

# مذكرات موقف اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية العمل الهيكلي: شركات تهيئة وإدارة الري الورش: حصيلة وافاق نقل الإدارة لجمعيات السقي في منطقة تدخل شركات تهيئة وتدير الري #1-2023

## نقل الإدارة إلى جمعيات مستعملي مياه الري في غرب إفريقيا: نحو استقلالية مواكبة

للمساهمة في استدامة البنية التحتية المائية في الدوائر السقوية لشركات تهيئة وتدير الري، أصبح نقل بعض هذه البنى التحتية إلى جمعيات مستعملي مياه الري ضرورة. فما هي الدروس الرئيسية التي يجب استنتاجها من تنوع التجارب التي قامت بها شركات تهيئة وتدير الري والفلاحين في هذا المجال؟

### تحديات وأهداف عمل اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية

إن تفويض الإدارة إلى جمعيات مستعملي مياه الري هو تطبيق مبدأ التفويض الفرعي الذي يجب أن يمكن زيادة الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لاستعمال المياه، وتقليل تكاليف إدارة المنشآت، مع ضمان صيانتها الجيدة. ويفترض أن يعترف بدور الفلاحين، وتمثيلهم المسؤولية وتمكينهم من الإمكانيات المادية والفكرية والقانونية لممارسة مهامهم. إن تسليط الضوء وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها والصعوبات التي واجهتها مبادرات "نقل الإدارة" في الدوائر السقوية الكبرى في الساحل تجعل من الممكن تفسير المسار الذي يجب القيام به، والدروس المستفادة إما للتقدم حيث بدأت العملية، أو للتنفيذ في المستقبل لهذا النوع من الخطوات.

التحدي العام المحدد من طرف اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية لشركات تهيئة وتدير الري هو التقاسم العادل والاستعمال، والإدارة المستدامة والتمكين الأمثل للوارد والسلع المشتركة التي هي، من جهة، الأرض والماء، ومن جهة أخرى، البنية الهيدروليكية الجماعية العمومية والتي تعتبر تحت سلطة إدارة المشاريع لشركات تهيئة وتدير الري، وهذا لغرض الإنتاج الفلاحي، وتطوير المناطق القروية وتحسين مستوى معيشة سكانها. يعد ورش "نقل الإدارة" الخاضع لهذه المذكرة الموجزة جزءاً من هذه المشكلة الألفية ويساهم في رفع التحديات التالية:

- توزيع الأراضي بشكل عادل وطويل الأمد على الفلاحين و الفلاحات في المناطق المسقوية؛
- إدارة الموارد المائية المستعملة في الري بطريقة مستدامة، فيما يتعلق باحتياجات استعمالات المياه الأخرى، وخاصة تلك الخاصة بالبيئة الطبيعية؛
- تعبئة الفلاحين و الفلاحات و الفلاحات ليساهموا في الإدارة الجيدة لأنظمة الري؛
- خلق ظروف اقتصاد مفيد لدخل الفلاحين و الفلاحات وبالتالي يسمح لهم بأن يكونوا فاعلين اقتصاديين كاملين في شراكة مع سلاسل الإنتاج الفلاحي؛
- إنشاء ظروف للحفاظ على فعالية الاستثمارات العمومية المهمة التي تم إنجازها لتهيئة الدوائر السقوية، من خلال التوزيع الملائم للمسؤولية الإدارة بين الفاعلين، من خلال تعزيز قدراتها وتحسين أساليب عملها، وتكييف أنظمة الري مع طرق الإدارة هذه؛
- تجديد الأساليب التقليدية لهندسة النظم المسقوية بدمجها للابتكارات التكنولوجية والابتكارات الاجتماعية.



### رسائل رئيسية

الرسائل الرئيسية المهمة المستنتجة من العمل الذي تم تنفيذه كجزء من ورش اللجنة العلمية والتقنية للمياه الفلاحية هي كما يلي:

1. إن نقل إدارة جزء من البنية التحتية إلى جمعيات مستعملي مياه الري هو عملية ديناميكية ترتب عليها إعادة النظر بصفة منتظمة في جميع الفاعلين المعنيين.
2. لا توجد تجربة نقل مثالية، ولا نموذج قابل للتطبيق في كل مكان، بل هناك مجموعة من التجارب المستمدة من مختلف المبادرات المتقدمة في إدارة الموارد المائية الزراعية التي يجب تعزيزها، وضرورة إقامة بيئة تعاونية بين الفاعلين المتكاملين.
3. نقل الإدارة إلى جمعيات مستعملي مياه الري جزء من البنية التحتية التي هيأتها شركات تهيئة وتدير الري، يتوافق مع تقاسم المسؤوليات التي تتطلب إشراكاً مستمراً وحواراً موضوعياً وبناءً بين شركات تهيئة وتدير الري وجمعيات مستعملي مياه الري. • ولهذا الغرض، يجب أن تتوفر على موارد بشرية كافية
4. لا يتم الحصول على استدامة الإدارة الجيدة لجمعيات مستعملي مياه الري، حتى المبادرات الأكثر تشغيلية يحون بأزمات عابرة.
5. تحديات تجديد وصيانة البنية التحتية المنقولة إلى جمعيات مستعملي مياه الري لم يتحكم فيها بشكل منتظم مع وجود إرشادات عمليات تشغيل وصيانة غير كافية وغير مطبقة بشكل جيد.
6. إنه من الضروري الآن مساهمة شبكة غرب إفريقيا لضمان استنباط جيد للرسائل الداخلية لشركات تهيئة وتدير الري ومع الفاعلين الرئيسيين في النظام البيئي.



شكل ١: تحديد موقع شركات تهيئة وتدير الري أصحاب المصلحة في دراسة الدراسة والنقط الرئيسية التي تمت زيارتها أم لا أثناء التشخيص الميداني في الخطوة ٣

- المهارات الفنية لأعضاء جمعية مستعملي مياه الري لإدارة البنية التحتية للري التي يتحملون مسؤوليتها؛
- أبعاد الدائرة السقوية التي تم نقل إدارتها (الجوانب الكمية) التي يمكن أن تكون إما كبيرة جدًا تحتاج إدارة معقدة، أو ليست كبيرة بما يكفي مما يؤدي إلى عدم وجود الإمكانيات؛
- من الدائرة السقوية المفوضة، قواعد غير كافية أو صلاحيات غير مناسبة حتى يتمكن مندوبوا الإدارة من تطبيق خطة توزيع المياه بين المستعملين، أو تطبيق التهيئة أو تغطية تكلفة خدمة المياه، أو لأن ممثلهم المنتخبين يتصرفون بطريقة شفافة ومستقيمة؛
- ترك إما الكثير من الاستقلالية أو ما لا يكفي؛
- من وجود فاعلين اقتصاديين أو مؤسستين محيطين بها والذين يعززون أداء الجمعيات أو الذين يعيقونها غيابهم أو ضعفهم؛
- توافر الموارد المائية، الذي تضمنه الدولة على المدى الطويل إلى الاستعمال الفلاحي، في منطق الإدارة المندمجة للموارد المائية، والذي يمكن أن يكون عاملاً في نجاح أو فشل نقل إدارة الري للمستعملين.
- اعتماداً على التنمية البشرية والمؤسسية والاقتصادية لكل منطقة ترابية، تم تحليل الشروط المثالية للنجاح للسماح بنقل الإدارة إلى أفضل ما يضمن الاستراتيجية والثمن الاقتصادي للتجهيزات والموارد المائية والترتبة.

## عرض المنهجية، وتقييم حالة نقل الإدارة في ثلاث شركات تهيئة وتدير الري

تقييم وآفاق نقل الإدارة إلى جمعيات الري في المناطق التابعة لشركات تهيئة وتدير الري" كان هو أول ورش شركات تهيئة وتدير الري الذي تم إنطلاقه من خلال منح صيغة في ديسمبر ١٠٢٠٩ إلى مجموعة GRET-PP. وهو أحد المشاريع الموضوعاتية الأربعة للعمل الهيكلي حول شركات تهيئة وتدير الري.

تم تنظيمه حول عدة مهام تنفذ على التوالي:

- جمع وتحليل الوثائق حول شركات تهيئة وتدير الري الستة المعنية وعلى سياقاتها (الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال، المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية، هيئة تنمية وادي سورو، مكتب النيجر، مكتب الأرز سيغو، مكتب التنمية القروية لسيلينغويه)؛

في مواجهة الصعوبات التي عرفتها شركات تهيئة وتدير الري في إدارة المياه بشكل صحيح وموازنة حساب الأرباح والنفقات الخاص بها، شهدت سنوات الثمانينات مضاعفة الإصلاحات التي تهدف إلى تعزيز وزن المستعملين في إدارة الدوائر السقوية. استلهم مروجوا هذه الإصلاحات من أساليب الإدارة التي مورست في الدوائر السقوية "التقليدية" أو "المجتمعية"، والتي أظهر فيها الفلاحون قدرتهم على الإدارة في وقت طويل، وفي غياب الدولة. وفرت خطط التقييم الهيكلي في التسعينيات إطار عمل العديد من الحكومات لبدء إصلاحات لإدارة الأنظمة المسقية، مثل "الإدارة التشاركية للري" و"نقل إدارة الري" للمستعملين. ومع ذلك، إذا كان من المؤكد الآن أن مشاركة مستعملي مياه الري في حكمة الري هي مفتاح نجاح تطورها، فإن هذه الإصلاحات لم تعط دائماً نتائج في توقعات المروجين، وخاصة في الدوائر السقوية العمومية الكبرى.

الهدف العام من هذا الورش هو تعزيز الإدارة التشاركية للري في تهيئة (الكبيرة والمتوسطة) مناطق تدخل شركات تهيئة وتدير الري (حيث يتم فرض سياسة نقل عليها). يختلف التقدم والسياسات في هذا المجال من شركة تهيئة وتدير الري إلى أخرى، لكنهم يتفقون جميعاً على أهمية هذا الموضوع، إما لتقييم ما تم القيام به، أو لمواكبة ما يتم، إما للتحضير بشكل أفضل لنقل محتمل. لهذا رغبنا في الاعتماد على كلا من (١) عودة خبرة شركات تهيئة وتدير الري الأكثر تقدماً (٢) الخبرة في هذا المجال، وفي غرب إفريقيا وأماكن أخرى، وعلى (٣) الأشغال المهمة إلى حد ما التي تم إنجازها عن طريق البحث في هذا المجال.

كان الهدف الخاص للدراسة هو تقييم تجربة شركات تهيئة وتدير الري المستهدفة والاستفادة منها حول ما الذي يميز الأدوات والآليات لنقل ودعم إدارة الدوائر السقوية، وكل ذلك من خلال التعلم من الصعوبات التي واجهتها. يجب أن تكون الدروس التي نتبين من الدراسة قادرة على تهيئتها وتقاسمها مع شركات تهيئة وتدير الري كجزء من شبكة شركات تهيئة وتدير الري. يجب استخدام نتائج هذه الدراسة لتعميق التفكير حول نقل الإدارة إلى مستعملي مياه الري.

تعد الهيكلة المؤسسية للعالم الفلاحي حول الإدارة المائية والتهيئة الهيدرولوجية فرصة لتعزيز هيكلية التحديات الفلاحية الأخرى (نظام للتهيئة الهيدرولوجية: الإنتاج / سلاسل الإنتاج / الخ). إن التركيب الجيد بين هياكل الإنتاج الفلاحي وتلك الخاصة بمستعملي المياه والتقسيم الجيد للهام بين هذه الهياكل هو عامل النجاح أو الصعوبة في تنمية المناطق المعنية.

من المرجح أن تحدث صعوبات تقليدية مرتبطة بعدم كفاية وسائل الجمعيات ومحيط مهتمها، لأنه على وجه الخصوص:

شكل 2: تقديم الفاعلين الذين تم اللقاء بهم خلال الزيارات الميدانية.

 <p>الفاعلين المشاركين مباشرة في إدارة الدوائر السقوية في جمعيات الري.</p>	 <p>التعاونيات، جمعيات مستعملي مياه الري، فدرالية اتحادات منتجي الأرز (FUCOPRI)</p>	 <p>الاتحادات البيدروليكية (جمعيات الري) فدرالية الدوائر السقوية المدبرة ذاتيا CIRZ CGR</p>
<p>فاعلون متمنون لنظام الري</p>	<p>قطب باغري CILSS</p>	<p>الولاية DRGR INRAN</p>
		<p>CIFA LBA التصنيف ISRA, Africa Rice</p>

مرحلة من عملية التنمية وبالتالي التقليل من تدخل الدولة في دورها المحفز والدافع. هذه العملية الممتدة على مدى أكثر من ثلاثين عامًا، كادت أن تكون أكثر نجاحًا في منطقة تدخل الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال فيما يتعلق بالقدرة التنظيمية للاتحادات الهيدروليكية التي تشكل اليوم نموذجًا إقليميًا كما يتضح من تنظيم تبادل الزيارات للاستفادة من نموذج الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال.

إذا كانت هناك مخاوف في البداية (ربما من قبل الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال) فيما يتعلق بقدرة الاتحادات على الإشراف بانفسهم تولى وظائفها المنقولة، فمن الواضح أن هذه الجمعيات لمستعملي المياه قادرة اليوم على إدارة دوائر سقوية لعدة آلاف الهكتارات، لبناء شركات والدفاع عن مصالحها.

وفقًا للتقييمات ووفقًا لسياسة نقل الإدارة المطلوبة من قبل الحكومة المركزية، فإن هذه المسؤولية حقيقية واقعية حتى لو كانت هناك صعوبات وتحديات لبعض المنظمات في سياق اجتماعي اقتصادي ومؤسسي للعديد من الصدمات والتغيرات التي تؤثر على مسارات الاتحادات وغيرها من الجهات الفاعلة الرئيسية في "نظام الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال".

يوضح التحليل الدقيق أن مسار الحكامة لبعض الاتحادات الهيدروليكية تتبع دورات تمررها من الإدارة الجيدة إلى الإدارة المتوسطة أو اللباس بها. من بين العوامل الرئيسية لنجاح نقل الإدارة، يجب أن نذكر بالدور القيادي للرئيس وأعضاء المكتب التنفيذي، وجودة البنية التحتية المنقولة (بما في ذلك ملائمة الخيارات التقنية مع قدرات إدارة مستعمل المياه) وآلية فعالة لمواكبة جمعيات مستعملي المياه. "نظام الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال" هذا ملفت للانتباه من خلال جودة الفاعلين وتكامل مهاراتهم. يتجلى هذا على وجه الخصوص في العلاقات المميزة لجمعيات مستعملي المياه مع الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال والبنك الفلاحي (LBA) ومركز الإدارة والاقتصاد القروي (CGR) ومركز التدريب البيئمهي للتكوينات الفلاحية (CIFA).

جعل التشخيص في منطقة تدخل الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال من الممكن توثيق أبعاد كافية لنقل الإدارة لتحديد نقاط التقارب والاختلاف مع شركات تهيئة وتدير الري الآخر.

## المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية - تشاد

تظهر حالة المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية عمليتين لنقل الإدارة: أول نقل الإدارة في الثمانينات من المكتب إلى التعاونيات؛ ثاني نقل الإدارة من التعاونيات إلى جمعيات مستعملي مياه الري منذ عام 2016. بالإضافة إلى الفترة وسياق نقل الإدارة، فإن الفرق الرئيسي هو أن النقل الأول مهم وظائف تدير المياه والإنتاج، في حين أن النقل الثاني والثالث يهدف إلى توفير وظائف تدير المياه التي تم نقلها حتى الآن إلى التعاونيات.

• جرد مقارنة مع تعليقات لنقل الإدارة إلى جمعيات مستعملي المياه في نفس الست شركات تهيئة وتدير الري، من خلال التعلم من تقييم والاستفادة من تجارب نقل الإدارة إلى جمعيات مستعملي المياه. ركز هذا الجرد على 6 محاور موضوعية: (1) السياسة وطرق نقل الإدارة؛ (2) الحكامة؛ (3) الإدارة التقنية للإصلاح والصيانة؛ (4) التدبير الإداري والاقتصادي والمالي؛ (5) التنظيم والمهنية؛ (6) التنمية الفلاحية.

• التشخيص الميداني في العمق على ثلاث دوائر سقوية تم اختيارها في مناطق التدخل للشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا السنغال، المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية، وهياة تنمية وادي سورو.

خلال العمل الميداني، تم لقاء نوعين رئيسيين من الفاعلين: الفاعلين الذين يتحملون مسؤوليات مباشرة والفاعلين تابعين لنظام الري. يعرض الرسم البياني التالي الفاعلين الذين تم اللقاء بهم وفقًا للتصنيف الوارد أعلاه.

مثل كل ورش من أورش شركات تهيئة وتدير الري، تم تنظيم الدراسة حول مقدم خدمة دولي مسؤول عن تنسيق العمل، والخبراء المساهمون الذين يشتغلون في شركات تهيئة وتدير الري المعنية بدراسات الحالة ونقاط التركيز لشركات تهيئة وتدير الري المعنية بالورش والغير الخاضعات لدراسة حالة محددة. في مراحل مختلفة من الدراسة، مكنت ورشات العمل من تبادل آراء الفاعلين حول هذا الموضوع. تم تنظيم التحليل المقارن حول المواضيع الستة لنقل الإدارة، تم تحليل كل منها من طرف ثلاثة أعضاء (المرجع، الخبير 1، الخبير 2) لتجنب العمل بشكل منفرد، قبل إعادة تفعيلها في بناء تحليل شامل وإطلاق عملية التعلم الجماعي المتوقعة.

تأتي الدروس التي يمكن تعلمها من شركات تهيئة وتدير الري لشبكة غرب إفريقيا من الاستفادة من الممارسات الجيدة لتحقيق تصور نموذجي للترويج، القادر على التكيف مع خصائص كل منطقة. لا يجب أن يكون هذا النموذج استنساخًا لحالة موقفة في منطقة تدخل شركة تهيئة وتدير الري ليم تطبيقها على شركة أخرى، ولكنها تلخيص للدروس المستفادة لكل موضوع تمت مناقشته في وشروع نقل الإدارة هذا.

## الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال - SAED :

شرع نقل إدارة البنية التحتية الهيدرولوجية في وادي نهر السنغال من عملية طويلة من تطور السياسات الوطنية في سياق عالمي بتساؤل حول تدخل الدولة في قطاع الري. في عام 1980، تنفيذ خطة إصلاح اقتصادية والمالية من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي أسس حقًا لبداية هذه العملية وفقًا لمبدأ "الدولة الأقل تدخلًا هي الأفضل".

في السنغال، ولدت فكرة نقل إدارة المنشآت إلى المنتجين في السياسة الفلاحية الجديدة التي تم تبنيها في عام 1984 والتي تقترح "إحداث ظروف لتحفيز الإنتاج في إطار يعزز المشاركة الفعلية وتحمل المسؤولية المتقدمة للسكانة القروية لكل

		
مشفت ميكة		مشفت ميكة
تصميم		تصميم
لتخاذ القرار		تخاذ القرار
صيلة توحيد		صيلة توحيد
سبير إداري وماي		سبير إداري وماي
مخلات فلاحية		مخلات فلاحية
إنتاج فلاح		إنتاج فلاح
منافذ فلاحية		منافذ فلاحية
تكون وحث-تنمية		تكون وحث-تنمية
	CAIMA FUCOPRI	
	RINI FUCOPRI	
	INRAN	
	DAME DKE صناديق الصيانة	
	CGER	
	FPA	
	LBA التقن	
	CIRIZ	
	CIFA	
	ISRA, أزافرقيا	

شكل 3: تقديم الفاعلين الذين تم اللقاء بهم وفقاً لدورهم في دعم جمعيات الري بناء على وظائف محددة.

إعادة توجيه هذا التمويل من التعاونية إلى جمعية مستعملي مياه الري يطرح بشكل لا مفر منه مسألة الاستدامة المالية المستقبلية للتعاونيات. لذلك يواجه المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية كل من التحدي المتمثل في إنشاء الظروف الملائمة لعمل جمعيات مستعملي مياه الري وكذا تكييف نظام الدعم الخاص به لمواكبة التطور اللازم للتعاونيات في منهجية التغيير والابتكار. تعتمد استدامة نشاط التعاونيات بعد ذلك على قدرة المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية، ومصالح الدولة وفدرالية اتحادات منتجي الأرز (FUCOPRI) لمواكبة تطوير مهنتهم من أجل جعل الفاعلين الرئيسيين في سلاسل القيمة حول التجهيزات الهيدرولوجية، قادرون على إنشاء مواردهم الخاصة وبالتالي تعزيز شرعيتهم أمام جمعيات مستعملي مياه الري الجديدة.

### هيئة تنمية وادي سورو - بوركينافاسو (AMVS):

خلال المهمة الميدانية في هيئة تنمية وادي سورو تبين العديد من النقاط المتكررة لتحسين نقل الإدارة إلى جمعيات الري.

تم إجراء نقل الإدارة في منطقة تدخل هيئة تنمية وادي سورو من أجل تحسين أداء النظم المسقية من خلال سياسة تحميل المسؤولية للمتجدين. على الرغم من أن النتائج لم تكن مرضية تماماً بعد، فإن تجربة هيئة تنمية وادي سورو تظهر تقدماً معيناً مقارنة بمحالات مثل حالات مشروع دعم قطب نمو باغري - بوركينافاسو (Bagrépôle). تقع مسؤولية المتجدين في إدارة البنية التحتية والمياه في قلب فلسفة نقل الإدارة. هذا يعني الاعتراف لهم بالمزيد من الوزن في القرارات لإدارة النظم الهيدرولوجية والفلاحية ووضعها في ظروف أفضل لتحمل مسؤوليتهم.

يتم شرح أدوار ومسؤوليات الفاعلين في وثائق تعاقدية كاملة وواضحة. يتم تكييف المواصفات الخاصة بكل نوع من الفاعلين والتفاوض عليها وتقاسمها. ومع ذلك، يجب تعميق نظام المراقبة والتقييم من أجل السماح بتحسن مستمر في نظام الحكامة المتقاسمة الذي يمكن أن يتخذ شكل نظام تعليمي جماعي.

فيما يتعلق بمعايير التهيئة، تم التأكيد على نجاح أنظمة الضخ من قبل الخبراء على وجه الخصوص اختيار مسامير أرخميدس مع محرك كهربائي. شركات تهيئة وتدير الري الأخرى كانت مهتمة جداً بهذا الاختيار التقني. إن خرسنة القنوات هو الخيار التقني الذي ترغب الدولة في تقديمه. يتم تجنب القنوات الرئيسية والثانوية بينما القنوات الثلاثية هي في طور الخرسنة. هذا يحسن كفاءة شبكة الري ويقلل من تكاليف الإصلاح والصيانة؛

النقل إلى جمعيات مستعملي مياه الري حديث. الحد الأدنى للعدد الغير الكاف لسنوات الخبرة إلى جانب العدد القليل من جمعيات مستعملي مياه الري التي تشتغل الآن، حد من التحليل لأبعاد معينة من نقل الإدارة. ومع ذلك، يتم تخصيص بعض الاتجاهات ذات حمولة.

أولاً، تشهد التعاونيات على الجمود القوي الذي كان في بعض الأحيان قادراً على أن يؤدي إلى صعوبات الإدارة والحكامة. تستفيد التعاونيات داخل عينة الدراسة، التي تم إنشاؤها منذ أكثر من 40 عاماً، من مواكبة القرب من قبل مديري الدوائر السقوية، لكن لديهم صعوبة في مواكبة التغييرات التنظيمية والتقنية في نظام أصبح معتاداً.

ثانياً، إن بيئة المتجدين (المعروف بـ"النظام" في تشخيص الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال) ليست متنوعة للغاية وعدد الفاعلين محدود. وهكذا، يتم تنظيم جميع العلاقات حول محور المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية - التعاونيات - المنتجون. يلعب الفاعلون الذين يبنون أنهم رئيسيون لشركات تهيئة وتدير الري الآخرين مثل البنك الفلاحي أو هيئات البحث دوراً بسيطاً هنا. الميزة الرئيسية لهذا النظام هو الحفاظ على علاقة مبنية على الثقة وقوية وقديمة في حين أن عبء الرئيس هو الحد من فرص التنمية والابتكار. ومع ذلك، تجدر الإشارة إلى أن وجود المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية هو ضمان للاستدامة في العديد من الدوائر السقوية التي تواجه فيضانات كارثية متكررة. في هذه الأوضاع التي تتجاوز قدرات التعاونيات، يمكن أن توفر السلطة العمومية التي يتم تعبئتها من قبل المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية فقط استجابة متناسبة.

فيما يتعلق بالموجة الثانية من نقل التعاونيات إلى جمعيات مستعملي مياه الري، فإنه يتبين من التشخيص الذي يمكن المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية أن يصبح على دراية بعدد من القيود والتحديات التي يعترض حلها قبل إنشاء جمعيات مستعملي مياه الري على جميع الدوائر السقوية. الأول منها تقنية: يجب تحسين حالة المنشآت التي لم تعد تسمح لبعض التعاونيات بأن تكون مستدامة مالياً قبل أن تتكف جمعيات مستعملي مياه الري باستغلال البنية التحتية. وبعبارة أخرى، فإن إعادة تأهيل البنية التحتية هو شرط لإنشاء جمعيات مستعملي مياه الري (المنهجية التي تم تطبيقها في الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال وهيئة تنمية وادي سورو). القيود الثانية هي تنظيمية: في دائرة سقوية تديرها منظمة واحدة، فإن إنشاء جمعيات مستعملي مياه الري يساءل التوازنات الاجتماعية والريادة لأنه لم يعد هناك رئيس واحد (أي للتعاونية) ولكن رئيسين اثنين: واحد للتعاونية والأخر لجمعية مستعملي مياه الري، وكذلك المكتبين يكملان أنفسهم لإدارة نفس المنشآت الهيدرولوجية. والأخيرة هي مالية لأن التعاونيات التي تواجه الصعوبات في الحصول على المدخلات غالباً ما تقيّد نشاطها على إدارة الرسوم.

**1/** إن نقل إدارة جزء من البنية التحتية إلى جمعيات الري هو عملية ديناميكية تتضمن تساؤلات منتظمة لجميع الفاعلين المعنيين. يتطلب نقل الإدارة الناجح مراقبة دائمة وديناميكية تأخذ في الاعتبار "مدة التغيير" اللازم لتلك نقل الإدارة وابتاشاق فاعلين رئيسيين في "النظام" (دعم-استشارة، التنظيمات البيئية، الخ). للرد على التحيزات القوية للشركاء التقنيين والماليين التي تشجع نقل الإدارة في الدوائر السقوية العمومية، تهدف الخطوة الأولى عموماً إلى إنشاء تجارب تجريبية، ثم لتطوير آلية مكثفة للمواكبة تنظمها شركات تهيئة وتدير الري لصالح جمعيات الري الجديدة (التكوين، الإدارة التشاركية المؤقتة، واحداث نظام ضروري). يمكن أن تنزلق هذه المواكبة تدريجياً نحو دور المراقبة المؤقتة لشركة تهيئة وتدير الري عندما يكون المنتجون قادرين على الاستقلالية وعندما يكون نظام مواكبة جمعيات الري مكتملاً. إن تطور وزن مختلف الفاعلين بعد نقل الإدارة (ريادة المنتجين، التنظيمات المهنية) مهم للنظر في ضبط درجات العلاقات بين شركات تهيئة وتدير الري وجمعيات الري.

**2/** لا توجد تجربة نقل للإدارة مثالية، ولا نموذج قابل للتطبيق في أي مكان، بل يوجد ملخصاً لخبرات مختلف شركات تهيئة وتدير الري للترويج والحاجة إلى إنشاء نظام فاعلين تكميليين. أول مفاتيح النجاح هي ضمان الإرادة السياسية على المستوى الوطني والترابي لبدء نقل الإدارة. بمجرد أن يتم التعبير عن هذه الإرادة بوضوح، يجب أن يتحقق هذا الأمر من خلال إنشاء وملائمة إطار شرعي وتنظيمي مناسب لنقل الإدارة خاص بالبلدان المعنية. إن تعريف الوضع القانوني لجمعيات الري هو أحد هذه الأدوات التمهيدية مع تساؤلات متعلقة بالالتزام بعضوية فلاحوا الدائرة السقوية التابعين لجمعية الري، ومسألة نقل الإدارة إلى جهات محددة، غير ربحية، ولديها هدف واحد هو إدارة المياه وإدارة المنشآت الهدروفلاحية وليس التدخل في قضايا الإنتاج الفلاحي. هذا السؤال عن الوضع القانوني المحدد، على الرغم من أنه لم يتم حتى الآن الإجماع عليه من طرف المتخصصين، لم يتم التعامل معه بنفس الطريقة في جميع شركات تهيئة وتدير الري. لا يزال البعض ينقل إدارة وصيانة البنية التحتية الهدروفلاحية إلى التعاونيات (مشروع دعم قطب بومباغري - Bagrépôle). جميع شركات تهيئة وتدير الري أخرى، بعد تجربة أولى مع التعاونيات، تقوم حالياً بنقل جديد للإدارة إلى جمعيات مستعملي مياه الري (المكتب الوطني للتهيئة الهيدروفلاحية - ONAHA). أخيراً، اختارت بعض الشركات الأخرى نقل الإدارة مباشرة إلى جمعيات ري محددة (منظمة مستعملي مياه الري عند هيئة تنمية وادي سورو، والاتحاد الهيدروليكي عند الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال)، هذا لا يمنع اليوم من رصد تجاوزات بعض الاتحادات الهيدروليكية تستعمل حساب الودائع المؤجلة الخاص بها لشراء المعدات الزراعية بدلاً من تخصيصها لصيانة شبكتها وتجديدها على وجه التحديد.

**3/** نقل الإدارة إلى جمعيات الري لجزء من البنية التحتية التي طورتها شركات تهيئة وتدير الري، يتوافق مع تقاسم المسؤوليات التي تتطلب حواراً موضوعياً وبناءً بين شركات تهيئة وتدير الري وجمعيات الري، ولكن أيضاً إشراطاً مستمراً لتجنب نوع الانحراف المذكور في الفقرة السابقة حول استخدام الودائع المؤجلة. يتم الإجماع على أهمية إشراك الفلاحين والفلاحات ابتداءً من مراحل التصميم والأشغال لإعادة التأهيل وتوسيع شبكة الري على حد سواء. ومع ذلك، يتطلب هذا إنشاء/تحديث النصوص القانونية لإنشاء لجان مشتركة ولجان متابعة الأشغال وكذلك آليات مراعاة الملاحظات والتعديلات المنجزة والمقترحة. يمكن تحسين تقارب شركات تهيئة وتدير الري مع جمعيات الري بإنشاء، داخل شركات تهيئة وتدير الري، هياكل مؤقتة أو دائمة، خفيفة ومرنة من حيث الموارد البشرية، مخصصة لمراقبة وتقييم جمعيات الري. يجب أن تعطى الأهمية إلى تنوع أنشطة جمعيات الري (الأرباح مقابل المخاطر) وميهاها إلى توسيع مجال مهاراتها (تكامل أو مخاطر التناقص مع المهمة الرئيسية)، وأحياناً مع الحاجة إلى ملائمة النصوص مع السياق الجديد. أخيراً، لا يمكن تنفيذ تأطير المنتجين بشكل صحيح دون التزام المنتج بالانخراط في جمعية الري، ولكن أيضاً هياكل الدعم (النظام).

**4/** الحصول على استدامة الإدارة الجيدة لجمعيات الري شيء غير مكتسب، حتى جمعيات الري الأكثر نشاطاً يمكنها أن تمر بأزمات. الاستقلالية المالية للفاعلين ووجود آليات للخروج من الأزمة (التأمين، صناديق الكوارث، تخليص الديون) ضرورية. الممارسات السيئة والركود (التسلسل الهرمي الاجتماعي، وعدم احترام مدة الإنابات وتجديد المكاتب) هي عوامل للأزمات تمت ملاحظتها في جميع مناطق تدخل شركات تهيئة وتدير الري. يجب أن يمر العمل المستدام لجمعيات

أبرز جميع الفاعلين الذين تم اللقاء بهم أهمية الإصلاح الذي أدى إلى فصل خدمة المياه عن وظائف الإنتاج.

بعد الحفاظ على الديمقراطية في الهياكل الداخلية لجمعيات مستعملي مياه الري تحدياً يومياً. بشكل عام، هناك طريقتان تكميليتين لتطبيق هذه القواعد، من خلال مراقبة شركة تهيئة وتدير الري، ومن خلال ترسيخ قوى معارضة داخلية لجمعيات مستعملي مياه الري. إن الوصول للفلاحين في القاعدة، عن طريق التكوين أو بشكل عام عن طريق الإعلام، يمثل تحدياً مشتركاً لجميع شركات تهيئة وتدير الري. هذا يتكون بشكل حاد من أجل إنشاء قوى معارضة داخل جمعيات مستعملين المياه وتجنب الاستيلاء على السلطة من قبل النخبة المحلية.

تبدو مستويات الرسوم مرتفعة إلى حد ما مع اختلاف بين الدوائر السقوية الجديدة وتلك التي تم إعادة تأهيلها، حيث تكون الرسوم أقل في الدوائر السقوية الجديدة. معدل الاسترداد متغير للغاية. إذا كان قد تحسن بشكل كبير في السنوات الأخيرة (حوالي 70٪ مقابل 40٪ في سنوات 2010)، فإنه لا يزال متقلب للغاية وفقاً لجودة السنوات الفلاحية وقدرة الفلاحين والفلاحات على بيع إنتاجهم.

يعتمد نظام المواكبة الموجود ميدانياً على توفير فرص عمل من طرف جمعيات مستعملي مياه الري وعلى تشغيل محطة الضخ وكذلك المحاسبة المالية. تتدخل هيئة تنمية وادي سورو مؤقتاً في الدعم، وخاصة في متابعة السنة الفلاحية - باستخدام المستشارين الفلاحيين.

التنمية الفلاحية لها نتائج مرضية للغاية من حيث معدل التكثيف والتنوع والمحصول الزراعي. يظل التسويق إشكالية وطرق تأمين دخل المنتجين من تقلب الأسعار، وأيضاً من حيث أساليب المشترين التي تعتمد على الربح، تكون في صميم التحسينات المحتملة للنظام.

بالنسبة لشركات تهيئة وتدير الري الثلاثة التي تم تحليلها في إطار هذه الدراسة، يعرض الرسم البياني التالي المؤسسات المسؤولة عن مواكبة جمعيات الري وفقاً للوظيفة التي يجب أن تتحملها.

## نتائج الدراسة والرسائل الرئيسية وحدود المنهجية

التحليلات الناتجة عن إجراء نقل الإدارة لشركات تهيئة وتدير الري تسمح للجنة التقنية والعلمية للمياه الفلاحية بصياغة عدد معين من الرسائل والتوصيات. هذه الأخيرة لديها احتمال المساهمة في زيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للأراضي المسقوية في شركات تهيئة وتدير الري بواسطة:

- تنفيذ الممارسات المؤسساتية الجيدة بين شركات تهيئة وتدير الري وجمعيات الري وتنفيذ ممارسات الحكامة الجيدة على مستوى جمعيات الري (النقطة 1: العمليات الديناميكية، والنقطة 2: الإرادة السياسية)؛
- تعزيز الاستدامة الاقتصادية لجمعيات الري والفلاحين (النقطة 3: الحوار الهدف والإشراف، والنقطة 4: الاستقلال المالي)؛
- الزيادة في استدامة البنية التحتية (النقطة 5: تطبيق النصوص والمعلومات) لتجنب الدوامات المفرغة لإعادة الاستثمار الدورية لإعادة تأهيل الدوائر السقوية.

تساعد هذه التوصيات أيضاً في ترويج بعض الابتكارات التي تم تنفيذها على مستوى بعض شركات تهيئة وتدير الري. هذه هي الحالة، على سبيل المثال، في إنشاء خلية "نقل الإدارة" داخل شركات تهيئة وتدير الري لضمان المواكبة الديناميكية لجمعيات الري وكذا متابعتها وتقييم أدائها، وتطوير نظام كامل لدعم جمعيات الري (إدارة/بنك/تكوين...)، تعميم الودائع المؤجلة وتأطير شركات تهيئة وتدير الري لاستعمالها.

## منتجات اللجنة التقنية والعلمية للمياه الفلاحية فيما يتعلق بالدراسة، المتوفرة على موقع الأنترنت للجنة

- تقرير الانطلاق  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- مذكرة الجرد الوثائقي  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- تقرير الحالة الراهنة  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- التقارير التشخيصية حول دراسات الحالة  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- تقرير النهائي للملخص والتوصيات  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- التحليل المقارن لهياكل إدارة الري الكبير في غرب إفريقيا والمغرب وفرنسا  
[www.comite-costea.fr/actions/sagi](http://www.comite-costea.fr/actions/sagi)
- مقارنة التشخيص في تشخيص 11 شركة إدارة الري في غرب إفريقيا (هيئة تنمية وادي سورو - بوركينافاسو (AMVS)، الوكالة الوطنية لدعم التنمية القروية - تشاد (Anader)، مشروع دعم قطب نمو باغري - بوركينافاسو (Bagrépôle)، مكتب التنمية القروية لسيلينغوبه - مالي (ODRS)، مكتب النيجر - مالي (ON)، المكتب الوطني للتهيئة الهيدرولوجية - النيجر (ONAHA)، مكتب الدائرة السقوية لباغينيدا - مالي (OPIB)، مكتب الأرز سيغو - مالي (ORS)، الشركة الوطنية لتهيئة أراضي دلتا نهر السنغال (SAED)، شركة التنمية الفلاحية والصناعية للسنغال (SODAGRI)، الشركة الوطنية للتنمية القروية - موريتانيا (SUNADER)
- قاعدة الوثائق  
[www.comite-costea.fr/production/diagnostic-compare-de-11-societes-damenagement-et-de-gestion-de-irrigation-en-afrique-de-louest-amvs-anader-bagrepole-odrs-on-onaha-opib-ors-saed-sodagri-sonader](http://www.comite-costea.fr/production/diagnostic-compare-de-11-societes-damenagement-et-de-gestion-de-irrigation-en-afrique-de-louest-amvs-anader-bagrepole-odrs-on-onaha-opib-ors-saed-sodagri-sonader)
- قاعدة الوثائق  
[www.comite-costea.fr/base-documentaire-eau-et-agriculture](http://www.comite-costea.fr/base-documentaire-eau-et-agriculture)

الري ب: (1) تحسين الحكامة مع تجديد ثلث المكتب على وجه الخصوص من الأعضاء القدامى، تحديد مدة الإنايات، اختيار أعضاء المكتب من بين المنتجين الأكفاء، "ملائمة النصوص القانونية، ونشر المعلومات (تقديم الحصيلة والجموع العامة)؛ (2) تأمين أفضل للموارد المالية لجمعيات الري من خلال تطبيق الإدارة المالية التي تحترم تخطيط الميزانية وتعميم الدوائج المؤجلة، ولكن مع وجود إجراءات احترازية للاستعمال؛ (3) خلق الظروف اللازمة للاستقرار في الاستثمار الفلاحي من خلال ضمان وصول الفلاحين و الفلاحات إلى القروض، وتوافر المدخلات في الأوقات الاستراتيجية لدورات الزراعة، والحماية من الفيضان، إلخ.

**15** غالبا ما يتم التحكم بالتحديات المتعلقة بصيانة البنية التحتية التي تم نقلها إلى جمعيات الري بشكل غير كاف، حيث يتم تطبيق إرشادات الصيانة والتشغيل بطريقة غير كافية. من الضروري على شركات تهيئة وإدارة الري أن تعزز وتدعم جمعيات الري لتطبيق النصوص (التنظيمات وعقود الأمتياز وأشعارات الصيانة ...) وتنظم جلسات إخبارية وتذكيرات دورية حول هذه العناصر للفلاحين وجمعياتهم.

**16** تصبح مشاركة شبكة غرب إفريقيا الآن ضرورية لضمان نقل جيد للرسائل داخل شركات تهيئة وإدارة الري ولدى الفاعلين الرئيسيين في النظام. وفيما للفاعلين الذين التقى بهم في هيئة تنمية وادي سورو، كانت للرحلات الدراسية التي نظمت في بوركينافاسو فائدتها عظيمة لأن المنتجين تمكنوا من التعلم من أقرانهم وتبادلوا الخبرات لإنشاء تعلم جماعي. يمكن تسخير هذه التجربة في إطار شبكة غرب إفريقيا - شركات تهيئة وإدارة الري لتنظيم زيارات مشتركة بين الشركات تهيئة وإدارة الري الراغبين في تطبيق التوصيات. يمكن أيضا لشبكة غرب إفريقيا أن تتشاور على المستوى الأعلى (الإدارات الوطنية والغرف التجارية، ...) بمشاركة شبكة المنظمات الزراعية والمنتجين الفلاحين لغرب إفريقيا لتوعيتهم بشأن طرق نقل الإدارة.

### حدود المنهجية

على الرغم من النتائج المثيرة للاهتمام التي تم الحصول عليها، فإن تنفيذ هذا المشروع بناء على المنهجية المقترحة من قبل اللجنة التقنية والعلمية للمياه الفلاحية أظهر بعض الحدود. وكان ذلك الحال على سبيل المثال في القدرة على الاتفاق على رؤية مشتركة داخل الفريق ومع نقاط التركيز في شركات تهيئة وإدارة الري (تنوع المواقف حول الأسئلة الرئيسية والتجارب الخاصة لشركات تهيئة وإدارة الري). أدى التباين الشديد في عدد وجودة المستندات المجمعة إلى صعوبة في التحليل المقارن. استدعى تصميم الدراسة أيام محدودة للمهام الميدانية ومواقع دراسية اختيرت في مناطق حساسة أمنيا وسياق صحي خاص إلى تنظيم المقابلات عن بعد وزيارات ميدانية واستعادة في فترة قصيرة. وأخيرا، أدت الاختلافات بين شركات تهيئة وإدارة الري في المرحلة التي تم التوصل إليها في عملية نقل الإدارة (ليست جميع المسارات قابلة للمقارنة بالضرورة) إلى صعوبة في تحليل بعض التحليلات النهائية والتوصيات.