



COSTEA

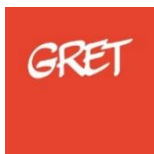
Ensemble pour relever les défis de l'agriculture irriguée

BILAN ET PERSPECTIVES DU TRANSFERT DE GESTION AUX ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS EN ZONE SAGI

COSTEA2 - CONVENTION AFD/AFEID CZZ2162

CONTRAT N°201912.20

AVRIL 2021



Campus du Jardin d'agronomie tropicale de Paris
45 bis avenue de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne Cedex, France
Tél. : 33 (0)1 70 91 92 00
Fax : 33 (0)1 70 91 92 01
gret@gret.org
<http://www.gret.org>

SOMMAIRE

CONTACT.....	4
ACRONYMES.....	5
INTRODUCTION.....	6
RAPPEL DES MOMENTS CLES DANS L'ELABORATION DE L'ANALYSE COMPAREE.....	7
1 METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'ANALYSE COMPAREE	8
1.1 Méthode et outils	8
1.2 Réorientation de l'approche au cours de l'étape 2	9
1.3 Un processus d'apprentissage collectif engagé	10
1.4 Difficultés rencontrées et limites de l'analyse comparée a date	13
2 ANALYSES PAR AXE THEMATIQUE.....	16
2.1 AXE 1 : Politiques et modalités de transfert	16
2.2 AXE 2 : Gouvernance	23
2.3 AXE 3 : Gestion administrative et financière	29
2.4 AXE 4 : Exploitation et Maintenance	35
2.5 AXE 5 : Organisation et Professionnalisation	40
2.6 AXE 6 : Mise en valeur agricole	45
3 SYNTHESE DE L'ANALYSE COMPAREE	56
CONCLUSION	59

CONTACT

Nom	Jean-François Kibler / Thomas Hertzog
Fonction	Responsable de Programme Gret / Chef de mission
Organisation	Consortium Gret-SCP (Gret chef de file)
Adresse	Campus du jardin Tropical, 45 bis Avenue de la belle Gabrielle, 94736 Nogent sur Marne Cedex, France
Téléphone	+33 (0)7 85 28 90 54 / +33 (0)6 29 57 07 52
Mail	kibler@gret.org / thertzogconsult@gmail.com

ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AFEID	Association Française pour l'Eau l'Irrigation et le Drainage
AI	Association d'Irrigants : nom générique qui se décline différemment suivant les SAGI
AMO	Appui à la Maîtrise d'Ouvrage (le bureau E-Sud dans le cadre du COSTEA)
AMVS	Autorité de Mise en Valeur de la vallée du Sourou
AS	Action Structurante
CATG	Centre d'Appui Technique et de Gestion
CGER	Centre de Gestion et d'Economie Rurale
CIFA	Centre Interprofessionnel de Formation aux métiers de l'Agriculture
COSTEA	Comité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole
CPGFE	Comité paritaire de gestion des fonds d'entretien
EC	Expert Contributeur
FOMAED	Fonds de maintenance des adducteurs et émissaires de drainage
FOMIIG	Fonds de Maintenance des Infrastructures d'Intérêt Général, telles que les pistes, digues et lignes électriques
FOMPI	Fonds de Maintenance des Périmètres Irrigués non transférés
FOMUR	Fonds Mutuel Renouvellement stations de pompage et équipements hydromécaniques
GC	Groupe Consultatif
GRET	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques
IIS	Initiative pour l'Irrigation au Sahel
LBA	La Banque Agricole (ex-CNCAS)
MCA	Millenium Challenge Account (financement américain)
NEG	Note d'Entretien et de Gestion
ODRS	Office de Développement Rural de Sélingué
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ON	Office du Niger
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONAHA	Office National des Aménagements Hydroagricoles
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
ORS	Office Riz Ségou
PF	Point Focal
ROA	Réseau Ouest-Africain (des SAGI)
SAED	Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé
SAGI	Société d'Aménagement et de Gestion d'Irrigation
SCOOPS	Société coopérative simplifiée
SCP	Société du Canal de Provence

INTRODUCTION

Le chantier « Transfert de gestion aux AI » a été lancé en février 2020. L'étape 1 d'inventaire a permis de constituer une base documentaire de 80 documents sur les 6 SAGI objet du chantier : AMVS, ONAHA, SAED, ODRS, ON, ORS. Ces documents ont été retenus pour leur pertinence pour le chantier parmi 103 documents collectés.

La version finale de la note d'inventaire (Livrable 1) a été remise le 17 septembre 2020.

L'étape 2 consiste, telle que définie dans les TdR de la prestation, en un état des lieux comparé et commenté du transfert de gestion aux Associations d'Irrigants (AI) dans les 6 SAGI.

L'articulation de l'étape 2 avec les étapes 1 et 3 du chantier se présente comme suit :

- Mobilisation de la base documentaire constituée en étape 1 (Base DropBox et Note d'inventaire documentaire)
- Identification des points d'intérêt à la SAED, à l'AMVS et à l'ONAHA qui devront être approfondis en étape 3 (documentation et analyse des bonnes pratiques)
- Analyse comparée à partir des documents et de la perception des Experts SAGI (Experts Contributeurs et Points Focaux) qui devra être mise en regard avec les perceptions des autres parties prenantes lors des diagnostics pays (étape 3)

Le présent rapport d'analyse comparée est structuré en quatre parties :

1. Méthodologie et déroulement de l'analyse comparée
2. Analyses par axe thématique
3. Synthèse de l'analyse comparée
4. Processus d'apprentissage collectif

Des fiches synthétiques par SAGI sont fournies en annexe. Chaque fiche SAGI débute par une section plus générique sur le contexte du pays. Ainsi, les fiches SAGI et fiches PAYS des TdR ont été fusionnées.

RAPPEL DES MOMENTS CLES DANS L'ELABORATION DE L'ANALYSE COMPAREE

Date, Périodes	Activités
20.08.2020	Dépôt de la note d'inventaire documentaire (L1 - version provisoire)
02.09 au 17.09	Réunions de cadrage et préparation de l'étape 2
15.09 au 05.10	Cycle de visioconférences pour présentation de chacune des 6 SAGI
05.10 au 17.10	Co-construction d'une grille d'indicateurs pour faciliter l'analyse comparée
19.10.2020	Partage de la grille d'analyse à remplir par chaque SAGI
20.10 au 10.11	Remplissage des grilles par 4 SAGI/6
31.11 au 24.12	Rédaction des analyses par axe (versions provisoires par les référents désignés)
17.12.2020	Participation à la première réunion du Groupe Consultatif AS-SAGI
04.01 au 22.01	Consolidation des analyses par axe (échanges avec les contributeurs)
25.01 au 29.01	Cycle de visioconférences pour finaliser les analyses
04.02 au 15.03	Dernières contributions des experts contributeurs
18.03	Dépôt L2 en version provisoire
01.04	Réception commentaires STP
18.04	Dépôt L2 en version finale

1 METHODOLOGIE ET DEROULEMENT DE L'ANALYSE COMPAREE

1.1 METHODE ET OUTILS

L'analyse comparée a été structurée autour des 6 axes thématiques du chantier (Tableau 1).

Axe	Thématique couverte
1	Politique et modalités de transfert
2	Gouvernance
3	Exploitation et maintenance
4	Gestion administrative, économique et financière
5	Organisation et professionnalisation
6	Mise en valeur agricole

Tableau 1 : Les axes thématiques du chantier Transfert de gestion aux AI

Deux principaux outils ont été utilisés pour faciliter l'analyse comparée :

- Une **grille d'analyse détaillée** à remplir par chaque SAGI qui a servi de matrice aux fiches SAGI présentées en annexes.
- Un **canevas de pré-analyse comparée** par axe structuré en 4 sections (cf. encadré 1)

Chacun de ces outils a été considéré par l'équipe comme un livrable intermédiaire, c'est-à-dire (i) impliquant la désignation de responsables parmi les experts ; (ii) reposant sur des deadlines internes à respecter ; (iii) constituant des jalons nécessaires pour progresser dans l'analyse.

En cela, l'étape 2 est à considérer comme un tournant dans la responsabilisation de l'ensemble de l'équipe, tous ses membres ayant été autant responsabilisés pour l'élaboration de ces livrables.

Encadré 1 : Structure du canevas de pré-analyse utilisé

1. Introduction (cadrage de l'analyse, champ couvert)
2. Informations disponibles pour l'analyse comparée de [nom de l'axe]
 - Rapide description de la qualité des informations disponibles pour l'axe (le matériel permet-il de faire le tour de la question ou uniquement de mettre en lumière quelques questionnements et orientations ?)
3. Analyse globale
 - Identification des grandes tendances observées parmi les réponses fournies dans les grilles
 - Explication des points communs et des points de divergence entre plusieurs SAGI
4. Analyse fine
 - Identification des facteurs liés à l'axe pouvant expliquer le succès du transfert aux AI
 - Identification des facteurs liés à l'axe pouvant expliquer les difficultés du transfert aux AI
5. Portée de l'analyse pour les membres du ROA
 - Description des éléments issus de la pratique d'une ou plusieurs SAGI susceptibles d'être mieux documentés et valorisés
 - Leçons à tirer pour les autres SAGI membres du ROA

La rédaction des pré-analyses par axe a été organisée en nommant un référent et 2 contributeurs (Tableau 2) dont les rôles ont été définis collectivement (Encadré 2).

#	Thématique	Référent	Contributeur 1	Contributeur 2	Intéressés
1	Politique et modalités de transfert	Thomas Hertzog	Paul Marie Faye	El Hadj Saminou	Jeff Kibler Emmanuel Compaoré
2	Gouvernance	El Hadj Saminou	Paola Pommier	Jeff Kibler	
3	O&M // E&M	Emmanuel Compaoré	Karine Mboup	Paul Marie Faye	
4	Admin, éco et fin	Emmanuel Compaoré	Karine Mboup	Paul Marie Faye	
5	Professionnalisation (moyens humains)	Paul Marie Faye	Karine Mboup	Thomas Hertzog	
6	Mise en valeur agricole	Paola Pommier	Paul Marie Faye	El Hadj Saminou	

Tableau 2 : Référents et contributeurs pour chacun des 6 axes

Encadré 2 : Rôles des référents et contributeurs dans l'analyse par axe

Référent

- Auteur principal de l'analyse (produit la version 1 et les versions corrigées)
- Stimule les échanges avec les autres experts de l'équipe pour améliorer le document

Contributeur

- Donne des orientations et consolide le document produit par le référent
- Spécifiquement, le contributeur 1 consolide le document en insérant des éléments d'analyse complémentaires
- Spécifiquement, le contributeur 2 se limite à une relecture plus rapide (commentaires, quelques ajouts) selon le temps disponible et l'intérêt pour contribuer sur le fond du document

1.2 REORIENTATION DE L'APPROCHE AU COURS DE L'ETAPE 2

1.2.1. Un constat : les limites des échanges écrits

Au démarrage de l'étape 2, les membres de l'équipe ont partagé le constat des difficultés à mobiliser à travers les échanges par emails.

En effet, le retour d'expérience sur les étapes 0 et 1 a montré les limites de tels échanges par :

- une réactivité limitée de la part des EC du fait de calendriers souvent chargés, mais qui est très variable d'une SAGI à une autre et d'une période à une autre
- la difficulté d'obtenir des inputs de la part des PF des 3 SAGI maliennes (ON, ORS, ODRS)
- la difficulté à collecter les informations les plus pertinentes due à des incompréhensions ne pouvant être levées facilement par écrit

Ceci a eu pour conséquence :

- un engagement plus important dans le suivi et les relances (coûts de transaction élevés et surconsommation des HJ prévus)
- une faible efficacité du fait de la multiplication des étapes d'analyse et de retour sur ce qui était produit
- des glissements de calendrier dans les activités programmées et, in fine, dans la livraison des rapports au Comité de Suivi

1.2.2. Une solution : le développement des échanges en visioconférence

Il a été décidé en équipe de réorienter l'approche méthodologique du chantier en privilégiant les échanges oraux qui présentent plusieurs avantages :

1. Une implication à 100 % sur le chantier pendant le temps de la réunion
2. Un relevé de conclusions engageant l'ensemble des membres de l'équipe présents
3. Un temps de réflexion collective permettant de renforcer l'esprit d'équipe
4. La possibilité pour chaque participant de nourrir le débat à partir de ses propres expériences et visions
5. La garantie d'une meilleure appropriation par les acteurs des SAGI des enjeux des différentes étapes du chantier

Il a donc été décidé de relancer la dynamique d'échanges en visioconférence grâce à la salle de réunion du chantier sur Zoom : <https://us02web.zoom.us/j/3724905919>

Cette réorientation méthodologique a été discutée avec le STP du COSTEA le 15/10/2020 puis actée via échange de mails les 4/12, 23/12, 13/01 et 15/01.

1.2.3. La mise en pratique à travers des cycles de visioconférences

Plusieurs cycles de visioconférences ont été organisés pendant l'étape 2 (Tableau 3).

Cycle	Période de réalisation	Objectif	Participants
1	Sep-Oct. 2020	Permettre à chaque expert SAGI de présenter sa structure (histoire, mandats, etc.) et les particularités du transfert	10 (4 experts groupement + 3 EC + 3 PF)
2	Jan. 2021	Consolider les pré-analyses en débattant des points saillants identifiés pour chaque axe (corrections, apports d'exemples, etc.)	6 (3 experts groupement + 3 EC)

Tableau 3 : Caractéristiques des 2 cycles de visioconférences

1.3 UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE COLLECTIF ENGAGÉ

Suite à la réorientation méthodologique opérée pour l'étape 2 (favoriser les échanges en visioconférences), il a été décidé de suivre le processus d'apprentissage collectif.

Ceci est en adéquation avec la proposition du groupement de favoriser l'appropriation par la constitution d'une communauté de pratique (Figure 1). En favorisant les liens entre les experts contributeurs et avec les experts du groupement, l'effet attendu (*outcome*) est que ce noyau d'experts impliqués dans le chantier transfert de gestion puisse servir de base à la structuration d'une communauté de pratique reconnue pour son expertise sur la thématique au sein du ROA et du COSTEA.

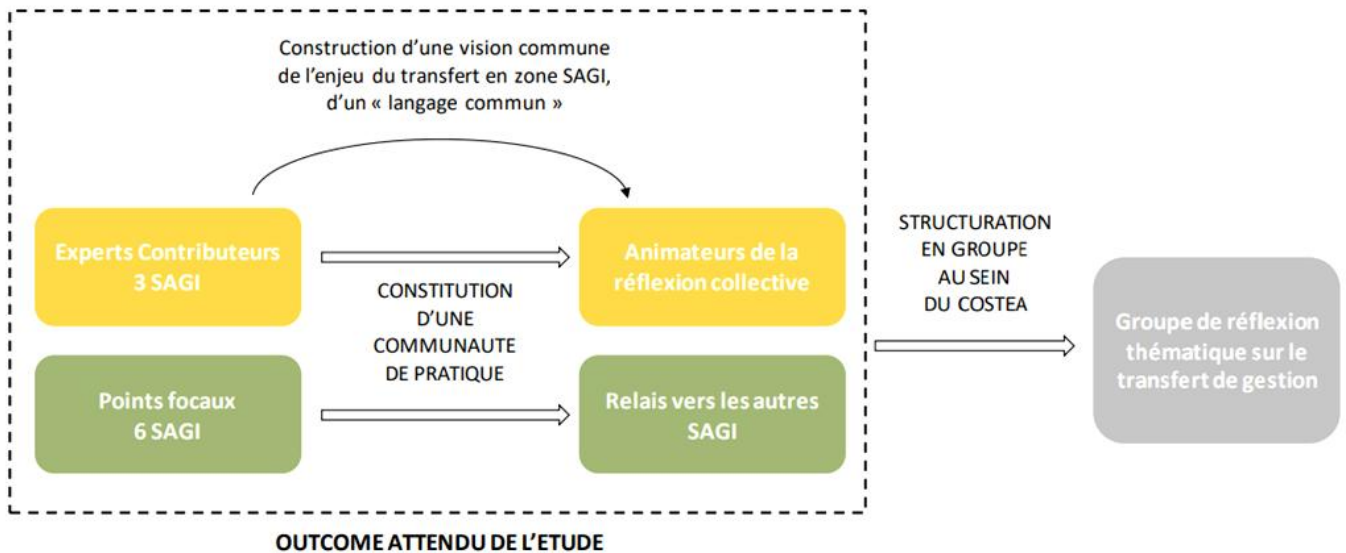


Figure 1 : Illustration du processus de constitution d'une communauté de pratique (p.43 Offre technique)

1.3.1 « Faire équipe »

Au lancement du chantier en février 2020, le principal enjeu était de faire connaissance avec des experts contributeurs identifiés en amont par leurs SAGI. Le *challenge* à relever consistait à apprendre à travailler ensemble sans possibilité d'échange en présentiel.

Un climat de confiance a progressivement été créé par une forte flexibilité de l'ensemble des membres de l'équipe et une capacité à communiquer de manière formelle (emails) autant qu'informelle (téléphone, WhatsApp).

Chaque expert (groupement et SAGI) devait faire face à une charge de travail importante due aux glissements de calendrier de l'ensemble des activités dans le contexte de pandémie. La flexibilité a permis d'avancer sur le chantier y compris à des heures tardives et les week-ends.

Certains événements tels que la pandémie COVID-19 ; les fortes inondations qui ont touché les casiers rizières de l'ONAHA et de la SAED ; ou l'enlèvement de l'expert-contributeur AMVS par des groupes armés, n'ont fait que renforcer les liens professionnels et personnels au sein de l'équipe.

1.3.2 Evolution vers la responsabilisation de tous

L'étape 2 a constitué un tournant dans la conduite du chantier par la volonté de responsabiliser l'ensemble des membres de l'équipe sur la production de livrables intermédiaires internes (cf. section 1.1 Méthode et outils).

L'objectif était de rechercher un meilleur équilibre entre les experts du groupement et les experts SAGI. Ceci a permis de donner à chacun la légitimité pour intervenir à la fois sur des questionnements méthodologiques et sur les analyses proposées par les autres.

Cette implication plus forte a été un important levier d'apprentissage collectif.

1.3.3 Retour d'expérience sur les cycles de visioconférences

Le groupement a proposé aux EC et PF de lancer un **1^{er} cycle de visioconférences** en septembre au démarrage de l'étape 2 afin que chaque expert (EC et PF) puisse présenter la théorie et la pratique du transfert aux AI dans sa propre SAGI.

Ce cycle de visioconférences a été structuré autour de trois moments d'échanges réunissant les experts du groupement, les EC et les PF (10 personnes), ainsi qu'une réunion d'équipe (Figure 2).

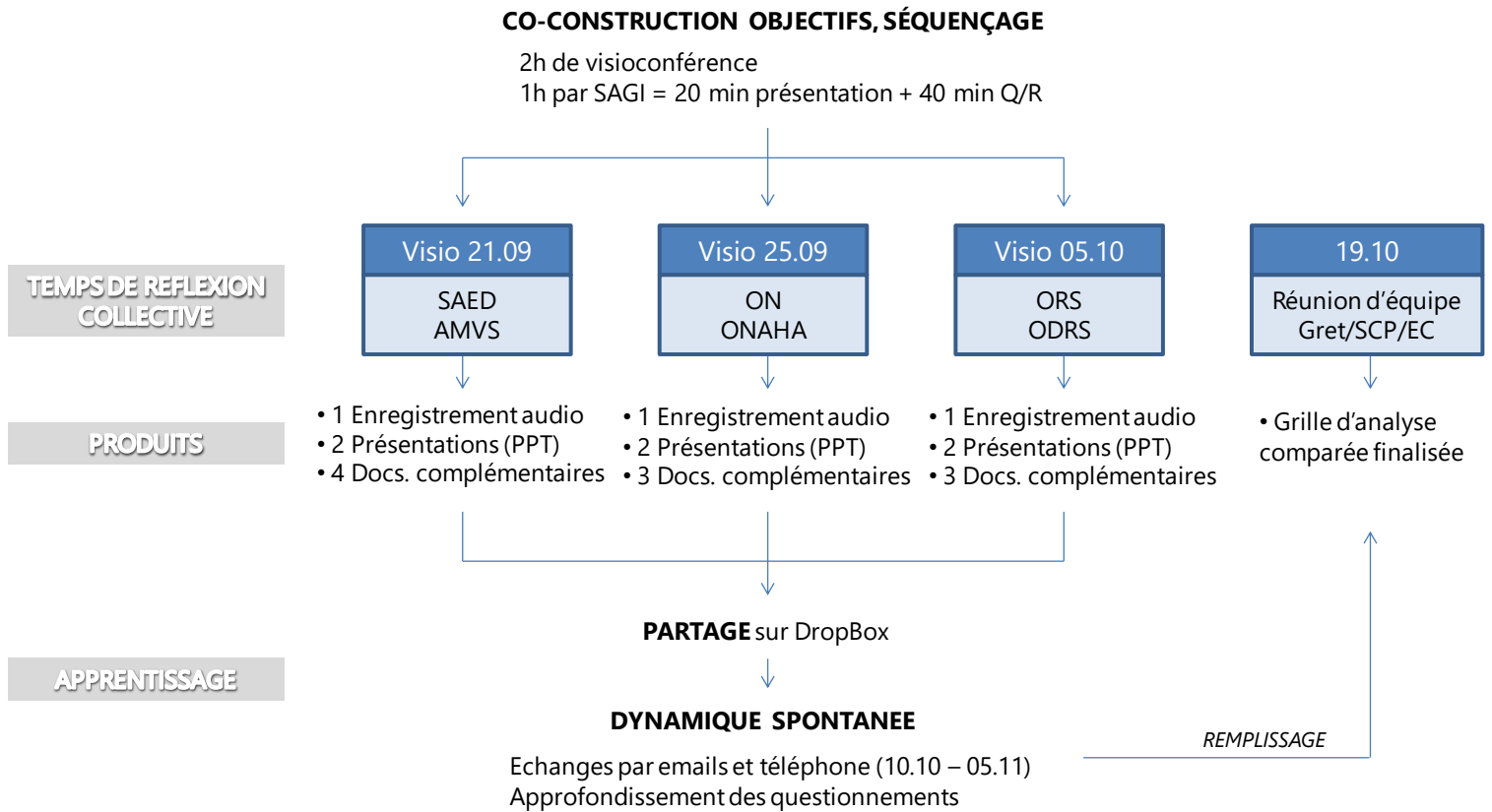


Figure 2 : Schéma du processus du 1er cycle de visioconférences

Un 2^{ème} cycle de visioconférences en janvier a permis aux EC et experts du groupement de consolider les analyses des 6 axes. Grâce à la fonction « partage d'écran » de l'outil Zoom, l'équipe a pu améliorer au fil des échanges le contenu de chaque analyse par (i) la mise en débat de certains points saillants ; (ii) l'ajout d'exemples concrets issus des SAGI ; (iii) la correction de l'analyse le cas échéant (Figure 3).



Figure 3 : Visio dans la salle Zoom dédiée au chantier et consolidation en direct de l'analyse (exemple de l'axe 6)

1.3.4 Synthèse des formes d'apprentissage

Les experts contributeurs ont exprimé leur avis sur l'intérêt des visioconférences (Tableau 4).

Intérêts identifiés	Avis exprimés par les experts contributeurs
Constitution de l'équipe	<ul style="list-style-type: none">- Création d'une dynamique collective- Moments de convivialité- Interactions « live »- Augmentation du nombre de participants au fil des visioconférences
Compréhension mutuelle	<ul style="list-style-type: none">- Mise à niveau des experts SAGI (auparavant aucune idée de ce qui se passait dans l'une ou l'autre des SAGI)- Echanges de points de vue- Evolution du point de vue personnel
Facilitation de la conduite du chantier	<ul style="list-style-type: none">- Suivi plus facile des avancées et facteurs de blocage
Adaptation de l'outil au contexte	<ul style="list-style-type: none">- Permet de compenser l'absence de rencontres physiques- Flexible car permet de rester dans sa SAGI tout en participant activement au chantier- Format de 2h accepté par tous les participants

Tableau 4 : Intérêts des visioconférences d'après les experts contributeurs

Les 2 cycles de visioconférence ont révélé deux formes d'apprentissage collectif :

1. Apprentissage cognitif :

- Mise à disposition de nouvelles informations et données sur les membres du ROA
- Implication dans la réflexion méthodologique, sur la conduite du chantier et l'organisation du travail (avancées et facteurs de blocage, adaptations)
- Partage des perceptions autour d'enjeux communs

2. Apprentissage social (vers une communauté de pratique) :

- Tous les experts réunis en visioconférence (y compris depuis leur téléphone sur le terrain)
- Renforcement des relations permettant à chaque participant de contacter librement un/plusieurs autres experts (emails, téléphone, WhatsApp, etc.)
- Possibilité de discuter librement en fin de séance de sujets hors du chantier (inondations des périmètres pendant l'hivernage, difficulté à obtenir de la semence de riz certifiée, etc.).

1.4 DIFFICULTES RENCONTREES ET LIMITES DE L'ANALYSE COMPAREE A DATE

1.4.1 Objectifs fixés pour le travail d'équipe

En début d'étape 2 et considérant les enjeux croissants de production, les objectifs suivants ont été fixés pour construire une vision partagée de la conduite du chantier :

- valoriser les connaissances et l'expertise des SAGI en impliquant les experts contributeurs et points focaux dans la conception des outils, la collecte des données et leur analyse
- favoriser l'appropriation par tous de la démarche ainsi que des analyses et résultats produits afin de faire vivre la réflexion sur la thématique du transfert
- responsabiliser les experts du groupement, EC et PF par rapport aux engagements pris : définition des tâches et responsabilités par activité de manière concertée ; respect des délais de travail, définition des besoins d'appui de chacun

Les experts SAGI (EC et PF) ont été responsabilisés à des étapes clés de l'analyse comparée afin d'atteindre les objectifs fixés (Tableau 5).

	Activité	Experts concernés	SAGI
A1	Présentation des SAGI et des caractéristiques du transfert de gestion	06 – EC + PF	ONAHA, SAED, AMVS ON, ODRS, ORS
A2	Co-construction des outils (grille d'analyse et canevas de pré-analyse par axe)	03 – EC	ONAHA, SAED, AMVS
A3	Remplissage des grilles d'analyses par chaque expert pour sa SAGI	06 – EC + PF	ONAHA, SAED, AMVS ON, ODRS, ORS
A4	Rédaction des pré-analyses si identifiés comme référents	03 – EC	ONAHA, SAED, AMVS
A5	Validation des fiches SAGI et du contenu des pré-analyses des 6 axes	06 – EC + PF	ONAHA, SAED, AMVS ON, ODRS, ORS
A6	Consolidation des analyses si identifiés comme contributeurs	03 – EC	ONAHA, SAED, AMVS
A7	Finalisation des analyses par axe (VF) et dépôt sur la DropBox si identifiés comme référents	03 – EC	ONAHA, SAED, AMVS

Tableau 5 : Activités impliquant les experts SAGI pendant l'étape 2



Un temps important de coordination a été consacré à l'organisation de réunions et au suivi des tâches attribuées à chacun pour faciliter l'engagement de tous et favoriser l'esprit d'équipe.

1.4.2 Un matériau inégal selon les SAGI

Malgré les conditions créées pour faciliter l'implication des experts SAGI, deux principales difficultés ont été relevées pendant l'étape 2 :

1. Mobilisation des PF ODRS et ON uniquement pour l'activité A1 limitant les informations disponibles et ne permettant pas de validation des productions (A5) pour 2 SAGI/6
2. Retards dans la mise en œuvre des activités A3, A4, A5, A6, A7, créant un glissement cumulé du calendrier d'environ 2,5 mois et des difficultés d'organisation internes

Il est à noter que le dispositif proposé par le groupement a démontré sa pertinence par la très forte implication du Point Focal de l'ORS (Dramane DIARRA) qui a relu l'ensemble des productions et dont la motivation a permis de l'inclure dans certaines réunions d'équipe au même titre que les EC.

La collaboration avec l'animateur du ROA et les membres du STP-COSTEA impliqués dans le suivi du chantier a permis de relancer les SAGI et en particulier les PF de l'ODRS et de l'ON. Malgré des engagements fermes de ces PF sur les nouvelles échéances fixées et le décalage du calendrier du reste de l'équipe pour attendre leurs contributions, peu d'inputs ont finalement été partagés à ce jour.

Il a été décidé de réaliser l'analyse comparée essentiellement à partir du matériau disponible à date concernant 4 SAGI : ONAHA, SAED, AMVS, ORS. Les mentions relatives à l'ON et à l'ODRS dans le texte sont issues de l'expérience et des connaissances des autres experts de l'équipe.



L'existence de deux catégories d'experts SAGI (EC et PF) est une spécificité de ce chantier qui a compliqué la mobilisation des PF non rémunérés. L'engagement attendu des PF dans l'étape 3 est réduit car seules les SAGI représentées par des EC feront l'objet de diagnostics pays. Enfin, il est attendu que les réunions fin janvier entre le STP-COSTEA et les Points Moraux des SAGI permettent d'améliorer les conditions de travail des EC.

1.4.3 Limites de l'analyse comparée

Les informations fournies jusqu'à présent étant très différentes d'une SAGI à une autre (en quantité et en qualité), l'analyse effectuée à partir de la documentation n'est pas aussi approfondie qu'elle aurait pu l'être.

Néanmoins, son caractère partagé et co-construit donne à cette analyse comparée une portée innovante dans le cadre de l'AS-SAGI et du ROA.

Un approfondissement est nécessaire sur certaines questions. Il s'agira en particulier de dépasser une appréciation parfois subjective et qui mérite d'être davantage fondée sur un échantillon représentatif. Cette préoccupation à défaut d'être bien cernée dans l'analyse comparée pourra être prise en charge dans les diagnostics pays qui permettra de toucher un grand nombre d'AI et d'apprécier une diversité de points de vue sur le transfert.

2 ANALYSES PAR AXE THEMATIQUE

2.1 AXE 1 : POLITIQUES ET MODALITES DE TRANSFERT

2.1.1 Analyse des modalités de transfert dans les 6 SAGI

Les premières réflexions sur le transfert de gestion aux AI remontent aux processus de réforme institutionnelle des SAGI dans les années 1980-90 qui ont permis de redéfinir les rôles des SAGI vis-à-vis des producteurs avec comme corollaire la promotion des coopératives qui deviendront AI.

La figure 4 présente les événements liés à la création et à la restructuration des SAGI, ainsi que les principales périodes marquantes de leur histoire selon les évolutions des contextes nationaux.

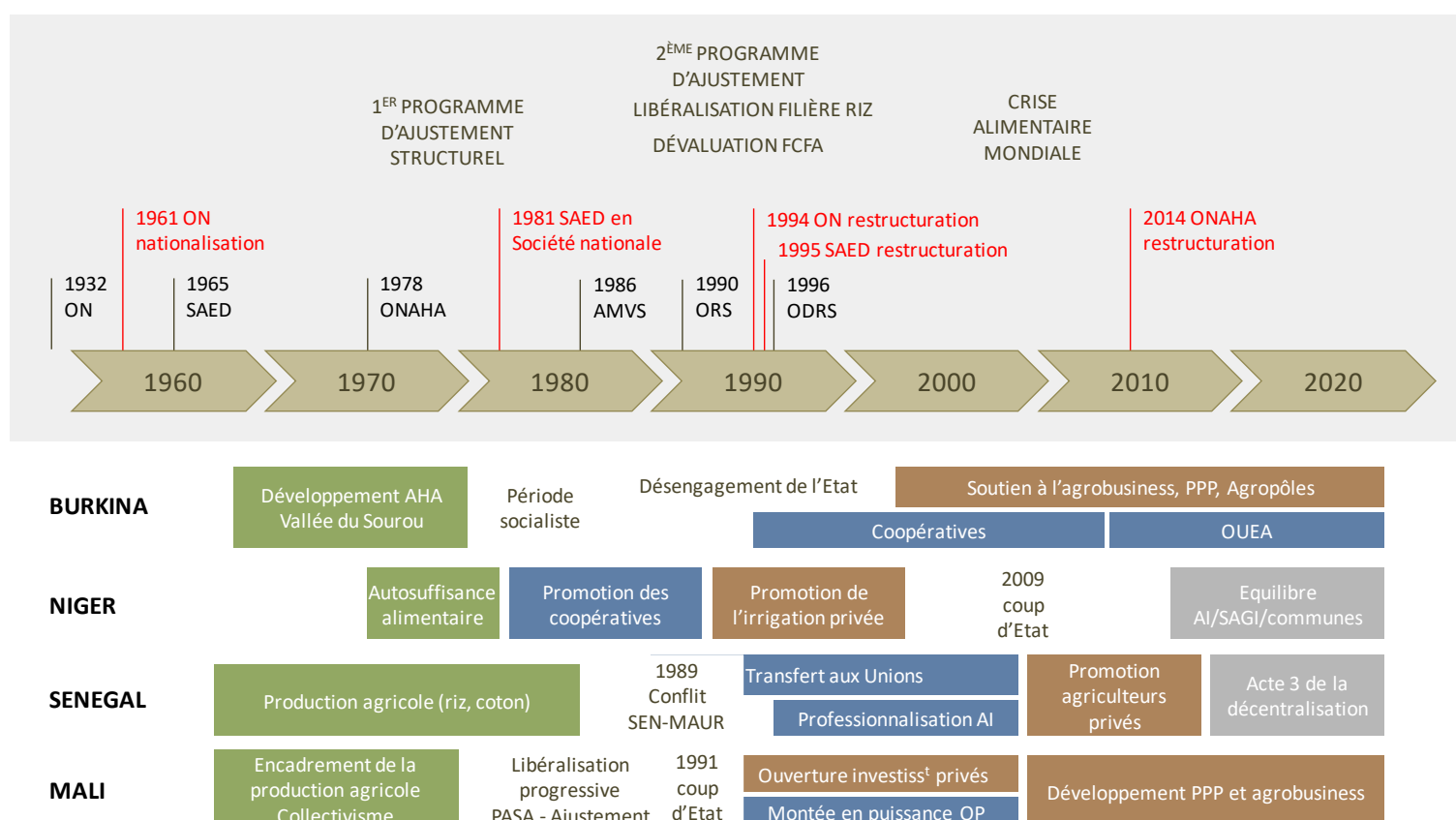


Figure 4 : Frise historique des 6 SAGI en lien avec l'évolution des contextes nationaux

Une phase de transfert de gestion tous azimuts

Les documents collectés dans le cadre du chantier ainsi que les entretiens témoignent dans l'histoire des SAGI d'une phase où le transfert de gestion a été subi, peu anticipé et mal réalisé. Dans les années 1990, pour faire suite aux instructions des institutions de Bretton Woods, l'AMVS, l'ON ou encore la SAED se sont totalement désengagées de la gestion des AHA. Le principe était celui du « aussitôt réalisé ou réhabilité, aussitôt transféré », dans lequel l'implication des producteurs n'était peut-être pas suffisante, ni la prise de conscience de la part de ces derniers de la hauteur des responsabilités qui leur étaient confiées. Aujourd'hui encore les SAGI témoignent de la remise en question que cela a impliqué,

autant pour les SAGI inscrites dans un mode de gouvernance vertical et dirigiste, que pour certains producteurs, habitués à bénéficier d'un encadrement de proximité et inquiets d'avoir à assurer la gestion d'infrastructures dégradées. A l'ONAHA, le transfert total à des coopératives non outillés pour la gestion des AHA a créé un nombre important d'échecs.

Les parties prenantes ont progressivement refait le chemin du transfert, comme à la SAED où l'évaluation des expériences pilotes de transfert a justifié l'étude sur les fonds de maintenance et la création des fonds (FOMAED, FOMPI, FOMUR et FOMIIG¹) pour les infrastructures structurantes. L'AMVS à partir des années 2010 a lancé une vaste étude diagnostique sur le fonctionnement des AHA. Des recommandations ont été faites pour des actions de pérennisation des investissements, permettant d'asseoir la conviction des cadres de l'AMVS qu'il fallait encadrer le transfert appelé en son temps « autonomie de gestion » en définissant mieux les pré-requis et fonctions à transférer.

Essai de typologie des situations de transfert

Le niveau de l'infrastructure d'irrigation (primaire, secondaire ou tertiaire) auquel le transfert est réalisé, varie d'une SAGI à une autre. Le principal facteur explicatif est lié à la structure du réseau d'irrigation. Pour mieux comprendre ces différences et le lien avec le maillage hydraulique, nous proposons une analyse selon trois types de configurations repris dans le tableau ci-dessous. Il faut rappeler que plusieurs des configurations décrites peuvent coexister au sein d'une même SAGI.

	TYPE 1	TYPE 2	TYPE 3
Configuration du réseau d'irrigation	La zone SAGI est constituée d'un chapelet de périmètres, chacun étant indépendant des autres vis-à-vis de la ressource	La zone SAGI est reliée à un seul point de prélèvement, une seule ressource en eau	La zone SAGI est constituée de sous-ensembles ou entités hydrauliques de taille intermédiaires
Description du niveau de transfert	Transfert total aux AI (Groupements d'Intérêt Economique – GIE, ou Coopératives) de l'ensemble de l'infrastructure depuis la station de pompage (niveau primaire du réseau)	Transfert partiel du réseau secondaire à travers des comités paritaires SAGI-exploitants Transfert complet aux AI au niveau tertiaire (par ex. Organisations des Exploitants du Réseau)	Chaque sous-ensemble est transféré à une fédération ou à une union d'irrigants. Les AUEI, coopératives ou GIE gèrent à partir du niveau tertiaire
Rôles de la SAGI	Veille à l'harmonisation des modes de gestion et de mise en valeur (conseillers agricoles ou prestation) Entretient les infrastructures structurantes grâce aux fonds de maintenance	Entretient le réseau primaire compte-tenu de son importance stratégique et de sa complexité technique	Continue à effectuer le suivi et l'entretien (prestation) des équipements complexes (p.ex. Direction Autonome de la Maintenance) si l'union ne dispose pas du personnel
Types d'AHA	Périmètres irrigués villageois (PIV) disposant de leurs motopompes. Périmètres indépendants utilisant les eaux souterraines	Casiers irrigués	Casiers indépendants Cuvettes de décrue ²
SAGI concernées	SAED, ONAHA, AMVS	ON, ORS, ODRS	ORS, SAED, AMVS

¹ Fonds de Maintenance des Adducteurs et Emissaires de Drainage (FOMAED), Fonds Mutuel de Renouvellement des stations de pompage et des équipements hydromécaniques (FOMUR), Fonds de Maintenance des Infrastructures d'Intérêt Général, telles que les pistes, digues et lignes électriques (FOMIIG), Fonds de Maintenance des Périmètres Irrigués non transférés (FOMPI)

² Les cuvettes de décrue sont incluses dans le potentiel irrigable de la zone SAED et à ce titre certaines ont été aménagées, mais elles demeurent peu/mal suivies (suivi dévoulu aux DRDR - SDDR)

La tendance actuelle au sein des SAGI du ROA est à la multiplication des petites entités (cf. Type 1). Cette tendance est liée à deux dynamiques fortes :

1. La volonté des PTF et gouvernements de continuer à soutenir les exploitations familiales, parfois par la promotion d'un modèle « d'entrepreneur familial ». Ceci passe par l'aménagement de périmètres irrigués villageois (PIV) sur lesquels des solutions d'irrigations innovantes plus économes (en eau, en énergie) peuvent être développées
2. Les politiques de modernisation de l'agriculture qui se traduisent par la multiplication de projets portés et financés par des investisseurs privés (entrepreneurs agricoles ou autres). Ceci augmente le nombre des périmètres privés dans les zones SAGI (p.ex. ON, SAED)

Les périmètres privés peuvent parfois prendre la forme d'aménagements sommaires. Ces aménagements sont réalisés par des petits groupes de producteurs à leurs propres frais. Ils ont toujours existé (p.ex. hors casiers à l'ON et à l'ODRS irrigués par pompage dans les drains ou canaux ; aménagements sommaires autour du lac de Guiers à la SAED).



Dans le cas des périmètres privés qui se multiplient, se pose la question de leur intégration dans un cadre de gestion harmonisé dans les zones SAGI.

Qu'il s'agisse de petits périmètres privés (voire aménagements sommaires) ou de périmètres plus grands réalisés selon une approche de Partenariat Public Privé, ces nouveaux modèles questionnent le schéma devenu classique de transfert de gestion à une association d'irrigants qui regroupe des producteurs de types relativement homogènes.

Puisqu'il ne s'agit pas de transfert à proprement parler dans le cas des périmètres privés, il serait intéressant de voir en quoi ces modes de gestion autonomes diffèrent des modalités de transfert proposées aux AI. Ceci implique également d'interroger le rôle de ces nouveaux acteurs dans la gouvernance partagée des zones SAGI dans lesquelles ils s'inscrivent.

Vocation d'expérimentation des SAGI

Les SAGI ont conduit un certain nombre d'expérimentations de transfert de gestion aux AI dans des zones pilotes. Le tableau ci-dessous reprend certaines expérimentations menées par les SAGI qui ont ensuite servi à améliorer les modalités de transfert de gestion aux AI.

SAGI	AMVS	ONAHA	SAED	ON	ORS
Objet des expériences pilotes de transfert	Définition des fonctions pouvant être assurées par AI	Identification de la structure en capacité de gérer l'eau	Contractualisation SAGI- Usagers pour la gestion/entretien des périmètres par les producteurs	Gestion des canaux tertiaires par des privés	Transfert d'une partie d'un casier aux producteurs
Description expériences significatives	<p>Transfert de la totalité des missions aux AI → Gestion trop complexe</p> <p>Clarification des rôles entre gestion de l'eau et gestion de la mise en valeur</p>	<p>Test Responsables Gestion de l'eau (fin UE) → augmentation des charges</p> <p>Test 1 privé/1 public (fin.BM) → Difficulté avec la partie privée</p> <p>Test externalisation de la gestion à une AUEI (fin. BM) → Concluant</p>	<p>Pilote Thilene, Pont Gendarme, Thiagar à partir de 1991-1994, puis adoption du PDRG en 1994 avec un Vaste programme de réhabilitation des périmètres du Delta, de nouveaux aménagements dans la Vallée avec transfert systématique aux OP pour la gestion/maintenance, avec signature d'un contrat de concession SAED/usagers organisés unions hydrauliques</p> <p>Création de la Fédération des Périmètres autogérées (composées de 8 unions) dans le Delta</p> <p>Evolution des associations villageoises en Groupements d'Intérêt Economique intégrant éventuellement des sections villageoises</p>	<p>Insertion des privés dans le casier de Mbéwani</p> <p>Réalisation des aménagements terminaux par les attributaires (choix des équipements)</p>	<p>Partenariat pour le transfert d'un périmètre 50 ha avec appui innovant par l'ONG GADB</p>
Modèle retenu	Création d'OUEA centrées sur la gestion de l'eau (infrastructures et équité)	Gestion de l'eau confiée aux Associations d'Usagers de l'Eau d'Irrigation avec contrôle SAGI et communes	Création de GIE intégrés dans une Union avec contrat de concession, appui par les CGER et contrôle indirect de la bonne gestion par la Banque Agricole, les collectivités territoriales et la SAGI	Indépendance de la gestion de l'eau à partir du niveau tertiaire	Délégation de gestion à une association de producteurs avec appui d'une ONG
Echelle de diffusion des leçons apprises sur le transfert	<p>Zone AMVS (16 OUEA pilotes)</p> <p>Bagrèpôle</p> <p>Pays (stratégie nationale d'entretien des AHA)</p>	<p>Zone ONAHA après réforme</p> <p>(réussite pour 8 AUEA / 25)</p>	Vallée du fleuve Sénégal	<p>Zone ON (Alatona/MCA)</p> <p>ODRS</p> <p>AMVS</p>	Périmètres situés dans d'autres casiers de décrue ORS

Des points communs dans les modalités de transferts existent nettement entre l'ON, l'ORS et l'ODRS. Cela s'explique par le même contexte national mais aussi par le fait que l'ON ait souvent servi de zone d'expérimentation du transfert dont les deux autres SAGI ont pu s'inspirer, en particulier l'ODRS créé en 1996. Les PTF ont souvent joué un rôle important pour le soutien aux expériences pilotes ou l'appui aux réflexions plus larges (réforme des SAGI, étude sur la tarification et les redevances, sur les fonds de maintenance, etc.). Ils ont également favorisé la diffusion de certaines leçons apprises sur le transfert. La Banque Mondiale est citée à l'ON, à l'ONAHA, à l'AMVS à travers le Millenium Challenge Account (MCA) et à la SAED à travers le Programme irrigation 4. L'AFD est citée à la SAED pour une grappe de projets depuis les années 1980.

2.1.2 Synthèse de l'analyse comparée

Facteurs de succès et d'échec du transfert en lien avec les modalités de transfert

➤ **Facteurs de succès**

Parmi les pré-requis pour assurer le succès du transfert, l'un des plus importants est l'état des infrastructures à date puisqu'il conditionne non seulement la capacité de l'AI à gérer l'AHA sur le temps long (i.e. sans avoir à effectuer des réparations exceptionnelles) mais également la confiance des irrigants. Malgré ces enjeux, les expériences des SAGI montrent que la prise en compte de l'état des infrastructures varie selon le contexte :

1. Lorsque le transfert s'inscrit dans une démarche de fond adossée à un paradigme de responsabilisation des AI dans la gestion et la maintenance des infrastructures existantes (p.ex. transfert aux OERT à l'ON, aux GIE/Unions à la SAED, aux AUEI à l'ONAHA), l'état de chaque infrastructure n'est pas toujours analysé dans le détail
2. Lorsque le transfert est planifié après des travaux spécifiques d'aménagement ou de réhabilitation d'un AHA donné, la fonctionnalité des infrastructures est assurée, facilitant la prise en main par l'AI (p.ex. périmètres MCA à l'ON ou à l'AMVS)

La vaste étude réalisée par l'AMVS en 2010 sur 3.500 ha pour déterminer les périmètres qui devaient être réhabilités avant d'envisager le transfert de gestion peut être citée en exemple. Elle a permis de déterminer précisément l'état des infrastructures à date. Des études similaires ont été réalisées à l'ONAHA et plus anciennement à la SAED. La SAED a en effet lancé à partir de 1994 un vaste programme de réhabilitation des périmètres du Delta avec transfert systématique aux AI.

Ces études n'ont cependant pas été reconduites si bien qu'aujourd'hui, les défauts de conception ou de réalisation de certains AHA sont mentionnés ponctuellement par des AI sans pouvoir en évaluer objectivement les causes techniques ou organisationnelles ni leur portée générique.

En l'absence d'études de diagnostics régulières, l'état des infrastructures réalisées sous maîtrise d'ouvrage des SAGI est estimé à partir des plans de recollement, mettant ainsi l'accent sur l'adéquation entre conception et exécution. A l'ONAHA, une comparaison est effectuée entre l'état observé au moment du transfert avec les plans de recollement initiaux ou par le jaugeage des débits réels des principaux canaux d'irrigation et drains afin de les comparer avec les débits d'équipements à la réception des travaux. Cette approche repose sur l'hypothèse que les bénéficiaires finaux ont bien participé à la conception des infrastructures ou à la définition des options de réhabilitation. Ainsi les travaux bien exécutés seraient conformes à leurs attentes. Dans la pratique, l'implication des bénéficiaires en amont des travaux n'est pas toujours effective, ce qui ne permet pas de satisfaire totalement à leurs attentes et peut compromettre la réussite du transfert. Or, comme rappelé à la SAED, les AI disposent aujourd'hui de connaissances qui leur permettent d'évaluer, de leur point de vue, l'état réel des infrastructures dont ils auront la charge et d'être partie prenante d'un diagnostic participatif avant transfert.



La participation active des AI à la réception des travaux est souhaitable pour assurer une meilleure appropriation des infrastructures. Cela pourrait par exemple donner l'opportunité aux bénéficiaires d'exprimer leurs incompréhensions ou doutes sur les choix techniques ou la qualité des réalisations avant que l'AHA ne leur soit transféré.

L'analyse comparée montre qu'aucun indicateur objectivement vérifiable (IOV) n'existe véritablement pour déterminer le niveau de fonctionnalité acceptable pour transférer un AHA. La création d'un tel indicateur pourrait faciliter l'harmonisation des pratiques entre les SAGI et de préciser, par exemple, s'il serait acceptable de transférer des infrastructures fonctionnelles à seulement 70 ou 80 % ? (Peut-on considérer que cela permettra tout de même, avec un entretien adéquat par l'AI, de mener un nombre de campagnes suffisant ?).

➤ Facteurs d'échec

D'après les résultats de l'analyse, la plupart des SAGI exerce un rôle d'appui-conseil auprès des producteurs. L'objectif est de s'assurer que les pratiques de mise en valeur sont conformes aux dispositions des contrats ou cahiers des charges signés lors du transfert, en particulier, comme rappelé à l'ONAHA pour « veiller à la préservation du patrimoine hydroagricole et à l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire et économique des producteurs ». Même dans le cadre de contrats de transfert (SAED, ONAHA, AMVS), les AI disposent d'un droit d'usufruit et non de propriété sur les aménagements.

Des différences existent néanmoins dans la manière dont il est réalisé : d'un suivi quantitatif des superficies cultivées (i.e. bilan de campagne, etc.), à un appui-conseil aux producteurs (p.ex. ONAHA comme prestataire des AI ou ORS pour les formations agronomiques et l'irrigation des parcelles).

L'importance du suivi des AI après transfert dépend :

1. de la zone à couvrir par un conseiller agricole (plus la zone est vaste moins le suivi est rapproché)
2. de l'existence de structures d'appui-conseil capables d'assurer cette fonction (p.ex. CGER et CIFA en zone SAED ; Faranfasi So en zone ON)

L'absence de dispositif de suivi-évaluation standardisé par une SAGI de l'ensemble des AI plusieurs années après transfert empêche d'avoir une vision d'ensemble et une approche statistique du respect des prérogatives confiées aux AI dans les contrats de transfert SAGI-AI (ONAHA, AMVS, ORS), de gérance ou de concession (SAED).



Un dispositif de suivi-évaluation standardisé pourrait être développé à partir de guidelines communes. Il permettrait par exemple de définir si la gestion telle qu'elle est pratiquée par les AI est réellement équitable ? Si les AI parviennent réellement, X années après le transfert, à exercer les responsabilités qui lui sont confiées et si non lesquelles devraient être ajustées ou mieux accompagnées.

2.1.3 Portée de l'analyse pour les membres du ROA

Mieux valoriser les expériences de transfert

Contrairement à l'AMVS, la SAED et l'ONAHA ont indiqué avoir la capacité de tirer les leçons des pratiques de transfert, des succès comme des échecs. A l'ONAHA, la création des AI par arrêté ministériel faciliterait la redéfinition de leurs rôles et responsabilités de manière plus souple au fil des retours d'expériences. Cependant, ceci ne suffit pas à établir un cadre de capitalisation et de valorisation. A la SAED, une dynamique semble exister, elle est décrite comme une « capitalisation systématique des bonnes pratiques pour mieux assoir les facteurs de réussite ». Or, aucun cadre formel de retour d'expérience n'existe. Il s'agit d'une activité transversale aux différents cadres de coordination et de décision. Certains pilotes identifiés dans les autres SAGI mériteraient également un exercice de capitalisation (p.ex. expérience de transfert à l'ONG GADB à l'ORS).

D'après les experts SAGI, le moment le plus propice pour un retour d'expérience sur le transfert de gestion est l'évaluation tous les 3 ou 5 ans de l'atteinte des objectifs stratégiques fixés à chaque SAGI : contrats d'objectifs (pour l'ONAHA), plans stratégiques (AMVS), contrats tripartites (ON, ORS, ODRS) et lettres de mission (pour la SAED). Mais il n'en demeure pas moins important d'organiser un reporting en fin d'année sur les leçons tirées des transferts réalisés pendant l'année écoulée.



Il serait intéressant de définir les grandes lignes d'un système de REX (autant harmonisé que possible) entre les SAGI membres du ROA pour faciliter la mise en débat, l'échange de bonnes pratiques de transfert et la réplique.

Certains modèles de transfert ont par exemple été fortement soutenus par des bailleurs de fonds (p.ex. autour de l'expérience MCA à l'AMVS). Un système de REX adapté pourrait par exemple permettre aux SAGI de déterminer ce qui fonctionne mieux ou moins bien dans un dispositif qui leur impose d'être écartées des fonctions de maîtrise d'ouvrage.

2.2 AXE 2 : GOUVERNANCE

Cet axe entend s'intéresser aux entités décisionnelles impliquées dans le transfert de gestion, en particulier au sein des AI et des SAGI, et à la manière dont ils contribuent à une gestion durable des AHA transférés (à travers les processus de gouvernance, les règles éditées et les activités menées).

Les SAGI ont connu, depuis les années 1980, une remise en question du système de gouvernance sous l'impulsion des institutions de Bretton Woods. Cette période de révolution libérale a entraîné une nouvelle façon de penser le rôle des SAGI et des irrigants. Afin de réduire significativement les coûts supportés par les Etats pour la gestion des infrastructures de grande hydraulique, de profondes réformes ont été engagées pour un recentrage des SAGI sur un nombre plus réduit de fonctions, leur « cœur de métier ». Les SAGI sont ainsi passées d'une situation d'omniprésence sur les activités d'aménagement et de valorisation de productions, à une nouvelle répartition des responsabilités avec les irrigants.

Cette modification profonde du système de gouvernance s'est donc accompagnée d'un transfert de gestion vers les associations d'irrigants. Cet axe de l'étude aborde la gouvernance telle qu'elle est mise en œuvre au sein des zones des 6 SAGI objets du chantier.

2.2.1 Analyse des réalités dans les 6 SAGI

Deux types de systèmes de gouvernance

L'analyse porte ici spécifiquement sur l'un des niveaux de gouvernance des périmètres irrigués : celui des relations entre les AI et les SAGI. Les 6 SAGI objets du chantier se différencient en deux types selon leur niveau d'implication dans les entités décisionnelles.

➤ **La gouvernance basée sur un modèle d'autogestion : SAED, ONAHA, AMVS**

Lorsque la SAGI est peu, ou pas, impliquée dans les entités décisionnelles, on parle d'autogestion. Dans ce système de gouvernance, les AI ont une place prépondérante. Elles bénéficient d'une autonomie leur permettant de prendre les décisions nécessaires à la bonne gestion des infrastructures qui leur sont transférées (production, gestion de la terre, gestion de l'eau et maintenance). Les AI doivent mettre en place une stratégie de gestion à long et moyen termes par la constitution de fonds de maintenance ou la signature de cadres de collaboration avec des fournisseurs. Ce modèle d'autogestion se retrouve à la SAED (illustration à travers la fédération des périmètres autogérés), à l'ONAHA et de plus en plus à l'AMVS. A l'AMVS par exemple, les OUEAs sont des organisations autonomes financées et gouvernées par leurs membres: AG et comités d'élus. Notons toutefois que cette autogestion est somme toute relative. A la SAED, par exemple, les AI reçoivent des soutiens extérieurs dans leur fonctionnement : le DAGE pour la maintenance et pour le suivi de la mise en eau des casiers agricoles, la LBA pour le recouvrement des redevances...

➤ **La gouvernance basée sur un modèle de cogestion : ON, ORS, ODRS**

Lorsque la SAGI et l'AI sont toutes deux impliquées dans les prises de décision de gestion, on parle de cogestion. Ce système se traduit au sein des SAGI du ROA par l'existence de comités paritaires de gestion qui regroupent des représentants des AI et de la SAGI. L'ON, l'ORS et l'ODRS sont des exemples de ce modèle de cogestion. Les comités paritaires sont constitués à différents niveaux (cuvette, casier, zone de production, etc.). Leurs rôles sont essentiellement de prendre des décisions importantes pour la gestion des AHA. A l'ORS, le comité paritaire participe à :

- l'évaluation des travaux d'entretien annuels, à l'attribution des travaux aux entreprises, à la surveillance et à la réception des travaux;
- la mise en eau des casiers rizicoles à travers le système de suivi pour la gestion rationnelle de l'eau.
- l'évaluation des superficies redevables et à la sensibilisation des producteurs pour la récupération des redevances eau à date;

A l'ON par exemple, il existe les comités paritaires de gestion des terres qui se réunissent au niveau de chacune des zones de production, les comités paritaires de gestion des fonds d'entretien des réseaux secondaires et les comités de partiteurs (niveau tertiaire du réseau). Ces entités décisionnelles en cogestion complètent les AI composées uniquement d'irrigants. Au niveau tertiaire par exemple, le comité de partiteur coexiste avec l'Organisation des Exploitants du Réseau Tertiaire (OERT), ce qui peut constituer une cause de confusion des rôles et responsabilités.

Enfin, il faut signaler que le modèle de cogestion est institué dès le niveau central par la signature de contrats plans Exploitants/Etat/SAGI, ce qui revient à une forme de cogestion du contrat d'objectif que l'on retrouve à la fois à l'ON et à l'ORS



Les comités paritaires, tels qu'ils ont été pensés, offrent une arène de compromis entre les perceptions et objectifs des irrigants et ceux de la SAGI. Ils constituent, au moins en théorie, une base intéressante pour un projet de « faire ensemble », « d'apprentissage collectif », et l'émergence d'une gouvernance partagée.

Différences dans le champ des activités transférées

Lorsqu'il s'agit de transfert, l'analyse montre que le transfert de la gestion de la production (mise en valeur agricole des périmètres) n'est pas systématique. Trois cas de figure ont été identifiés.

➤ **Le transfert se limite à un transfert de gestion de l'eau (gestion et maintenance)**

A l'AMVS, l'AI (OUEA) s'engage à exploiter et à entretenir (O&M) les périmètres (Station de Pompage incluse) qui leur sont transférés et à prendre en charge les coûts O&M.

A l'ORS, les producteurs sont organisés autour des canaux tertiaires pour s'occuper de l'entretien de ces canaux et de la gestion de l'eau des dits canaux aux parcelles. L'implication des irrigants dans les entités décisionnelles concernant la production se limite à la participation de représentants des producteurs à la commission de réception et de distribution des engrais.

➤ **Le transfert de gestion implique également un transfert de gestion de la production**

En zone SAED, les contrats de concession aux Unions Hydrauliques montrent qu'elles assument à la fois les fonctions de gestion de l'eau (p.ex. Assumer la totalité des coûts de gestion et d'entretien du périmètre par le prélèvement d'une redevance) et les fonctions de gestion de la production (p.ex. Promouvoir une mise en valeur intensive du périmètre auprès des usagers pour en assurer la rentabilité).

➤ **La gestion de l'eau et de la production sont transférées à des entités différentes**

A l'ONAHA, l'AI (AUEI) assure la gestion et l'entretien des ouvrages et équipements hydromécaniques ainsi que leur renouvellement grâce à la redevance hydraulique. Les activités de gestion de la production sont quant à elles transférées à des SCOOPS dont les membres sont les mêmes que l'AI. Leurs prérogatives portent sur la gestion des intrants, le suivi des campagnes et l'appui à la commercialisation. Cette séparation est récente (2016 et mise en œuvre en 2017) et conduit l'irrigant à être à la fois membre de l'AUEI (pour l'eau) et de la SCOOPS (pour les engrais, etc.).



Ces différentes situations montrent que le champ des activités transférées varie beaucoup entre les SAGI. Le découplage ou non des activités de gestion de l'eau (AI) et de gestion de la production (AI ou coopératives) pose débat. Pour certains, le découplage est préférable car il permet de dissocier clairement une fonction de service publique et une fonction de production. Pour d'autres, le découplage irait à l'encontre d'un système de gouvernance intégrative des AHA : ainsi, dans le contexte où la dimension environnementale devient un enjeu majeur de gestion des AHA (technologies plus économes en eau, réduction de l'emploi des pesticides, etc.), ce découplage pose la question de l'entité décisionnelle (eau ou production) qui en serait la première responsable.

Les droits et devoirs des membres des AI

➤ Les droits définis par les statuts des AI

A l'AMVS comme à l'ONAHA, il est explicitement dit que toute personne possédant un droit d'exploitation sur une / des parcelle(s) située(s) dans le périmètre d'une AI en est membre d'office.

Parmi les documents cadres disponibles, les statuts types des AI en zone ONAHA sont les plus précis concernant les droits et devoirs des membres. Ils constituent une base solide pour asseoir la gouvernance des AHA transférés en précisant la manière dont chaque individu peut prendre part et s'informer sur les décisions collectives (cf. tableau 1).

Les statuts des AI de la SAED sont, pour leur part, complétés par des « cahiers » mis au point par les CGER qui précisent toutes les procédures pour la bonne gestion de celles-ci et notamment pour la bonne gestion des fonds.

Dimensions de la gouvernance	Exemples de droits accordés aux membres
Représentation	<ul style="list-style-type: none">▪ élire et se faire élire aux organes de l'AUEI
Participation active à la décision collective	<ul style="list-style-type: none">▪ proposer des points de l'ordre du jour pour discussion lors de réunions de l'Assemblée Générale
Information transparente	<ul style="list-style-type: none">▪ se faire délivrer, sur sa demande, une copie des présents Statuts et du Règlement Intérieur de l'AUEI▪ avoir accès à consulter les dossiers techniques, administratifs et financiers de l'AUEI pour s'enquérir des actions menées dans l'intérêt général des membres
Réparation et compensation juste	<ul style="list-style-type: none">▪ se plaindre auprès du bureau de l'AUEI en cas non satisfaction des services rendus▪ recevoir une compensation en cas de dommage causé à lui par l'AUEI

Tableau 6 : Droits des membres des AI à l'ONAHA



Il est peu fait mention du droit des femmes et des jeunes à siéger dans les entités décisionnelles. Seul l'ONAHA précise : « les femmes et les jeunes doivent occuper au moins 30 % des postes d'administrateurs ». Dans la pratique, les femmes sont encore très peu représentées, que ce soit au sein des directions des SAGI comme des bureaux élus des AI.

➤ Les devoirs

Dans les statuts des AI, les devoirs des membres sont généralement structurés autour de deux points : (i) le paiement de la redevance hydraulique ; (ii) le respect des règles, y compris opérationnelles telles que le cahier des charges, le calendrier d'irrigation convenu, etc.

Pour toutes les SAGI, il existe des textes légaux (statuts et règlements intérieurs, contrat de concession, etc.) qui permettent de définir la discipline collective nécessaire à la bonne gouvernance des AI. Ces textes précisent les mesures disciplinaires à prendre contre les mauvaises pratiques sur les AHA mais leur application connaît des contraintes qui sont d'ordre social et intellectuel et qui impactent la répartition équitable de la terre et de l'eau ou encore le paiement de la redevance. A cela s'ajoutent des aspects sociaux et institutionnels qui empêchent une réelle participation plurielle et démocratique à la prise de décision au sein des AI.



Le non respect des devoirs de chaque membre envers l'AI et de l'AI envers chacun de ses membres, se traduit par des effets concrets : manque d'eau dans un canal, absence de réunion ordinaire ou extraordinaire, présomptions de détournement, redevances non payées à moins de 80%, pas ou peu de turnover des dirigeants à la tête des associations, etc. Il s'agit d'autant d'indicateurs d'une mauvaise gouvernance, qui devraient constituer des « warning » pour les SAGI.

2.2.2 Synthèse de l'analyse comparée

Facteurs de succès et d'échec du transfert en lien avec la gouvernance

➤ Facteurs de succès

La gouvernance des AHA transférés se caractérise, entre autres, par l'ensemble des relations entre de multiples acteurs. L'analyse montre que des rapports formels et clairs entre les AI et l'administration publique constituent un facteur de succès.

A l'ONAHA, les autorités communales sont associées en tant qu'observateurs au processus de transfert au moment de la réception des AHA. Les préfets peuvent également être invités aux rencontres de niveau départemental. Leur rôle dans la gouvernance des AI se limite à celui d'arbitre dans les situations de conflits autour de la répartition de la terre ou de l'eau.

A l'AMVS, les autorités locales ont un rôle important d'appui aux AI pour (i) le recouvrement des redevances impayées ; (ii) l'application effective des sanctions aux membres qui commettent des infractions au règlement intérieur y compris la recherche des auteurs de vols et dégradations volontaires d'infrastructures. Les autorités locales interviennent dans le fonctionnement des AI uniquement à la demande ponctuelle et spécifique de son bureau élu afin de limiter toute influence sur ses décisions quotidiennes.

Un second facteur de succès est l'accompagnement des AI par des partenaires. A l'ONAHA par exemple, les nouveaux périmètres ayant démarré après les réformes (mise en place des AUEi, sécurisation foncière, instauration de la redevance hydraulique, la reconversion des anciennes coopératives en sociétés coopératives OHADA) ont également bénéficié d'un accompagnement financé par le projet PADA/ITA (AFD/ORANO) : formations, voyage d'échange, encadrement et appui conseil).

➤ Facteurs d'échecs

Le peu de temps alloué par les institutions publiques à la création des AI aboutit à imposer ces démarches aux irrigants, selon des schémas prédéfinis à la fois en termes de processus opérationnel, de montage institutionnel et de gouvernance. La constitution et l'organisation des AI, le choix des responsables et la définition de leurs prérogatives sont encore souvent imposés à partir de guides opérationnels préconçus, sans diagnostic initial, ni identification des acteurs, ni concertation, ni co-construction des règles, etc.

Le modèle de gouvernance basé sur la cogestion peut créer des ambiguïtés lorsque le poids de la SAGI sur la prise de décision au sein des comités paritaires demeure prépondérant et/ou que des questions sont posées sur la légitimité des représentants des irrigants désignés comme membres de ces entités.

Les asymétries de pouvoir et d'accès à l'information entre les membres des AI peuvent constituer des obstacles à la bonne gouvernance des AI. Ceci est particulièrement vrai dans les AHA où le faire valoir indirect prend de l'ampleur.

Synthèse comparative à partir du matériau disponible

	AMVS	ONAHA	SAED
Existe-t-il un règlement intérieur ?	oui	oui	oui
Le RI précise-t-il les sanctions?	oui	oui	oui
Les sanctions sont-elles globalement appliquées ?	oui	oui, mais certains élus peuvent se montrer laxistes	L'application est différenciée selon les membres de certaines AI. Environ la moitié des unions hydrauliques applique les sanctions
Existe-t-il des organes de contrôle au sein des AI?	oui	Les commissaires aux comptes	oui
Existe-t-il des organes de contrôles extérieurs aux AI?	oui	oui, le comité paritaire de gestion de la redevance Hydraulique est composé des autorités locales et de l'ONAHA	La SAED contrôle mais ce n'est pas systématique Le CGER peut contrôler et informer à partir de l'analyse comptable
La régularité de la tenue des réunions est-elle respectée?	oui	oui, surtout pour les AI bénéficiant d'un dispositif d'appui-conseil	oui, globalement mais il faudrait vérifier au cas par cas
Existe-t-il des cas emblématiques de faillite de la gouvernance d'un PI?	Pas connu, encore moins documenté	Le processus de transfert aux AUEi est récent (création 2016) et s'ancre justement sur des cas de faillites des anciennes coopératives créées en 1986 et qui doivent être corrigés (p.ex. coopératives de Sona terrasse, Lamordé, Goudel, Kawara, Mouléla, Tounfafi)	oui, par exemple à Débi Tigget
Qu'est-ce qui a été fait pour améliorer cette situation?	Nd	C'est l'une des raisons de la réforme sur l'irrigation au Niger et des réhabilitations d'AHA accompagnées par des AUEi	L'Etat est intervenu pendant deux ans pour régler la principale cause des défaillances à savoir la rivalité entre deux localités (Débi et Tigget).

	AMVS	ONAHA	SAED
Existe-t-il des cas emblématiques de bonne gouvernance?	oui (à documenter lors de la mission de diagnostic pays)	Actuellement 8 AUEi sur les 24 mises en place donnent des résultats de gouvernance encourageants (p.ex. AUEi d'Agadez) Des anciennes coopératives ont aussi un système de gouvernance qui permet la bonne gestion des AHA (p.ex. Djambala)	oui, par exemple à Boundoum (Dagana), SP1 Ngoro Fanaye(Podor) et Kobilu (Matam)
Qu'est-ce qui a été fait pour valoriser ces succès?	<i>Nd</i>	Evaluation des pratiques afin de mieux comprendre les liens de causalité entre les actions/règles et les bons résultats sur le plan de l'équité et de la pérennisation des infrastructures Présentation de ces cas emblématiques lors de rencontres avec d'autres AUEi et Coopératives dans le but de montrer des exemples concrets de bonne gouvernance	Citation en exemple de ces unions lors de visites officielles afin de féliciter l'union citée et de motiver les autres à la suivre. Eventuelles visites d'échanges entre unions

2.2.3 Portée de l'analyse pour les membres du ROA

Sur le plan de la gouvernance, les cas emblématiques de succès, qu'ils soient considérés comme des expériences innovantes ou des opérations pilotes, sont encore peu documentés. La mémoire collective au sein des SAGI relie certaines orientations récentes du mécanisme de transfert de gestion (corrections/améliorations des pratiques) à des expériences observées de mauvaise gouvernance. Cependant, la documentation est pauvre (ou non identifiée) sur le sujet, ce qui limite les retours d'expériences et les possibilités de partage au sein du ROA.

L'enjeu est également celui de la manière dont les SAGI pourraient appuyer une nouvelle forme de gouvernance adaptative. Il s'agira de favoriser l'apprentissage collectif pour faire évoluer les règles de gestion par les AI, les rapports AI/SAGI et les réseaux d'acteurs au gré des changements et des enjeux. En d'autres termes, il s'agit d'éviter que le système de gouvernance des AI ne devienne un modèle plaqué au moment du transfert, faisant fi des pratiques (perceptions, habitudes, objectifs) de chaque groupe d'irrigants. L'objectif serait alors que la gouvernance des périmètres transférés soit le produit d'un « bricolage³ », pas-à-pas entre l'AI et la SAGI.



La structuration du retour d'expérience sur la gouvernance pratique ou la « pratique de gouvernance » au sein des AI devrait permettre d'alimenter la réflexion sur un modèle opératoire de transfert qui garantisse les principes d'une gouvernance adaptative.

³ Cf. Merrey, D. J.; Lefore, N. 2018. How to support effective and inclusive irrigation water users' associations: a guide for practitioners. Colombo, Sri Lanka, IWMI, CGIAR. 15p.

2.3 AXE 3 : GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE

Pour cet axe il est question de voir comment les exploitants ou les gestionnaires des AHA transférés peuvent maximiser la valeur de la production agricole moyennant l'application des règles de gestion et de bonne gouvernance dans un souci de transparence et d'équité dans l'accès à l'eau agricole.

2.3.1 Analyse des réalités dans les 6 SAGI

Au travers de l'exploitation des documents collectés en étape 1, des échanges dans le cadre des visioconférences et des grilles d'analyse remplies, il est possible d'apprécier la problématique de gestion administrative et financière dans le transfert aux AI. La principale limite à ce stade tient au peu d'informations quantitatives disponibles. Le matériau collecté permet de faire le lien entre Finance-Gouvernance-Taux de fonctionnalité de l'aménagement mais n'est pas suffisamment étoffé pour évaluer la performance de la gestion telle que pratiquée par les AI.

Des situations différenciées selon l'expérience des AI

Dans le paysage institutionnel qui s'est construit progressivement, les AI rencontrées dans certaines zones SAGI sont plus jeunes (p.ex. à l'AMVS) que dans d'autres. Elles font donc encore face à des difficultés pouvant fragiliser la dynamique engagée. Dans les SAGI lancées dans un processus de transfert depuis plus longtemps (p.ex. SAED, ONAHA, ON), les AI ont pu renforcer leurs compétences de gestion et se trouvent aujourd'hui plus à même d'assurer les missions administratives et financières qui leur sont confiées. Les difficultés rencontrées ne sont donc pas du même ordre selon la durée depuis laquelle l'AI a été créée.

Pour les AI les plus jeunes, il s'agit principalement de difficultés de recouvrement des frais O&M (faible taux), du non-respect des calendriers culturels et d'irrigation et du non-respect des consignes d'entretien des réseaux hydrauliques. Elles sont également confrontées à des difficultés d'application des règles devant régir la bonne exploitation des aménagements placés sous leur responsabilité. A l'AMVS par exemple, contrairement aux coopératives et aux groupements qui procédaient au retrait immédiat et à la réattribution des parcelles des exploitants non à jour de leurs redevances (mesure jugée efficace), les AI constituées selon le modèle des OUEA (Organisation des Usagers de l'Eau Agricole) ne disposent pas du même arsenal coercitif.

Pour les AI les plus anciennes, certaines mauvaises pratiques de gestion administratives et financières ont pu s'installer et constituent aujourd'hui un carcan duquel il devient difficile de sortir. Les relations privilégiées de certains membres des bureaux des AI avec certains exploitants peuvent par exemple constituer des freins au bon recouvrement des redevances ou à l'application des règles de gestion et de sanctions. Ceci est accentué par un suivi moins régulier de la part des SAGI auprès des AI les plus anciennes. L'accompagnement est en effet concentré sur les années après la création de l'AI (le suivi est alors souvent pris en charge par le projet qui a créé ou réhabilité l'AHA), puis il s'atténue, considérant que l'AI est en capacité de gérer efficacement l'infrastructure. Il existe cependant des moyens de contrôle, comme par exemple le refus du crédit par La Banque Agricole (LBA) aux AI de la zone SAED qui ne respectent pas les principes de bonne gestion administrative et financière.



Indépendamment de l'expérience des AI, l'analyse comparée montre que certaines SAGI s'impliquent généralement plus dans le suivi de la gestion administrative et financière des AI (p.ex. ONAHA) que d'autres qui les considèrent autonomes (p.ex. AMVS, SAED⁴).

⁴ Le suivi de la gestion administrative et financière est réalisé par le CGER pour les AI adhérentes. La SAED est membre du conseil d'administration du CGER.

Principales difficultés de gestion identifiées

➤ **La tendance à l'endettement des exploitants**

Les exploitants qui constituent l'AI sont recrutés et installés dans la majorité des cas sans formation approfondie, ni accompagnement matériel et financier suffisant pour couvrir les charges des premières campagnes d'exploitation. Ceci constitue un handicap de départ.

Au fil de l'exploitation, plusieurs facteurs aggravant ont été identifiés auprès des 6 SAGI. Il s'agit en particulier des campagnes déficitaires lorsque la production ne permet pas de couvrir les charges d'exploitation. L'exploitant, plutôt que d'abandonner, a recours à des ressources externes pour lancer la saison suivante et s'endette. Les échéances de remboursement des prêts usuriers l'amènent généralement à vendre rapidement sa production bord champs à des prix bradés. Indépendamment de la faible valorisation de la production, cette urgence au remboursement du prêt entraîne l'impossibilité de payer la redevance. Ainsi débute un cycle infernal au niveau individuel par la création de dettes de production avec des répercussions sur le collectif dès lors que l'exploitant n'arrive plus à faire face aux redevances à verser à l'AI.

Cette réalité pose la question du modèle technico-économique de la production agricole en milieu irrigué et de sa durabilité sur le long terme. Ce sujet est approfondi dans l'axe 6 – mise en valeur agricole.

➤ **Les difficultés d'application des textes qui régissent la gestion admin. et financière**

Des textes existent pour réglementer toutes les activités transférées aux AI, cependant dans la majorité des cas, leur application est rendue difficile par les liens sociaux voire familiaux qui existent entre les membres des bureaux des AI et les exploitants. Les membres des bureaux étant eux-mêmes exploitants, il est délicat de prononcer une décision de retrait de parcelle si l'exploitant n'a pas honoré ses engagements. Les exemples des SAGI montrent que cette situation est surtout vécue dans les PIV, lorsque les exploitants sont tous ressortissants d'un même village. Elle est peu prégnante dans les grands périmètres et casiers irrigués où les membres de l'AI ont moins de relations de proximité avec les exploitants.

L'appui mis en place par les CGER ou par les centres de formation agricole au Sénégal a permis d'améliorer cette situation dans certains cas.

➤ **La question centrale de la tarification de l'eau agricole**

Déterminer le seuil de rentabilité de l'eau agricole nécessite de fixer un taux de redevance qui permette à l'AI de faire face aux frais d'E&M sans pour autant constituer une contrainte financière trop forte pour le départ en campagne des exploitants. Cet aspect de tarification est essentiel pour assurer l'équilibre financier des AI. Certaines SAGI ont fixé des taux de redevances fixes, adaptés par saison et type de culture, et appliqués sur l'ensemble des surfaces irriguées (p.ex. à l'ON). D'autres dans lesquelles les AI ont davantage d'autonomie n'ont qu'un rôle de conseil et laissent les usagers voter en assemblée générale le taux de redevance pratiqué par l'AI.

Dans ce dernier cas, les principales difficultés sont :

- (i) le manque de formation sur la manière de calculer les redevances ;
- (ii) les imprécisions dans l'estimation des coûts d'E&M en début de campagne, surtout dans les cas de mauvaise gestion opérationnelle qui conduit à une forte variabilité des charges d'exploitation ;
- (iii) la réticence des irrigants à voter les augmentations de taux mêmes si celles-ci sont justifiées

Pour lever ces difficultés, la SAED a mis en place une NEG (Note d'Entretien et de Gestion) rédigée avec l'entreprise de travaux et confiée à l'AI lors du transfert de gestion. La NEG définit les coûts unitaires des opérations d'exploitation et de maintenance, leur fréquence et permet de calculer le coût

de l'eau par campagne permettant de couvrir ces frais. Une campagne d'actualisation de ces NEG a eu lieu en 2016-2017.

Le tarif de l'eau proposé dans les NEG ainsi que sa clé de répartition (répartition entre les 4 postes de dépenses principaux) sont indicatifs mais issus de réalités techniques. Cependant, les AI sont libres de négocier avec les adhérents pour revoir ce prix de la redevance.

La difficulté des AI à atteindre le point d'équilibre financier peut également être accentuée par une conception inadaptée des AHA. Lorsque les infrastructures présentent une complexité technique élevée, il devient difficile de couvrir les charges d'E&M par les seules cotisations et redevances des irrigants. La dégradation progressive des ouvrages est alors inéluctable, avec pour corollaire la diminution des productions et l'aggravation de la situation financière des AI.



Les principales difficultés de gestion identifiées s'expriment toutes, à des degrés différents, dans les 6 SAGI du chantier. Le constat général est qu'une partie de ces difficultés est liée à un accompagnement des irrigants qui ne permet pas toujours d'en faire des membres actifs et éduqués sur le fonctionnement et les enjeux des AI.

Points communs et divergences concernant la période de collecte de la redevance et sa nature

Pour l'AMVS et la SAED la facturation est faite en début de campagne selon le principe de « payer avant de consommer ». Cependant en zone SAED, il s'agit d'une procédure appliquée « en général », ce qui ouvre la voie à la post-facturation comme elle est pratiquée à l'ONAHA et à l'ODRS. Ce cas de figure à la SAED peut être observé lorsqu'une AI accepte que des irrigants qui financent leur campagne sur ressources propres payent la redevance en fin de campagne. Il s'agit essentiellement du cas des Unions hydrauliques qui gèrent des casiers irrigués de grande superficie, ce qui leur offre deux avantages :

1. disposer d'une capacité d'avance de trésorerie plus importante ;
2. répartir le risque de non paiement sur des AI intermédiaires : les GIE, membres de l'Union ;

Dans ces cas d'espèce il arrive que la superficie soit évaluée en fin de campagne et la facture remise aux GIE étant dans cette situation.



La procédure de post-facturation est encore peu documentée au sein des SAGI. S'agissant d'une pratique créée par l'habitude, elle n'a pas souvent fait l'objet de retour d'expérience car n'ayant pas vocation à être généralisée. Cependant son intérêt est reconnu en présence de difficultés conjoncturelles ou de tensions de trésorerie.

2.3.2 Synthèse de l'analyse comparée

Facteurs de succès et d'échec du transfert en lien avec la gestion administrative et financière

➤ **Facteurs de succès**

L'existence de textes qui encadrent les activités administratives et financières transférées aux AI. Ces textes (statuts et règlements) sont adaptés par chaque SAGI selon les directives nationales et son ancrage institutionnel. Cependant, la récente réforme de l'OHADA a permis une certaine harmonisation dans les textes qui régissent les sociétés coopératives et groupements. Ce cadre s'applique à l'ensemble des pays membres de l'OHADA et donc aux quatre pays concernés par ce chantier.

Assainir les finances et la gouvernance sur les périmètres à transférer permet de soutenir les AI en difficulté de gestion (après un audit clarifiant les raisons de ces difficultés et la responsabilité de l'AI dans cette situation). A l'AMVS par exemple, un apurement a été accordé pour les dettes justifiées et liées à l'eau⁵, par contre à la SAED, ceci reste rare. Il est en effet arrivé à deux reprises que l'Etat procède de la sorte dans un contexte d'endettement endémique avec une rupture de relations entre certaines unions et la banque. Les retours d'expérience montrent l'intérêt d'adosser à l'apurement des dettes des AI, un dispositif de suivi et d'encadrement par la banque qui octroie des financements aux AI (crédit de campagne, rééquipement, etc.) sur la base de critères de performance évalués régulièrement.

L'adossement du paiement de la redevance au crédit bancaire est un facteur de succès dans la zone SAED. Les AI bénéficient en effet de l'appui des conseillers agricoles de la SAED pour obtenir des crédits de campagne dont le montant total inclus également le paiement de la redevance. Lorsque les transformateurs (dans le cas du riz et de la tomate) effectuent le règlement des achats aux producteurs, la banque peut ainsi garantir le reversement de la redevance à l'AI (y inclus la part destinée à abonder le DAT). Ce cas de figure n'est pas connu dans les autres SAGI.

➤ **Facteurs d'échecs**

La nette séparation des activités de service de l'eau et de commercialisation (service de l'eau par l'AI ; commercialisation par une coopérative) qui peuvent empêcher le prélèvement des redevances sur la production vendue. La gestion de la commercialisation par l'AI constitue également un atout dans le cas où l'AI doit avoir recours au crédit bancaire. La production constitue alors une garantie pour le remboursement du crédit de campagne.

Les départs en campagne différés entre les blocs d'un même AHA à cause de difficultés à accéder au crédit de campagne ou de divergences de stratégies. Sur un périmètre il est souhaitable que toutes les parcelles soient emblavées à temps. Les ouvrages qui dominent ces périmètres ne sont pas modulables et génèrent des charges fixes à répartir à chaque exploitant. De telles situations créent des décalages entre les irrigants (consommations d'eau, production) et complexifient la gestion financière pour les AI.

⁵ Cette situation prévalait à la mise en œuvre du transfert de gestion, pour permettre aux OUEA d'exister et de prendre fonction sans être poursuivies par des créanciers. La dette devait être recouverte une fois l'AI pleinement fonctionnelle.

Synthèse comparative à partir du matériau disponible

	ONAHA	AMVS	SAED	ORS
L'AI a-t-elle d'autres missions ?	oui	non	Accès aux intrants Gestion du crédit (LBA)	oui
Qui fixe les tarifs de l'eau agricole ?	AUEI	OUEA	SAED/UH (selon type d'équipement, superficie et campagne)	ORS/AI
Tarifs moyens de l'eau agricole ?	100 000FCFA/ha pour riz 200 000 FCFA polyculture 30000 FCFA/ha pompage colinéaire La part eau agricole correspond à 20-30% de ces montants	Différenciation entre campagne humide et campagne sèche 60 000 à 100 000 FCFA/ha	3 composantes : - Base de 80 .000 à 110.000FCFA/ha - Part variable crédit de campagne et OMVS - 3.700, 5.500, 11.600 FCFA par ha en SSF, SSC et SH	Submersion contrôlée de de 13.250 à 16.500FCFA/Ha Maitrise totale 30.000FCFA/ha
A quelle fréquence est facturée la redevance ? Et à quel moment (avant ou après récolte) ?	En fin de campagne	2 fois par an Avant le début de campagne	Avant le début de campagne (trois campagnes possibles) Enjeu d'annualiser le crédit	Fin de campagne
Est-il possible pour l'exploitant de payer sa redevance en nature ?	non	non	non	non
Qui facture et recouvre la redevance ?	Le comptable de l'AUEI	OUEA	UH facture la redevance et procède au recouvrement. La SAED en fait de même pour le FOMAED	ORS
Quelles sont les mesures « coercitives » applicables si non-paiement ?	Retrait de la parcelle	Application du règlement intérieur	Mesures prévues du RI interdiction accès à l'eau jusqu'au retrait	Retrait de la parcelle
Quel est le niveau d'impayés ?	0%	Variable d'un périmètre à l'autre en moyenne 30%	Variable de 2 à 15%	10%
Existe-t-il un cadre réglementaire engageant à la fois l'AI et l'utilisateur ?	oui	Le contrat de transfert	Cahier des charges ou obligations intégrées dans le contrat de transfert	oui un contrat
L'utilisateur signe t'il un contrat avec l'AI ?	oui	En principe oui, avec l'OUEA	Contrat d'exploitation entre l'Union et les GIE exploitants	oui

2.3.3 Portée de l'analyse pour les membres du ROA

L'expérience de la SAED à travers un mécanisme innovant de redevance mérite d'être étudiée, analysée, capitalisée : calcul de la redevance avec la NEG, mise en place de la collecte de la redevance (prélèvement automatique par la banque lors de l'accès au crédit), le raisonnement en clé de répartition, le suivi des états financiers par les CGER, etc. La création d'un compte DAT (Dépôt à Terme) est également un dispositif à partager car il permet aux AI de provisionner les ressources permettant de faire face à des imprévus ponctuels ou à une série de campagnes plus difficiles.

Les attentes en termes d'autonomie de gestion administrative et financière par les AI sont à adapter à la volonté politique et à la maturité des AI dans chaque SAGI. L'un des enjeux est de définir le dispositif le plus adapté pour accompagner les AI pendant leur montée en capacité depuis leur création jusqu'au moment où elles seront réellement capables de gérer l'AHA de manière autonome.

2.4 AXE 4 : EXPLOITATION ET MAINTENANCE

L'objectif général de cette section est de comparer les cadres techniques et institutionnels pour une organisation cohérente et viable de l'exploitation et de l'entretien des infrastructures publiques d'irrigation des différentes SAGI, dans un contexte où la majorité des investissements sont réalisés sur les ressources mobilisées par les Etats. Il est question d'analyser l'impact du transfert de la gestion sur la durabilité technique des AHA.

2.4.1 Analyse à partir du matériau disponible

Dans l'ensemble, y compris l'exploitation des présentations en visioconférence (cf. 1^{er} cycle de visioconférences, section 1.3.3), les informations recueillies permettent de percevoir la volonté des différentes SAGI de partager les rôles et responsabilités dans l'exploitation et la maintenance (E&M) des aménagements pour une question de durabilité et de partage de coûts.

Implication des SAGI dans l'appui aux AI pour les activités d'E&M

Le suivi-monitoring des activités d'E&M réellement réalisées par les AI est variable d'une SAGI à l'autre. A titre d'exemple, l'AMVS effectue une fois par campagne un suivi et un entretien avec le bureau de chaque Organisation des Usagers de l'Eau Agricole (OUEA) pour faire des observations et recommandations sur la qualité de l'E&M et sa programmation en année n+1.

Enfin, il faut noter que l'analyse comparée à ce stade à partir de la documentation est limitée par la dimension « terrain » de l'E&M, qui requiert des investigations approfondies auprès des AI pour obtenir des informations pertinentes. La documentation permet tout de même de mettre en lumière certaines situations intéressantes d'appui aux AI par les SAGI (Encadré 3).

Encadré 3 : Dispositif d'appui aux AI à travers les directions et divisions techniques de la SAED

La Direction Autonome de la Maintenance (DAM) a pour mission d'améliorer le service de l'eau au niveau des axes hydrauliques, de maintenir la performance des équipements de pompage et d'assurer l'entretien des périmètres irrigués villageois et des infrastructures d'intérêt général. En effet, au niveau de la zone SAED, des ouvrages dits structurants sont créés et entretenus pour permettre à plusieurs périmètres de mieux gérer la ressource en eau.

La maintenance de ces infrastructures collectives relève de la responsabilité de la DAM qui chaque année collecte des fonds auprès des AI et largement abondé par l'Etat. La DAM à travers son Service Clientèle assure les relations avec les 7 comités des usagers (AI supra), la facturation des redevances et le recouvrement de ces fonds pour les grands axes hydrauliques.

La Direction des Aménagements et des Infrastructures Hydroagricoles (DAIH) est chargée de tenir à jour la base de données des ouvrages pour identifier les infrastructures dont l'état est préoccupant et réalise avec l'appui des Divisions Aménagements et Gestion de l'Eau (DAGE) le bilan des indicateurs de maintenance des axes hydrauliques communiqué aux AI.

Facturation de l'eau d'irrigation

L'hypothèse partagée par les 6 SAGI est qu'une bonne gestion de la facturation de l'eau révèle que l'AI dispose d'une organisation lui permettant d'assumer les missions d'E&M qui lui sont transférées.

La composition du coût de l'eau et sa présentation varient d'une SAGI à une autre. Les cas de l'AMVS et de la SAED sont présentés ci-dessous à titre d'illustration. Il faut noter que le coût de l'eau intègre dans ces deux SAGI les charges liées à l'exploitation à court, moyen et long terme (renouvellement). Ceci est un facteur essentiel de la durabilité du transfert de gestion des activités E&M aux AI.

Exemple de l'AMVS

Postes	Rubriques
B	DEPENSES DE LA CAMPAGNE
B.1	Exploitation et maintenance infrastructures d'irrigation
B.2	Exploitation et maintenance équipement de pompage (coûts de l'énergie)
B.3	Exploitation et maintenance équipements de bureau (fonctionnement bureau)
B.4	Frais de fonctionnement administratifs courants (tenue de réunion et AG)
B.5	Frais de rencontres et de réunions statutaires : location salle, fourniture, photocopie et repas (ancien frais de réunion)
B.6	Intéressement et autres frais des élus (ancien compensation financières élus)
B.7	Frais de mission et voyage (ancien frais de mission des élus)
B.8	Salaire et autres frais de personnel
B.9	Impôts et taxes - taxes AMVS
B.10	Frais financiers et frais bancaires
B.11	Honoraires et autres frais du CATG (Centre d'Appui Technique et de Gestion)
C	PROVISIONS RENOUVELLEMENT EQUIPEMENTS
C.1	Provisions réparation réparations d'urgence équipements d'irrigation
C.2	Provisions pour réparation d'urgence équipements de pompage
C.3	Provisions remplacement petits équipements de production
C.4 - 5	Provisions remplacement matériel de bureau et équipements informatiques

Exemple de la SAED

Postes	Rubriques	Type de compte
1	CHARGES DE FONCTIONNEMENT DE L'AI	Compte courant
1.1	Charges de pompage variables selon la spéculation et la campagne (Electricité, Carburant et lubrifiant)	
1.2	Charges fixes d'exploitation (salaires pompiste/gardien, indemnités des responsables, matériel et fournitures bureau)	
2	PROVISION POUR ENTRETIEN (STATION DE POMPAGE, EQUIPEMENTS CONNEXES) ET REFECTION (AMENAGEMENT)	Compte épargne
2.1	Charges d'entretiens annuels, quinquennaux, décennaux (station de pompage, Pièces détachées, canaux)	
2.2	Charges d'entretiens quinquennaux	
2.3	Charges d'entretiens décennaux	
3	PROVISION POUR RENOUVELLEMENT (INFRASTRUCTURES DE POMPAGE ET BATIMENTS)	Compte de dépôt à terme (DAT)
3.1	Renouvellement station de pompage NB : durée de vie station de pompage : 15 ans	
3.2	Renouvellement infrastructures de génie civil NB : durée de vie Génie Civil : 20 ans	



La clé de répartition de la redevance permet de diriger très précisément les fonds de celle-ci vers les comptes bancaires correspondants aux AI en zone SAED. Les provisions pour dépenses de renouvellement (LT) sont par exemple placées sur des comptes de dépôt à terme (DAT). Le DAT permet de générer des intérêts de placement qui s'ajoutent aux fonds de l'AI dévolus à des opérations de rénovation de grande envergure des infrastructures et équipements tels que le rachat de pompes dans une station de pompage.

2.4.2 Synthèse de l'analyse comparée

Facteurs de succès et d'échec du transfert en lien avec l'E&M

➤ **Facteurs de succès**

Volonté politique manifeste d'un partage des rôles dans la gestion des AHA dans toutes les SAGI avec pour vision la pérennisation et la rentabilité des infrastructures d'irrigation.

Les SAGI adaptent les activités d'E&M transférées aux AI en fonction de la taille des ouvrages délégués ou cédés et des superficies concernées. A la SAED par exemple, la redevance dite FOMAED concerne les travaux d'entretien des grands axes hydrauliques (adducteurs et drainage) en vue d'assurer une hydraulicité correcte pour les besoins d'irrigation. A la différence des coûts liés à l'irrigation dont la gestion est confiée aux AI, la redevance FOMAED est gérée par la Direction Autonome de la Maintenance (cf. Encadré 3) avec une participation des AI et de l'Etat pour le financement des opérations de curage, faucardage entre autres.

Le transfert des infrastructures d'irrigation/drainage juste après réception des travaux d'aménagement ou de réhabilitation (i.e. le transfert d'infrastructures à l'état « neuf ») favorise l'assimilation des notions liées à l'O&M par tous les acteurs

L'ensemble des activités d'E&M transférées aux AI est cadré par l'arsenal réglementaire constitué des contrats de transfert et statuts, bien qu'il puisse être légèrement différent d'une SAGI à l'autre selon les politiques nationales ou son ancrage institutionnel.

➤ **Facteurs d'échec**

Les questions d'E&M sont assez difficiles à faire appliquer dans leur sens premier de « soft et hard » qui se compose des actions (travaux, entretiens d'urgence et curatifs...) et des projections (planification, budgétisation...). La principale difficulté est liée au déficit d'accompagnement (moyens humains, financiers) nécessaires à la mise en œuvre des activités.

Le transfert d'infrastructures de grande taille et/ou à caractère stratégique telles que les pistes, drains collectives ou adducteurs conduit à des situations d'échec en ce qui concerne l'E&M à cause d'exigences techniques et financières qui dépassent les capacités des AI.

L'inexistence de mécanisme de financement spécifique de la maintenance des grandes infrastructures. En dehors de la SAED il n'existe pas de source (fonds) pour la maintenance ou la réparation des ouvrages. L'AMVS est depuis 2013 buté au problème de création d'un fonds d'entretien ou de renouvellement des équipements (aspect législatif lié à la création et au fonctionnement d'un fond).

Synthèse comparative à partir du matériau disponible

	ONAHA	AMVS	SAED	ON	ORS	ODRS
Typologie des ouvrages transférés (gravitaire / sous pression, canaux / canalisations sous pression, petites / grandes surfaces)	Tous	Tous, même aspersion ; Transfert stations, réseaux d'irrigation et de drainage	Stations de pompage et réseau d'irrigation	Système gravitaire	Casiers de submersion contrôlée et maîtrise totale	Système gravitaire
Les gestionnaires reçoivent-ils une formation spécifique préalable ?	oui	Modules de formation sur la gestion des AHA par catégorie d'usagers	oui en fonction des tâches	oui	oui	oui
Les gestionnaires ont-ils reçu une dotation spécifique en matériel lors du transfert ?	oui	Si nécessaire, un stock de sécurité ou d'urgence est constitué	oui	oui	oui	oui
Des formes d'externalisation se sont-elles mises en place avec de la sous-traitance ou l'intervention d'opérateurs privés ?	Prestations par l'ONAHA et le privé	Oui pour des tâches plus techniques (électriques, électromécanique)	Oui, grandes stations de pompage par mécaniciens de la zone	non	oui	non
Quelles charges sont couvertes par les tarifs de vente d'eau ?	Salaires Energie Rénov. des équipements Entretien, Plantations	Exploitation, maintenance renouvellement	Exploitation, maintenance et fonctionn ^t OP faitière ou coopérative	E&M	Maintenance (60%) Personnel ORS (25%) Investissem ^t (10%) Sinistre (5%)	E&M
Exploitation (Opération)						
Qui gère l'exploitation courante ?	AUEI, Coopérative	OUEA	OP	Exploit.	ORS / AI	ODRS
Qui ou qu'est ce qui finance l'exploitation ?	Coopérative	OUEA	Exploit. /crédit agricole	Exploit.	ORS	ODRS/ Exploit.
Des manuels existent-ils ?	oui (vocation ONAHA)	Oui mais trop générique	Oui à l'échelle de la SAED	oui	non	non
Maintenance						
Qui gère la maintenance des AHA ?	ONAHA / Coopérative	OUEA	Gestion partagée (DAM et AI)	ON Exploit. CPGFE	ORS	ODRS Exploit.
Qui ou qu'est ce qui finance la maintenance ?	Coopérative	Les OUEA	OP + contribution état à travers SAED	Etat, ON Exploit. CPGFE	ORS	ODRS : Exploit.
Des manuels existent-ils ?		non	non	non	non	non
Renouvellement / Rénovation / Grosses opérations de réhabilitation						
Qui planifie et gère ces opérations ?	ONAHA/priv és	AMVS et OUEA	SAED	ON	ORS	ODRS
Qui ou qu'est ce qui finance ces opérations exceptionnelles ?	ONAHA	AMVS ou OUEA	Etat	Etat/ON	ORS	Etat

2.4.3 Portée de l'analyse pour les membres du ROA

Dans la plupart des cas étudiés, une notice et des consignes d'entretien sont jointes à la signature des contrats de transfert des ouvrages ou aménagements entre la SAGI et les exploitants. La SAGI est chargée de veiller au respect de ces consignes, sans pour autant qu'une instance veille à la qualité de la supervision effectuée par la SAGI en apportant un regard extérieur sur le respect des contrats et la pérennisation des AHA.

L'une des leçons de l'analyse comparée concernant l'E&M est l'intérêt d'avoir une structure ou un organisme indépendant qui puisse, après inspection ou supervision, interpellé tous les acteurs sur l'état des ouvrages transférés ou sur la qualité des opérations d'entretien réalisées. Pour le moment cette structure n'existe dans aucune SAGI ce qui limite les retours d'expériences et l'apprentissage par les AI. Au Burkina (AMVS) les débats sur la création d'une structure de ce type ont été ouverts et sont toujours en cours.

L'analyse montre également que l'amélioration de l'E&M passe par le respect des engagements des différentes parties pour le bon fonctionnement de la SAGI. Il s'agit d'un front intéressant pour l'approfondissement de la thématique au sein du ROA. Si l'Etat s'engage à prendre en charge une part importante des activités d'E&M, il arrive qu'il n'abonde pas suffisamment les fonds par manque de ressources. Dans le même temps, il est clairement énoncé, à l'ONAHA par exemple, que les AI doivent participer aux frais de fonctionnement de la SAGI. A la SAED également, les GIE doivent reverser une redevance pour alimenter le FOMUR (Fonds Mutuel de Renouvellement des stations de pompage). Si chaque partie peut reprocher à l'autre le non respect de ses engagements, le risque pour la durabilité des activités d'E&M existe. Mieux comprendre cet enjeu de réciprocité pourrait apporter aux membres du ROA.

2.5 AXE 5 : ORGANISATION ET PROFESSIONNALISATION

La professionnalisation est abordée sous l'angle des mécanismes qui permettent d'asseoir une meilleure appropriation des principes de transfert. C'est à travers ce prisme qu'on pourra cerner au mieux les facteurs de succès et d'échecs car cette thématique touche au capital humain qui est le soubassement de tout changement socioprofessionnel.

Pour apprécier le niveau de professionnalisation des AI, il convient d'aborder la problématique sous l'angle organisationnel. Défini comme un regroupement de plusieurs entités homogènes ou composites ayant des principes communs et poursuivant les mêmes objectifs, l'organisation (ici les AI) est régie selon des règles de fonctionnement (i.e. un règlement intérieur) et des mécanismes de participation ou d'exclusion. Partant de cette forme primaire qui en garantit la légalité et les modes de fonctionnement, l'organisation tire son succès de l'acceptation ou du respect qu'ont ses membres des règles préétablies mais également des ressources humaines qui gèrent et prennent les décisions.

Ce n'est qu'en réussissant cette première strate que le niveau intermédiaire ou plus évolué « dit professionnel » pourrait intervenir et conforter l'organisation, quelque soit son type, dans son ascension vers des structures plus évoluées capables de prendre en charge leur devenir.

Ces deux notions sont intimement liées car la professionnalisation trouve son essence dans une organisation bien structurée. A l'inverse la professionnalisation regroupe l'ensemble des mécanismes de savoir faire et savoir être internalisés ou acquis via les renforcements de capacités pour élever une organisation déjà bien assise.

Comme la logique du transfert est d'aller vers une responsabilisation plus accrue des acteurs notamment des associations d'irrigants (AI), comme le rappelle par exemple le slogan du Gouvernement Sénégalais « moins d'Etat mieux d'Etat », cette responsabilisation sera appréhendée notamment à travers les capacités des organisations à assurer directement ou à travers une délégation de service, les rôles et charges attendus d'elles.

L'ambition pour cet axe est de revisiter au niveau des six SAGI les différentes formes d'organisation, les appellations, leurs structurations mais aussi les mécanismes permettant d'assurer leur autonomie financière, les dispositifs de renforcement de capacités existants et les services d'appui et d'accompagnement qui concourent à leur autonomisation.

Afin de tirer des enseignements pour le ROA-SAGI, il s'agit de jeter les bases minimales d'appréciation des trajectoires des AI en matière d'organisation et de professionnalisation eu égard aux rôles attendus d'elles dans ce contexte de transfert.

2.5.1 Analyse des réalités dans les 6 SAGI

En préalable à l'analyse comparée, les SAGI ont été décrites selon quelques critères permettant d'apprécier les types d'organisation et de fonctionnement des associations d'irrigants :

	ONAHA	AMVS	SAED	ON	ORS	ODRS
Types, associations d'irrigants	AUEI, SCOOPS	OUEA, Union des OUEA, Coopératives	GIE, Sections, Unions hydrauliques, Fédération des périmètres autogérés	OERT, Comités paritaires	Associations, Coopératives, GIE	OPA, Coopératives
Statuts/RI	oui (écrits)	oui (écrits)	oui (écrits)	oui (écrits)	oui (écrits)	oui (écrits)
Missions	Fournir l'eau aux membres Renforcement de capacités	Fournir l'eau aux membres	Fournir l'eau aux membres Accès au matériel agricole	Fournir l'eau aux membres	Fournir l'eau aux membres	Fournir l'eau aux membres
Dispositif d'appui	ONAHA	CATG	CGER/CIFA	Faranfasi-So	ONG	ONG
Financement AI	Cotisations Facturation de l'eau	Subvention des OUEA	Cotisations Facturation de l'eau	Cotisations Facturation de l'eau	Cotisations Facturation de l'eau	Cotisations Facturation de l'eau
Documents contractuels	Contrat ONAHA-Coopérative	Contrat de transfert	Contrat concession ou gérance	Charte de responsabilité	Charte/Cahier des charges	Charte/Cahier des charges

Tendances concernant l'organisation des AI

Les organes d'exécution des AI sont comparables d'une SAGI à l'autre. Il s'agit entre autres de l'AG, du Comité directeur, du Conseil d'administration, ainsi que des commissions spécialisées. Ce modèle d'organisation ne présente pas véritablement de spécificité locale.

Les appellations concernant les AI diffèrent d'une zone SAGI à une autre. On retrouve :

- AUEI (association des usagers de l'eau d'irrigation)
- OUEA (organisation des usagers de l'eau agricole)
- Unions (i.e. Unions hydrauliques, Unions des OUEA, etc.)

Au cours du processus de transfert, une évolution est notée, autant dans la structuration des AI que dans leurs appellations. Cette dynamique part des groupements de producteurs pour arriver aux formes actuelles d'associations des usagers de l'eau. Ces formes d'associations disposent d'un statut juridique clair et font référence à un modèle devenu un élément de langage commun au sein du ROA. Il s'agit des OUEA et AUEI (AMVS et ONAHA), des unions hydrauliques et groupements d'intérêt économique - GIE (SAED), des sociétés coopératives - SCOOPS (ONAHA et AMVS).

En plus des unions hydrauliques en zone SAED ou des unions des OUEA en zone AMVS, qui sont des groupements de plusieurs GIE ou OUEA, il peut exister une forme d'organisation supra qui concourt à la bonne utilisation de l'eau d'irrigation ainsi qu'à une certaine mutualisation et harmonisation des pratiques de gestion dénommée comité des usagers à la SAED.

Tendances concernant le niveau de professionnalisation des AI

Les principales missions confiées aux AI sont similaires entre les SAGI : toutes ont pour responsabilité d'assurer une gestion optimale en vue de la fourniture normale de l'eau à ses membres.

D'autres types de services sont parfois rendus aux membres en fonction du degré de professionnalisation de l'AI. Excepté pour les AI des zones ORS et ONAHA qui bénéficient de la fourniture de services de leurs SAGI en matière de formation et d'assistance, la majeure partie des AI ont recours au faire faire quand il s'agit de fournir d'autres types de services que la fourniture de l'eau. Il reste entendu que le principe du faire faire a permis l'émergence d'autres professionnels prestataires (p.ex. électromécaniciens en zone AMVS et ONAHA pris en charge par les AI).

Dans la zone SAED, on retrouve une importante diversité de prestataires de services à qui les AI ont recours (fournisseurs de pièces détachées, concessionnaires de matériel agricole, etc.). Dans les autres SAGI il existe aussi des mécanismes d'appui et de suivi pour répondre à certains besoins organisationnels (p.ex. centres de services Faranfasi-So à l'ON) ou techniques (réparations à travers des contrats avec des prestataires).

A défaut d'internaliser certains métiers comptables, les AI nouent des partenariats avec des services spécialisés pour prendre en charge les activités courantes de gestion (p.ex. CGER – Centres de Gestion et d'Economie Rurale en zone SAED, CATG - Centres d'Appui Technique et de Gestion à l'AMVS). La mise en place de ces services et la création des partenariats sont généralement soutenus par les SAGI.



L'évaluation du niveau de professionnalisation des AI est un aspect important du transfert de gestion dans un contexte où le processus n'est ni linéaire, ni homogène d'une zone SAGI à une autre. En zone SAED, AMVS et ONAHA des études de base sur l'organisation et la professionnalisation des AI ont été menées (cf. Encadré 4) mais n'ont pas forcément été reconduites. Cela pose la question du socle d'analyse permettant à une SAGI de mieux évaluer les capacités des AI à assumer les fonctions transférées (p.ex. afin de leur attribuer un score de professionnalisation/fonctionnalité pour lancer ou non le transfert ou pour déclencher un processus d'accompagnement renforcé).

En essayant d'appréhender à un instant « t » les aspects d'organisation et de professionnalisation, on ne saurait occulter le point de départ qui ne met pas toutes les AI dans les mêmes conditions.

Encadré 4 : Processus engagé à l'AMVS pour relancer les AI en difficulté

Une étude diagnostic du fonctionnement des périmètres a mis en lumière des irrégularités qui menaçaient la survie des coopératives (créances fondées et douteuses décelées par l'audit) et même des Aménagements (cas de contentieux juridique, etc.). Pour rappel les périmètres avaient été mis en autonomie de gestion et confiés aux coopératives. La solution envisagée a été de sauver les aménagements en séparant les fonctions de gestion de l'eau et de gestion de la production/commercialisation. La règle était que chaque exploitant soit membre d'une OUEA en laissant la possibilité de se regrouper autrement ou non pour la production et la commercialisation. Un état des lieux a également été réalisé pour classer les créances par nature (factures d'eau, intrants, etc.) afin d'apurer les dettes liées à l'irrigation, mettre en place les nouvelles OUEA et subventionner la première campagne.

2.5.2 Synthèse de l'analyse comparée

Points communs entre les SAGI

Du point de vue structurel, on peut retenir que les situations sont similaires entre les SAGI : l'Etat à travers la puissance publique réalise des investissements pour atteindre des objectifs de production dans un contexte bien déterminé en fonction des retours d'expériences et du diagnostic de la situation. Le transfert de gestion se fait via une structure qui assure la maîtrise d'ouvrage déléguée de l'Etat pour ses infrastructures : la SAGI qui les transfère en totalité ou en partie aux associations d'irrigants.

Les deux objectifs poursuivis dans le processus de professionnalisation sont les mêmes pour les 6 SAGI : produire suffisamment pour assurer l'alimentation des populations mais aussi garantir la pérennité des infrastructures réalisées qui restent la propriété de la SAGI.

Facteurs de succès et d'échec en lien avec l'organisation et professionnalisation

➤ **Facteurs de succès**

La volonté manifeste des pouvoirs publics d'opérer des changements majeurs. Cette volonté affichée par les pouvoirs publics pour une responsabilisation des producteurs est un gage de succès puisqu'elle garantit au moins en théorie l'implication de l'Etat à accompagner le processus en dotant la SAGI d'un rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée pour assurer dans le cadre de ses missions, l'accompagnement nécessaire des AI.

Le processus de transfert a été effectué après une phase pilote (cas SAED et AMVS) qui a permis de lancer une phase de réhabilitations, puis de transfert systématique des derniers AHA réalisés. La phase pilote a permis d'établir des conditions de dialogue avec les AI et de mieux évaluer leurs capacités à remplir leurs missions.

Existence de mécanismes d'appui et d'accompagnement pour les AI. Dans certaines zones SAGI, le processus de transfert est passé par une phase de cogestion entre les AI et la SAGI. Mais dans tous les cas, la recherche d'une plus grande autonomisation des AI a incité les SAGI à soutenir l'émergence de centres de prestation et de prestataires privés pouvant venir en appui aux AI sur des métiers trop spécifiques pour être internalisés (p.ex. électromécanique, comptabilité, etc.).

Le fait que les infrastructures restent une propriété de l'Etat. Cette disposition est transcrite de façon claire dans les contrats de concession et de transfert. Elle permet de doter les SAGI de la légitimité nécessaire pour un suivi des conditions d'exploitation et d'entretien des investissements par les AI et un accompagnement pour leur professionnalisation. A noter qu'en zone AMVS et ONAHA l'aménagement est immatriculé en Titre Foncier au nom de l'Etat.

➤ **Facteurs d'échec**

Dans toutes les SAGI, l'Etat a fondé beaucoup d'espoir sur la capacité organisationnelle des AI à assumer leur rôle ; les AI ayant été soutenues et appuyées par les partenaires techniques et financiers. Certaines difficultés rencontrées s'expliquent par la faiblesse dans l'analyse des ressources humaines et de leurs compétences réelles au moment du transfert. Une identification plus rigoureuse des gaps de renforcement de capacités aurait en effet permis de définir un programme de formation continue adapté aux besoins de ces associations. Si dans la zone SAED, la mise en place d'un dispositif d'accompagnement a abouti à la création de la DAM pour conserver à l'intérieur de la structure ces

métiers liés à l'électromécanique, l'AMVS a plutôt misé sur une mutualisation des forces des associations à travers un dispositif contractuel d'électromécaniciens. Les avantages et inconvénients des deux formats mériteraient une analyse plus fine, mais il apparaît d'ores et déjà que ces deux SAGI ont su adapter leurs dispositifs à ce besoin spécifique et apporter une réponse à ce facteur d'échec. A la SAED le processus évalue encore avec la décentralisation de l'offre via les EDM (Equipe Décentralisée Maintenance). Ainsi, au plus près des AI, les techniciens des EDM pourront proposer des modules de recyclage des pompistes, afin de tendre vers une plus grande professionnalisation.

D'autres facteurs d'échecs ont été identifiés et perdurent :

- Le faible niveau d'instruction des membres des AI est un risque pour l'organisation et constitue un frein pour leur professionnalisation
- Les conflits au sein des coopératives entre les dirigeants et les autres membres coopérateurs
- La difficulté de faire respecter les termes du RI et les statuts surtout le renouvellement des instances pourtant facteur essentiel pour une organisation stable et légitime des AI. En faisant respecter les fondements organisationnels de l'association, les leaders s'en trouvent mieux valorisés et suivis par leurs pairs dans les prises de décisions
- L'absence de dispositif pérenne de suivi-évaluation de la bonne application des documents contractuels (contrats de concession contrat cadre, cahier de charges ou charte de responsabilité) avec pour corollaire des insuffisances dans les dispositifs coercitifs et de soutien ponctuel aux AI en difficulté

2.5.3 Portée de l'analyse pour les membres du ROA

L'analyse comparée montre qu'il faudrait procéder à une étude plus fine de deux ou trois expériences d'accompagnement pour la professionnalisation des AI pour faire ressortir leurs avantages comparatifs (atouts et contraintes) et définir le processus le plus adapté à diffuser.

Le modèle des AI supra (unions et comités) a permis de mettre en place des AI fortes capables de discuter avec des partenaires et définir des programmes de renforcement de capacités structurants. A la SAED par exemple, les Associations faitières comme la Fédération des Péricètres Autogérés (FPA) ou les comités des usagers au niveau des 7 axes hydrauliques mis en place durant le compact du MCA sont parvenus à faire accepter la mobilisation des fonds de maintenance et le caractère pluriannuel des marchés de travaux.



Des formes de subvention de départ pour constituer un fonds de roulement existent par exemple pour les OEUA en zone AMVS et mériteraient d'être approfondies. Par ces formes de subventions, toutes les AI n'ont pas bénéficié des mêmes conditions de départ pour tendre vers la professionnalisation. Des différences sont également apparues entre des AI ayant connu une réhabilitation et celles qui ont été plongées dans un processus dicté par le contexte du « transfert systématique ».

En zone SAED, des privés prennent le relais de l'Etat ou des banques pour le financement des AI. L'analyse plus fine des modalités de ces partenariats pourrait éclairer la qualité professionnelle ou non des AI par leurs capacités à faire une bonne analyse de ces rapports financiers ou à se faire assister par des professionnels (CGER ou cabinets spécialisés). En zone SAED ces modèles existent et doivent faire l'objet d'évaluation afin de mieux cerner les leçons apprises de ces partenariats.

2.6 AXE 6 : MISE EN VALEUR AGRICOLE

2.6.1 La mise en valeur agricole ou le sens donné aux aménagements hydroagricoles

La mise en valeur agricole est cruciale pour l'analyse de l'état de transfert dans les périmètres. Son étude permet de révéler d'une part la vision qui sous-tend les politiques publiques d'aménagement et de proposer des éléments d'analyse d'autre part permettant d'évaluer les choix politiques entrepris.

En effet, les investissements de l'Etat dans le développement de l'agriculture irriguée répondent à des problématiques qui se posent de manière différente suivant les SAGI et suivant le type d'aménagement et l'origine des financements mais aussi suivant leur propre histoire.

Ils peuvent avoir pour objectif premier (i) d'augmenter la production en vue d'atteindre l'autosuffisance nationale ; (ii) de proposer aux populations rurales un moyen de se nourrir voire de vendre les surplus pour permettre de dégager des revenus monétaires afin d'avoir accès à d'autres produits de consommation ; (iii) de réduire la pauvreté et de fixer des populations tentées par l'exode rural ; (iv) de proposer un développement économique à une échelle territoriale voire nationale.

L'analyse des politiques publiques actuelles montre que plusieurs objectifs peuvent être poursuivis à la fois, ou ne sont pas forcément en contradiction les uns avec les autres. Néanmoins, l'accent peut pencher plutôt sur l'un ou l'autre de manière plus ou moins visible ou assumée et générer des contradictions. Cette vision politique peut aussi évoluer dans le temps ou du moins la priorité mise sur chacun des piliers peut être revue au gré des changements de majorité.



Le sens donné aux aménagements hydro-agricoles, en tant qu'instruments de la puissance publique, et donc l'analyse des performances des systèmes de production qui s'y développent, découle de la compréhension de cette vision politique.

L'évaluation des performances de la mise en valeur agricole doit alors être faite à l'aune de cette vision politique et des objectifs définis au-dessus et le choix des indicateurs de performance et leur interprétation devra être adaptée.

Une manière couramment admise d'évaluer la performance des périmètres est la capacité de la mise en valeur à dégager des revenus monétaires et donc à assurer la rentabilité économique et financière des systèmes de production irrigués et in fine la capacité des producteurs à honorer les paiements pour le service de l'eau. Or, lorsque l'objectif premier de l'aménagement hydro-agricole est de permettre aux producteurs(trices) de nourrir leurs familles, il est évident qu'il n'y a pas suffisamment de surplus financier dégagé pour leur permettre de payer en plus le service de l'eau. Pour que ces deux objectifs soient compatibles, il faudrait revoir les systèmes de production dans leur ensemble, par exemple en faisant jouer à l'élevage son rôle de source de trésorerie et surtout trouver des solutions pour générer des sources de revenu monétaires (comme les cultures à haute valeur ajoutée par exemple). Cette problématique semble insuffisamment prise en compte aujourd'hui et il s'agit là d'une cause majeure de non pérennité des systèmes irrigués. L'Etat compense alors de manière plus ou moins assumée et les enjeux électoraux peuvent parfois ne pas être très loin. Ainsi, l'effacement périodique des dettes auprès des banques nationales ou agricoles a pu être mis en œuvre dans différentes SAGI.

Il ne s'agit pas de conclure de ce constat qu'il faudrait arrêter de viser l'amélioration de la ration alimentaire des familles paysannes grâce aux systèmes irrigués. Au contraire, nous suggérons de porter davantage d'attention à ces systèmes pour en assurer une pérennité accrue qui n'est pas au rendez-vous aujourd'hui. La durabilité financière des investissements sur le long terme n'est donc pas toujours un objectif exprimé ou en tout cas dans les faits, cet objectif n'est pas toujours clairement poursuivi.

Les performances techniques peuvent aussi être perçues par les SAGI comme des objectifs en soi à atteindre. Ainsi, les indicateurs tels que les surfaces mises en valeur, les rendements, le nombre de

cultures par an et donc le taux d'intensification ou les volumes totaux produits dans les périmètres irrigués peuvent être des indicateurs utilisés pour mesurer la performance des périmètres. Dans tous les cas, il est très rare qu'au niveau de la SAGI l'on s'intéresse avec le même niveau d'intérêt aux performances économiques des itinéraires techniques vulgarisés. Ceci se matérialise par un faible suivi d'indicateurs de prix ou de valeur ajoutée à l'hectare. Les informations sur les maillons de l'aval de la production sont aussi peu accessibles et ne rentrent pas forcément dans l'analyse de la performance globale des systèmes irrigués. Pourtant, ils sont essentiels pour opérer le virage du « mieux produire » en substitution du « produire plus » à tout prix.

Enfin, l'évaluation de la performance de la mise en valeur devrait pouvoir être réalisée à l'aune des objectifs des producteurs eux-mêmes. Ces objectifs peuvent être aussi bien de nourrir la famille ou de sécuriser un revenu et peuvent être différents des objectifs poursuivis par la puissance publique qui se répercutent au niveau de la SAGI. Aujourd'hui, l'analyse comparée n'a pas eu accès aux agriculteurs eux-mêmes et il est alors extrêmement difficile de donner des éléments éclairés sur ce sujet. La phase postérieure de terrain ainsi que les autres chantiers SAGI devraient pouvoir venir nourrir cet angle d'analyse au fur et à mesure du déroulement du chantier.

Bien que cet axe ne soit pas le mieux documenté à ce jour au niveau des 6 SAGI étudiées notamment en termes de bibliographie, des échanges réguliers et enrichissants avec les experts SAGI, points focaux ou experts contributeurs, ont permis d'enrichir de manière qualitative cette réflexion.

2.6.2 La coexistence de visions politiques différentes dans le temps et suivant les SAGI

Le poids de l'histoire

Les écarts d'âge entre SAGI peuvent aussi permettre d'expliquer, dans une certaine mesure, des divergences dans la vision de la SAGI par rapport à son rôle et à celui des producteurs. Les SAGI les plus récentes en particulier n'ont pas connu des visions du développement rural très dirigistes et planificatrices caractéristiques des années 60-70. Ces politiques agricoles s'inspiraient fortement des modèles soviétiques de production où les agriculteurs étaient perçus presque comme des ouvriers agricoles au service de l'Etat et de sa vision du développement. Ces jeunes SAGI semblent avoir des approches différentes de la mise en valeur et du degré de liberté à laisser aux producteurs et à ses choix simplement par le fait d'avoir été créées plus tardivement.

L'AMVS qui est une SAGI relativement récente affirme une volonté de respecter le choix des producteurs en termes de spéculations ; ce qui semble être moins le cas de SAGI plus anciennes.

Dans tous les cas, les politiques d'ajustement structurelles qui expliquent en partie le ralentissement des investissements dans le monde agricole et dans les aménagements hydro-agricoles en particulier, sont à l'origine d'un changement profond dans la vision du rôle des SAGI et de la place à laisser aux producteurs. Cela peut se résumer ainsi : à la SAGI le rôle d'accompagnement, au producteur le rôle de produire. La SAGI se désengage alors progressivement de toutes ses fonctions directement commerciales (fourniture d'intrants, commercialisation) pour se concentrer sur la maîtrise d'ouvrage et l'appui aux producteurs.



De manière générale, le désengagement financier de l'Etat du fait des politiques de réajustement structurelles se sont traduites par une remise en question du modèle de l'Etat planificateur. Les agriculteurs ont pu être déstabilisés au départ par cette évolution mais pour ce qui concerne la SAED, ils ont surtout vécu cette évolution comme une opportunité de prendre leur indépendance de l'Etat.

Le travail de terrain devrait permettre de fournir davantage d'éléments sur la manière dont les agriculteurs ont vécu ce changement dans les autres SAGI.

Un sens donné aux aménagements hydro-agricoles

La mise en valeur agricole touche au sens que l'on donne aux aménagements hydro-agricoles : instruments pour atteindre l'autosuffisance alimentaire, outils de développement rural ou moyen de fixer les populations rurales sur un territoire ; des objectifs parfois divergents coexistent.

A la question « pourquoi aménage-t-on ? », la réponse peut être très variable, dans le temps et même entre différents projets au sein d'une même SAGI. Aussi, les experts contributeurs posent la question « est-ce que les objectifs de réduction de la pauvreté sont compatibles avec ceux de la rentabilité économique ? ». Dans quelle mesure la production pour l'autosuffisance alimentaire des familles paysannes est compatible avec la nécessité de cultiver des cultures de rente pour l'export ou en tout cas devant être commercialisés ?



Comme expliqué en introduction, les situations où l'irrigation a pour objectif premier de sécuriser ou d'accroître la satisfaction des besoins alimentaires, requièrent des modalités de financement pouvant nécessiter une contribution publique plus importante en complément des redevances payées par les producteurs.

Il pourrait également être envisagé la mise en place d'un système de « tarification progressive » où des redevances au « tarif social » pourraient être proposées aux groupes défavorisés tandis que des redevances plus importantes pourraient être proposées pour les agriculteurs dits « privés » (auxquels des concessions sont accordées sur des zones en partie équipées par l'argent public) et qui permettraient de subventionner les « manques à gagner » des agriculteurs défavorisés. Cette option permettrait à l'Etat d'éviter de compenser les difficultés de paiement des redevances.

A l'inverse, les périmètres irrigués dits « privés », où l'Etat aménage ou a minima facilite l'accès au foncier à des entrepreneurs privés ont pour vocation de « produire plus » tout en permettant de développer de manière plus visible les activités économiques du territoire.

En parallèle du développement des périmètres irrigués exploités par des « privés », parfois aussi nommés « agrobusiness », un autre phénomène est à l'œuvre : celui de l'accroissement plus ou moins fort de la taille des parcelles voir le tableau de synthèse.



De manière générale, lorsque l'objectif principal des aménagements était la réduction de l'insécurité alimentaire dans les familles d'agriculteurs et de réduire la pauvreté en milieu rural, les surfaces attribuées par famille étaient faibles afin de maximiser le nombre de familles bénéficiant de terres irrigables.

Lorsque l'objectif est davantage devenu la rentabilité économique et financière, les surfaces attribuées par exploitant (et non plus par famille) se sont accrues tout en réduisant le nombre de personnes pouvant avoir accès aux aménagements.

Un positionnement de la SAGI sur la mise en valeur variable au cours du temps

La position de la SAGI sur la thématique de la mise en valeur a beaucoup évolué dans le temps. Aujourd'hui, nous observons les effets du recentrage des missions de la SAGI sur son rôle d'aménageur et d'accompagnateur.



Si cette tendance lourde est vraie pour toutes les SAGI, des nuances apparaissent quant au degré de liberté laissé au producteur pour choisir ses cultures, la manière de les cultiver et choisir les circuits de commercialisation.

En effet, jusqu'à très récemment il pouvait être imposé aux producteurs des plans de culture. La pratique actuelle de « l'expression des besoins » des producteurs pour l'accès au crédit est aussi une manière de fixer un itinéraire technique, les producteurs n'ayant pas toujours le choix d'acheter plus ou moins d'un intrant donné.

Peuvent aussi être citées les expériences de coopératives forcées pour la commercialisation. Celles-ci ont pu donner lieu à la mise en place de rapports de force disproportionnés entre les membres dirigeants des coopératives et les coopérateurs, surtout lorsque la coopérative était également en charge d'assurer le service de l'eau.



Aujourd'hui une tendance forte est celle de séparer le service de l'eau et les fonctions commerciales des organisations de producteurs. Si dans la forme une coopérative ressemble à une association d'usagers de l'eau, la différence fondamentale réside dans le fait que l'association d'usagers de l'eau gère un service public par délégation, le service de l'eau tandis que la coopérative exerce des fonctions commerciales avec des prises de risques financiers pouvant être importantes. La SAED a opéré cette distinction depuis plusieurs années maintenant en ayant recentré les UH sur le service de l'eau et les GIE sur les fonctions commerciales. Ce processus est en cours à l'AMVS et à l'ONAHA.

La liberté des producteurs de choisir les spéculations, de mettre en œuvre des itinéraires techniques adaptés à leurs besoins et de commercialiser les récoltes suivant leurs intérêts ne sont pas encore totalement acquis bien que la tendance aille dans ce sens, pour des raisons politiques ou de gestion des ressources en eau.

L'implication des SAGI, d'abord dirigistes sur la mise en valeur agricole historiquement, revêt d'autres formes aujourd'hui. En général les SAGI appuient les agriculteurs à travers :

- La mise à disposition de conseillers agricoles qui assurent la vulgarisation agricole (SAED, AMVS et ONAHA, pas d'info pour les autres SAGI)
- La mise en place parfois de centres de formations tels que le CIFA pour le cas du Sénégal

En revanche, l'implication de la SAGI directement dans les fonctions de commercialisation de la production a presque partout été abandonnée. Si cela semble être aujourd'hui perçu comme une évolution positive, cela génère parfois une perte de vue des objectifs de performance économique plutôt que simplement techniques, voir chapitre 2.6.3 – les performances économiques et financières.

2.6.3 L'évaluation des performances de la mise en valeur agricole des systèmes irrigués

Les performances techniques

De manière générale, au niveau des SAGI l'on dispose d'informations précises sur les données techniques telles que les surfaces mises en valeur, les taux d'intensification et les rendements. Ces indicateurs peuvent être calculés de manière un peu différente suivant les sources de données. Ils ne sont alors qu'indicatifs et ne peuvent pas être strictement comparés d'un pays à l'autre.

Un premier indicateur clé est celui des surfaces réellement cultivées au moins une fois dans l'année par rapport aux surfaces totales aménagées. Lorsque cet indicateur est de 100%, cela veut dire que les périmètres sont opérationnels et que les producteurs peuvent cultiver. Lorsque cet indicateur est inférieur à 100%, cela laisse supposer une défaillance soit dans la conception ou dans la réalisation des travaux du périmètre, soit dans l'exploitation-maintenance qui n'a pas suffisamment été assurée pour maintenir le périmètre en bon état, conduisant à terme à l'abandon de surfaces aménagées pour lesquelles des investissements avaient pourtant été consentis.

Cet indicateur a été calculé approximativement pour la SAED et l'ONAHA. Bien qu'il demande à être précisé, le taux de surfaces réellement cultivées sur les surfaces totales aménagées serait de 90 % pour la SAED et de 95 % pour l'ONAHA. De plus, les surfaces en jeu étant très importantes pour la SAED,

cette proportion ne doit pas faire oublier que nous avons là une marge de progrès potentiellement significative qui concerne autour de 13 000 ha. Ceci est moins vrai pour l'ONAHA car les surfaces en jeu ne seraient que d'environ 900 ha.



Cet indicateur mériterait d'être recalculé et étudié car il révèle que des surfaces ayant fait l'objet d'investissements importants par l'Etat sont abandonnées probablement pour des raisons de défauts de conception ou de suivi de travaux (responsabilité de la SAGI) ou des défauts d'exploitation-maintenance (responsabilité conjointe SAGI et associations d'irrigants).

Un deuxième indicateur est celui du taux d'intensification. Généralement pour que la rentabilité économique soit assurée, les études de faisabilité prévoient un taux d'intensification supérieur à 100 %. En effet, les AHA en grande hydraulique ont généralement deux objectifs principaux : sécuriser les cultures en saison humide pour atteindre une intensité culturale de 100% et permettre la mise en place des cultures de contre saison (1 ou 2) et donc avoir des intensités culturales supérieures à 100%. Etant donné les coûts d'investissement pour développer les AHA, une intensité culturale de 100% n'est généralement pas suffisante pour justifier économiquement un tel investissement. Néanmoins les objectifs à atteindre peuvent être différents suivant les SAGI.

Le tableau suivant compare les surfaces réellement mises en valeur dans tout le delta du fleuve Sénégal, toutes spéculations confondues et en comprenant la nouvelle délégation de Bakel. Ces surfaces sont ensuite divisées par les surfaces totales aménagées pour la campagne 2019-2020. Le taux d'intensification est alors estimé à 97 % pour les périmètres privés et de 81 % pour les périmètres publics.

	Privé	Public
Surfaces mises en valeur toutes spéculations confondues (en ha)	58 384	45 954
Surfaces totales aménagées et « fonctionnelles » en 2019-2020 (en ha)	60 081	56 553
Taux d'intensification	97%	81%

Les données mises à disposition par l'AMVS permettent de calculer également cet indicateur. Les surfaces aménagées sont recalculées par rapport aux données disponibles. Ces calculs montrent que les taux d'intensification sont systématiquement supérieurs à 1 et sont croissants dans le temps pour se situer autour de 1,6 en 2019.

Années	Surfaces cultivées (en ha)	Surfaces aménagées (en ha)	Taux d'intensification
2010	5 553	4552	1,22
2011	5 988	4552	1,32
2012	5 309	4552	1,17
2013	6 794	4552	1,49
2014	10 446	6552	1,59
2015	10 078	6552	1,54
2016	9 858	6552	1,50
2017	10 384	6552	1,58
2018	10 248	6552	1,56
2019	10 549	6552	1,61

D'après les données déclaratives de l'ONAHA, ce taux d'intensification avoisinerait également les 1,6. En revanche, les calculs estimatifs réalisés à partir des données fournies montrent plutôt les résultats suivants :

Années	Surfaces cultivées (en ha)	Surfaces aménagées (en ha)	Taux d'intensification
2010	17 529	14555	1,20
2011	17 769	14998	1,18
2012	17 442	15441	1,13
2013	17 561	15884	1,11
2014	20 846	16326	1,28
2015	23 049	16769	1,37
2016	22 679	17212	1,32
2017	21 162	17655	1,20
2018	22 237	18123	1,23
2019	23 043	18590	1,24

Les taux d'intensification restent élevés mais se situeraient plutôt autour de 1,2.

Pour l'ONAHA et l'AMVS, l'objectif est généralement d'atteindre un taux d'intensification de 2, tandis que pour la SAED cet objectif serait plutôt d'atteindre un taux de 1,5.

Les résultats sont moindres par rapport aux objectifs pour l'ONAHA et l'AMVS du fait de contraintes au niveau de la ressource en eau notamment en saison sèche froide qui réduit la capacité de production ou du fait de d'événements climatiques de type inondations.

Pour la SAED, les problèmes liés à la systématisation de la double culture ont amplement été documentés et étudiés révélant des problématiques liées à la logistique (difficulté d'évacuer et de stocker la campagne à temps, manque de matériel agricole pour accélérer les récoltes et la préparation de la mise en terre pour la campagne suivante), mais aussi et surtout au crédit agricole.

Les discussions avec les autres SAGI n'ont pas encore permis de bien comprendre ce qui pourrait être envisagé comme bonne pratique pour améliorer ces résultats au niveau de la SAED mais le travail de terrain pourra venir donner des éléments de réflexion pour renforcer cette analyse interne SAED.

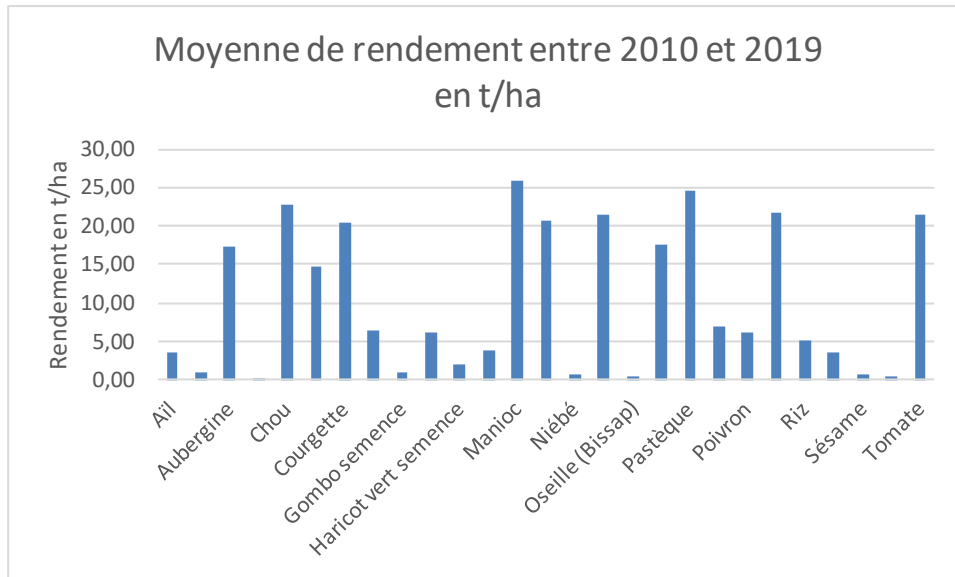
En effet, les clés du succès évoqués à l'ONAHA et l'AMVS sont :

- Les achats groupés d'intrants au travers des coopératives et de leurs fédérations mais qui sont déjà pratiqués notamment au niveau de la FPA au Sénégal ;
- Le stockage de semences est également évoqué comme une clé du succès ;
- Le fait que l'Etat vient au secours des paysans pour l'approvisionnement d'intrants est également évoqué mais n'est pas présenté comme une solution durable, l'objectif étant de renforcer l'indépendance des producteurs.



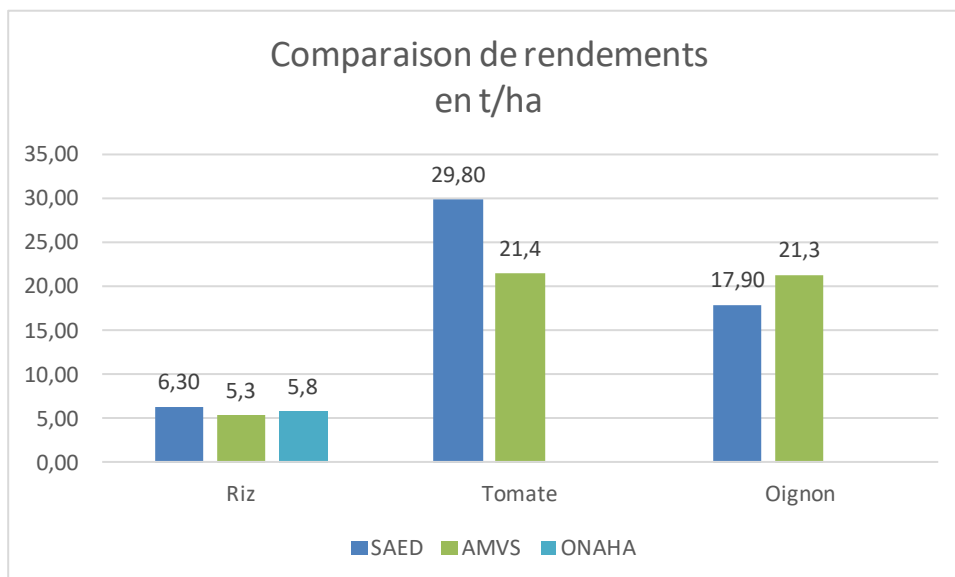
Le taux d'intensification est assez variable et révélateur de problèmes de diverses natures. La limitation de la ressource en eau peut expliquer des résultats en-dessous des objectifs. En tout cas, des marges de progrès sont aussi relevées sur ce point et le dialogue entre SAGI doit permettre de réfléchir à des solutions durables face à cette problématique.

Enfin, les données sur les rendements n'ont été fournies de manière précise que par l'AMVS pour toutes les années de 2010 à 2019. Le graphique suivant récapitule par type de spéculatation les moyennes de rendement pour l'ensemble des cultures recensées à l'AMVS en tonnes par hectare.



Au niveau de la SAED, les rendements sont donnés pour trois spéculations principales et pour la campagne 2018-2019. La comparaison qui suit est juste donnée **à titre indicatif**, la nature des données n'étant pas la même entre SAGI :

- Pour l'ONAHA nous n'avons pas le détail des rendements pour les tomates et les oignons ;
- Pour le riz, pour l'ONAHA et l'AMVS nous avons calculé une moyenne de 2010 à 2019 ;
- Pour la SAED nous ne disposons que des données de la dernière campagne 2018-2019.



Les indicateurs techniques étudiés ici, notamment le rendement sont bons et révèlent une bonne maîtrise des producteurs des itinéraires techniques. Néanmoins, de bons résultats en termes techniques ne présagent pas nécessairement de bons résultats en termes économiques et financiers. Le paragraphe suivant doit permettre de donner quelques indications à ce sujet.

Les performances économiques et financières

Les résultats techniques doivent être évalués du point de vue des résultats économiques et financiers : il s'agit en effet de savoir si la valorisation de la production (produit brut) permet de créer suffisamment de richesse par rapport aux coûts de production associés aux itinéraires techniques. Cet indicateur classique dit technico-économique est celui de la valeur ajoutée qui peut être ramené à l'hectare pour des productions végétales.

Les données dont nous disposons actuellement ne permettent malheureusement de calculer cet indicateur pour aucune SAGI et pour aucune culture. Nous avons tenté de mobiliser les autres chantiers notamment le chantier filières afin d'obtenir des données d'intérêt pour nous sans succès.

De manière qualitative, ce qui peut néanmoins être dit est qu'il semblerait que la rentabilité des cultures en particulier du riz soit plutôt faible. Ceci se manifesterait par un endettement structurel des exploitations agricoles, dont les résultats des bonnes années ne permettent pas de faire face aux mauvaises années.



La recherche d'un meilleur équilibre entre produit brut et consommations intermédiaires liées aux coûts de production est donc un facteur de progrès fondamental pour améliorer les résultats technico-économiques de la production.

L'amélioration de la valeur ajoutée peut alors passer par :

- Une meilleure valorisation des productions grâce à des filières mieux structurées ;
- Une diminution des pertes post-récoltes qui demande à ce que celles-ci soient mieux évaluées et suivies ;
- Une meilleure évaluation des coûts de production et une réflexion à avoir sur la très forte dépendance aux intrants importés et très coûteux.

En effet, à ce jour les problématiques post-récoltes et de rentabilité technico-économiques semblent peu connues ou documentées : les pertes post-récolte, qui représentent pourtant un levier important pour améliorer significativement le schéma de rentabilité globale des périmètres irrigués sans avoir à augmenter les rendements, n'est que peu connu. Les données manquent sur le nombre d'usines de transformation et leurs localisations, les capacités de transformation, le stockage, etc.

La SAED serait en train d'apporter une réponse au problème de maillage de ces infrastructures à l'aide du projet PRACAS.



Une meilleure visibilité et prise en compte des problématiques post-récoltes pourrait être un levier d'amélioration des résultats technico-économiques, bien qu'il ne s'agisse pas du seul levier.

Les performances environnementales

Peu de données sont également disponibles sur les impacts environnementaux des itinéraires techniques mis en œuvre dans les périmètres irrigués. Néanmoins, ce qu'il est possible de dire de manière qualitative est que ces modèles de production reposent aujourd'hui très largement sur les intrants chimiques de synthèse très majoritairement importés et coûteux.

Le recours important à ceux-ci est une source de préoccupation pour la qualité des eaux et des sols avec des problématiques d'eutrophisation à dire d'experts qui se font de plus en plus fortes.

Un levier d'action généralement admis par la littérature est celui de la diversification des cultures⁶. La bonne nouvelle sur le territoire des SAGI est que l'on observe une tendance à la diversification et l'introduction de cultures à plus haute valeur ajoutée mais de manière très inégale entre SAGI⁷. Parfois l'introduction de ses cultures se fait au détriment de la production du riz ce qui peut poser des problèmes par rapport aux objectifs assignés aux périmètres irrigués. Néanmoins, l'amélioration des résultats technico-économiques et environnementaux à l'aide de la diversification est une piste intéressante à creuser y compris pour améliorer les résultats globaux des exploitations majoritairement tournées vers la production de riz.

Néanmoins, il ne s'agit pas de conclure que la diversification permet d'améliorer automatiquement les performances environnementales. Il s'agit là d'une condition nécessaire mais nullement suffisante qui devrait être accompagnée d'une réflexion plus globale sur le rôle de la vulgarisation agricole et de la formation des agriculteurs dans la transition agroécologique, la mise en place d'indicateurs de qualité des eaux et des sols à suivre régulièrement ainsi que de groupes de travail entre agriculteurs pour améliorer de manière plus globale les pratiques.

L'AMVS semble être à la pointe de cette évolution. Ceci pourrait être un facteur explicatif des bons résultats en termes de taux d'intensification et pourrait être relié à la liberté laissée aux producteurs dans le choix des spéculations et des itinéraires techniques.

Le tableau suivant récapitule les autres données recueillies par rapport à l'assolement dans les périmètres irrigués des SAGI.

SAGI	Spéculations cultivées	Déduction
AMVS	oignons (CS 50%), tomates (CS 15%), papaye, blé (0%), maïs (78%), riz (20%)	Très forte diversification. La part du riz dans les surfaces cultivées est en forte baisse
ONAHA	Oignons, tomates, papaye, blé, maïs, Anis, et autres cultures maraîchères en SS et Mil, Sorgho, Riz, Maïs, Maraîchage, arachide, Niébé, etc. en SH,	Existence d'une diversification importante mais la culture prédominante reste le riz.
ORS	Oignons, tomates, papaye, blé, maïs	Pas d'informations sur la ventilation des surfaces. Un point curieux est que le riz n'est pas cité
SAED	Riz, oignons, tomates, Et dans de bien plus faibles proportions maïs, gombo, banane	Il existe une forte prédominance du riz, culture à faible valeur ajoutée avec des débuts de diversification en tomate industrielle et oignons et à la marge d'autres cultures.



Un levier d'action pour améliorer les résultats technico-économiques et environnementaux généralement admis par la littérature est celui de la diversification des cultures. Afin d'approfondir ce sujet, nous pouvons mobiliser les résultats du COSTEA qui seront produits par l'étude sur la transition agro-écologique en milieu irrigué. Sur ce sujet, l'AMVS semble être en pointe par rapport aux autres SAGI et des explications complémentaires sont à rechercher dans la phase ultérieure de terrain.

Le tableau suivant propose une tentative de synthèse des différents éléments présentés dans cette section.

⁶ Liste non exhaustive de travaux présentant la diversification comme levier pour la transition agro-écologique : <https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/diversification-des-cultures-rapport-d-etude-1.pdf>
<https://agriculture.gouv.fr/la-diversification-des-cultures-comment-la-promouvoir>
<https://agritrop.cirad.fr/590908/1/nouvelle%20version%20Rapport%20PATAE%2016%2012%202015.pdf>
<https://www.gret.org/2019/08/quelles-politiques-publiques-pour-soutenir-la-transition-agroecologique/>

⁷ Nous n'avons les données complètes que pour l'ONAHA et l'AMVS voir annexe.

	AMVS	ONAHA	SAED	ODRS	ORS
Vision des périmètres irrigués	Des périmètres irrigués à visée « sociale », devant permettre aux familles de mieux se nourrir	nd	Des périmètres irrigués au service de l'objectif de l'Etat d'atteindre l'autosuffisance en riz	Des périmètres irrigués à vision « sociale », devant permettre aux familles de mieux se nourrir	Des périmètres irrigués permettent d'une part d'atteindre l'autosuffisance alimentaire en riz et d'autre part de subvenir aux besoins des familles productrices de riz
Liberté accordée aux producteurs pour le choix des spéculations à cultiver	Liberté totale mais conseils suivant l'aptitude des sols	Liberté totale mais restrictions si contraintes de prélèvements s'imposent.	Historiquement, mise en valeur décidée par la SAGI, les irrigants ayant un statut proche de celui « d'ouvrier d'Etat », puis ouverture progressive et autorisation à faire d'autres spéculations mais vigilance par rapport à la nécessité d'une coordination renforcée interne au périmètre pour des raisons de coûts de pompage et de distribution de la main d'eau		Liberté accordée aux producteurs pour le choix des spéculations à cultiver mais avec conseil pour le choix de ces spéculations, le calendrier cultural et les techniques à suivre pour différentes variétés et spéculations
Evolution de la taille des parcelles dans les périmètres irrigués	Passage de 0,5 ha à 1 ha mais avec des lots de 5 ha, 10 ha et jusqu'à 50 ha pour les agrobusiness	Passage de moins de 0,5 ha par famille à 2 ha par exploitant en moyenne.	Passage d'une dotation de 0,5 ha par exploitation à 8 ha en moyenne à partir des années 2000. Le projet du 3PRD prévoit des lots de 2, 5, 10 et 100 ha.	Passage de 0,25 ha à 0,5 ha mais pas plus car les petits paysans ne peuvent pas cultiver plus.	Augmentation du nombre d'hectare par famille en fonction des types d'aménagements : de 0.25 à 1,50 ha
Aménagement de périmètres irrigués privés	Tentatives en cours	Pas de tentative en cours, le foncier étant privé, l'Etat ne peut pas facilement exproprier et faciliter l'installation de producteurs « privés »	Tendance forte dans la vallée	nd	Des demandes en cours, et des aménagements réalisés par une ONG, par des particuliers ou organisés en groupements /coopératives existent dans les zones de Dioro et Tamani.

	AMVS	ONAHA	SAED	ODRS	ORS
Diversification de la production	Très forte diversification. La part du riz dans les surfaces cultivées est en forte baisse	Existence d'une diversification importante mais la culture prédominante reste le riz.	Tendance nette à la diversification mais tensions sur les objectifs d'autosuffisance et de durabilité financière des aménagements hydro-agricoles		Existence d'une diversification importante (maraichage, cultures sèches, Pisciculture, l'apiculture, l'élevage de petits ruminants, le manioc) mais la culture prédominante reste le riz.
Organisation de la post-récolte	Coopératives	Coopératives	GIE, SAED intervient en appui dans les négociations du prix du riz au niveau de l'interprofession	nd	Coopératives et l'association des riziculteurs. Appui de l'ORS à des coopératives des femmes transformatrices du riz étuvé des trois zones de l'ORS dans la transformation et la commercialisation.
Séparation du service de l'eau des fonctions de commercialisation	En cours	En cours	Réalisé	nd	La commercialisation est transférée et libre. Mais le service de l'eau est assuré par la structure (ORS) avec l'appui des exploitants.

3 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE COMPAREE

L'analyse comparée permet à ce stade de proposer des pistes de réflexion qui ont été discutées avec les experts SAGI sur les facteurs clés de succès ou d'échecs du transfert suivant les différentes thématiques.

L'analyse diachronique du transfert a permis de mettre en évidence le rôle clé des grandes **périodes historiques et des paradigmes sous-jacents** pour expliquer les grands traits communs dans l'évolution des SAGI. Les SAGI les plus anciennes (ON, SAED) ont été marquées par la période postcoloniale où l'Etat planificateur s'est donné les moyens d'investir le domaine irrigué pour donner aux agriculteurs un rôle de paysan-ouvrier. S'en est suivie une phase de désinvestissement et de concentration dans les fonctions de maîtrise d'ouvrage avec abandon des activités commerciales des SAGI. Ces phases de réajustement et de réformes ont été plus ou moins longues et certaines SAGI sont encore plongées dans l'incertitude liée à des changements de statuts. Enfin, la période plus récente (années 2000) est marquée par l'arrivée de nouveaux fonds destinés au secteur de l'irrigation de bailleurs tels que la banque mondiale, l'AFD ou les fonds saoudiens et asiatiques.

Le transfert de gestion, initié pendant la phase de désinvestissement de l'Etat n'a **pas été mené de manière homogène entre les SAGI et continue d'évoluer dans le temps**. Un point commun entre les SAGI pendant cette période a été la faible préparation de l'ensemble des parties prenantes pour pouvoir assumer leurs nouvelles responsabilités. Aujourd'hui, ce transfert de gestion est souvent accompagné de formations à l'AI au départ, parfois d'un appui financier (mise en place d'un fonds de roulement pour permettre à l'AI de démarrer la première campagne) et de services d'appuis structurés au travers de réseaux de conseillers agricoles employés par les SAGI ou des prestataires.

La totalité des SAGI étudiées présente un **bon niveau de formalisation des rôles et responsabilités** avec la mise en place de contrats de concession ou équivalents, de règlements intérieurs pour le cadrage des responsabilités des AI ; et des lettres de mission ou contrats d'objectifs avec l'Etat pour cadrer le rôle de la SAGI. Une des difficultés principales soulignée dans les discussions avec les EC et PF est le **manque de respect de la part de l'Etat de ses propres engagements notamment pour assurer le financement des fonds destinés à la maintenance**, ou destinés à financer les activités même des SAGI. Il est alors difficile dans ces cas de demander aux autres parties intéressées (AI et SAGI) de tenir leurs engagements.

La SAED est la SAGI qui est allée le plus loin à ce jour dans la **structuration de cette gouvernance partagée avec la création d'entités spécifiques** pour l'appui à l'ensemble des volets sous la responsabilité des AI :

- La SAED à travers la DAIH met en place avec les entreprises de travaux la Note d'Entretien et de Gestion (NEG) jointe au contrat de concession qui précise les opérations d'E&M devant être réalisées, leur fréquence et coûts et permet ainsi d'évaluer sur des bases techniques la redevance de l'eau
- Elle met en place un service de maintenance à travers la DAM au niveau des infrastructures communes à plusieurs périmètres irrigués, les infrastructures dites « structurantes » et des périmètres avec des contrats de maintenance qui permettent d'intervenir en cas d'urgence
- Elle développe un réseau de conseillers agricoles qui interviennent sur le terrain avec les DAGE pour faire le recensement des besoins de maintenance et compiler les expressions de besoins (pour l'accès au crédit agricole)
- Elle met en place un accompagnement sur la durée à travers la mobilisation des CGER pour l'appui à la gouvernance interne des AI et à la gestion administrative et financière,

Les forces de ce système sont principalement :

- Une **responsabilisation de toutes les parties** pour la réussite du transfert,
- La **mutualisation des compétences techniques** au sein d'institutions capables d'assumer le coût financier de ces techniciens (les experts comptables au sein des CGER, les électromécaniciens à la

DAM, les experts génie rural dans les DAGE, etc.), ce qui permet de résoudre une bonne partie des problématiques posées par la professionnalisation des AI

A ce jour, **l'AMVS a entrepris des démarches qui vont dans ce sens** avec la mise en place (i) d'encouragements à l'embauche de techniciens par les AI tels que des électromécaniciens pour le fonctionnement des stations de pompage ou encore d'experts-comptables ; (ii) la proposition de mutualisation de ces compétences entre plusieurs AI. Les avantages de ce système sont les mêmes que ceux mentionnés précédemment. En termes d'inconvénients, nous pouvons citer la nécessité d'une coordination accrue entre plusieurs AI ainsi que les coûts qui restent plus élevés que dans le schéma présenté ci-dessus.

Pour toutes les SAGI, un point crucial qui ressort des discussions est la question de la conception-réalisation des AHA. Il s'agit en particulier du fait que les usagers (AI) sont **insuffisamment associés à la conception et au suivi des travaux de réhabilitation (sous maîtrise d'ouvrage SAGI) alors que c'est l'AI qui va ensuite en assumer l'exploitation-maintenance**. Les choix de conception qui ont un impact sur l'E&M (technicité, difficultés pratiques, différences de coûts) ne sont pas suffisamment concertés avec les principaux intéressés qui vont en assumer la responsabilité par la suite. En effet, il n'est pas aisé de tenir compte des objectifs et des intérêts qui peuvent être divergents entre la SAGI et l'AI : parfois la SAGI peut avoir intérêt à augmenter les surfaces aménagées en diminuant au maximum les coûts d'investissement à l'hectare mais en augmentant par la même occasion les coûts de l'E&M à la charge des AI (canaux non revêtus, cavaliers peu compactés, etc.).

Un autre point d'attention de l'analyse comparée est **l'absence de dispositif qui permette une évaluation rigoureuse et régulière de la fonctionnalité des AI**. Sans dispositif pérenne de ce type (i.e. qui se poursuit après la clôture des projets, qu'il soit internalisé par les SAGI ou externalisé) il est difficile d'avoir une analyse précise de l'évolution du « paysage des AI » dans une SAGI et donc d'adapter le système d'appui-conseil et d'accompagnement en conséquence. Le rôle des centres Faranfasi-So à l'ON ou des CGER à la SAED est primordial dans le suivi des AI mais leurs prérogatives ne leur permettent pas d'évaluer la fonctionnalité des AI pour chacune des missions qui leur sont transférées. L'enjeu est celui d'un **REX utile au processus d'apprentissage pour le binôme SAGI-AI** pour améliorer les conditions de mise en œuvre et de transfert.

L'analyse de la gestion administrative et financière ainsi que de l'organisation et professionnalisation met en lumière l'émergence d'un modèle d'AI, tantôt appelée OUEA, tantôt AUEI, mais qui, acceptant quelques adaptations dans les différentes SAGI, **présente des grands traits communs à l'ensemble des membres du ROA**. A l'heure actuelle, ce sont justement ces adaptations dans les missions qui sont confiées aux AI ou dans les dispositifs d'accompagnement qui suscitent la réflexion et le débat. Peu d'informations issues de retours d'expérience documentés ont été collectées à ce stade. A travers l'analyse comparée entre 6 SAGI, ce chantier entend contribuer à l'enjeu de capitalisation et de mise en débat des réalités vécues du transfert, à la fois du point de vue des SAGI et des AI.

Enfin, **la mise en valeur agricole mobilise particulièrement l'attention des SAGI** et des formations spécifiques ou des mécanismes d'accompagnement et de suivi sont mis en place. Nous pouvons citer en particulier (i) le suivi quantitatif des superficies cultivées pour toutes les SAGI ; (ii) l'existence d'un réseau d'appui-conseil dans toutes les SAGI ; (iii) l'existence de formations agronomiques et d'irrigation à la parcelle pour certaines SAGI dont l'ORS.

Les résultats globaux de la mise en valeur agricole étudiés à partir des indicateurs obtenus (principalement les surfaces réellement cultivées au moins une fois dans l'année par rapport aux surfaces totales aménagées ; les taux d'intensification ; les rendements) soulèvent des interrogations et dessinent des pistes de réflexion.

Les éléments qualitatifs qui se dégagent laissent penser à une **nécessité de mieux repenser l'efficacité économique globale des systèmes irrigués** afin de casser les spirales d'endettement des producteurs par des moyens plus durables que les effacements de dettes périodiques des AI par les banques de crédit agricole.

Ces questions de performance technico-économiques pourraient être un facteur explicatif important des variations fortes observées dans les indicateurs tels que le taux d'intensification. **La diversification**

des cultures, à la fois levier pour l'amélioration des performances environnementales mais aussi de création de valeur ajoutée pourrait constituer une piste intéressante à creuser.

L'AMVS semble être à la pointe de cette tendance actuellement avec les meilleurs résultats en termes de diversification et de taux d'intensification.

En conclusion, nous n'avons pas à ce stade suffisamment de données d'évaluations permettant de juger quelle est réellement la performance du transfert de gestion en termes de proportion de périmètres qui ont réussi par rapport au nombre de périmètres aménagés, en tenant compte de plusieurs critères d'évaluation. Il serait opportun de proposer la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation standardisé qui pourrait être développé à partir de guidelines communs. Il permettrait par exemple de définir si la gestion telle qu'elle est pratiquée par les AI est réellement équitable ? Si les AI parviennent réellement, X années après le transfert, à exercer les responsabilités qui lui sont confiées et si non lesquelles devraient être ajustées ou mieux accompagnées.

CONCLUSION

L'analyse comparée a été articulée autour des 6 thématiques du transfert de gestion, analysées chacune par un trinôme (réfèrent, contributeur 1, contributeur 2) pour éviter un travail en silo, avant de les remobiliser dans une analyse globale. Malgré la faible disponibilité de certains experts et les limites imposées par le travail à distance, la constitution de trinômes et l'organisation de cycles de visioconférences ont permis de co-construire l'analyse avec les experts contributeurs des SAGI, favorisant ainsi le processus d'apprentissage collectif attendu.

La difficulté à obtenir des informations dans les temps impartis, et les limites inhérentes aux échanges en visio-conférence (de qualité bien moindre que des réunions en « présentiel »), expliquent toutefois le caractère provisoire ou inabouti de certaines conclusions, qui demanderont à être approfondies.

Plusieurs questionnements formulés au sein de l'équipe n'ont en effet pas encore pu être approfondis ou débattus de façon satisfaisante, par manque de données précises pour assoir l'argumentation, par manque de disponibilité ou temps des membres de l'équipe pour en discuter collectivement, ou tout simplement par difficulté technique d'en débattre à distance. De plus, il convient de rappeler que les experts du groupement comme les experts contributeurs des SAGI ont été amenés à apporter un regard sur certaines SAGI dont ils n'ont pas encore pu appréhender les réalités de terrain. L'équipe a donc été attentive à ne pas sur-interpréter les éléments disponibles au risque de traduire une situation peu fidèle à la réalité du transfert.

Parmi ces questionnements, certains portent sur le niveau d'approfondissement souhaité et réalisable dans le cadre de cette étude. D'autres portent davantage sur des questions de fonds. Ces deux catégories de questionnement se croisent, dans la mesure où l'exercice vise à faire ressortir des grandes tendances ou typologies, qui peinent inévitablement à embrasser la diversité des situations :

- Est-il possible et réaliste d'approfondir davantage la description des processus de transfert de gestion (frises) et de la diversité des modalités de gouvernance partagée (schémas) ?
- Comment décrire et analyser cette double tendance observée de favoriser les exploitations familiales et les investisseurs privés ? Se traduit-elle par de nouvelles formes de cohabitation ou de concurrence ayant un impact sur la durabilité des AHA ? Quelles conséquences de cette situation dans les modalités de gouvernance partagée ?
- Dans quelles mesures les « appuis / conseils » aux AI de la part des SAGI et de structures proches constituent-ils ou sont-ils perçus par les AI comme une forme de contrôle ?
- Est-il pertinent et réaliste de réfléchir à la construction d'indicateurs pour évaluer la fonctionnalité des périmètres et des AI avant transfert ? ou bien est-il préférable d'accompagner le transfert quelque soit le niveau de fonctionnalité initiale ?
- A-t-on bien identifié les mécanismes, plus ou moins formalisés mais réellement existants, de retour d'expérience (REX) dans les différentes SAGI ? Comment rendre plus effectifs les dispositifs favorisant l'apprentissage collectif des différents acteurs dans la gouvernance partagée des périmètres ?
- Quelles avantages / inconvénients d'un découplage ou non des activités de gestion de l'eau et de gestion de la production / commercialisation ? sous quelles conditions ?
- Que peut-on conclure sur l'intérêt comparé de la pré- ou post-facturation de la redevance, pour les usagers, pour les AI, pour les SAGI ?
- Comment balancer les effets positifs / négatifs de l'effacement éventuel des dettes des AI, et à quels mécanismes ou conditions adosser de telles décisions pour les rendre vertueuses dans le cadre d'un processus d'apprentissage partagé.

- Comment apprécier l'impact des innovations de certaines SAGI (règles, mesures, dispositifs...) ? Est-il pertinent ou possible de les apprécier individuellement, ou faut-il au contraire les apprécier dans leurs complémentarités et synergies.
- Ne faut-il pas davantage approfondir les questions de compétences, leur formation et leur maintien au sein des AI, pour compléter l'analyse de la professionnalisation des AI ?

Ces questions, enrichies par les retours du STP, seront reprises et discutées par l'ensemble de l'équipe sous format « visio-conférence » d'une part, puis, nous l'espérons, en « présentiel » dans le cadre de l'étape 3. En effet, si les visioconférences facilitent la co-construction de l'analyse par l'ensemble de l'équipe, il est évident que des rencontres de l'équipe en présentiel permettraient des échanges et discussions d'une plus grande richesse. Nous espérons que l'étape 3 permettra ceci.

L'étape 3 à venir nous permettra aussi en partie de corriger certains biais par (i) des séjours des experts dans d'autres SAGI au cours des diagnostics pays ; (ii) la sélection d'un échantillon de périmètres à la SAED, l'AMVS et l'ONAHA pour analyser en profondeur les pratiques de transfert à valoriser ; (iii) des compléments d'informations sur les producteurs et les AI, leurs propres objectifs et visions des problématiques évoquées. L'équipe veillera à ce que le travail de terrain qui doit suivre permette de mieux recueillir leurs avis et opinions.

ANNEXES

SAGI
Pays
Présentateur

Office National des Aménagements Hydro-Agricoles
Niger
El Hadj Dongo

Données générales pays

Donne un premier aperçu du pays

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)

Ordonnance N° 2014-01 du 03 Janvier 2014 complétant l'**Ordonnance n° 78-39 du 29 décembre 1978** portant création de l'ONAHA ;
DECRET N° 2015-354/PRN/MAG du 10 Juillet 2015, modifiant et complétant le **décret 2015-218/PRN/MAG du 18 avril 2015**, portant approbation des statuts de l'Office National des Aménagements Hydro Agricoles (O.N.A.H.A) ;
Arrêté N° 064 du 29 Septembre 2016, portant approbation du contrat-type d'exploitation sur la mise en valeur agricole et l'exploitation des périmètres irrigués ;
Arrêté N° 065 du 29 Septembre 2016, portant approbation du contrat-type d'exploitation sur la gestion de l'eau et des infrastructures et équipements d'irrigation sur les périmètres irrigués ;
Convention de gérance N°002 du 08 Aout 2016
Contrat plan entre l'Etat et l'ONAHA
Arrêté N° 063 du 29 Septembre 2016, précisant les modalités de création, les missions, l'organisation et le fonctionnement des Associations des Usagers de l'Eau d'Irrigation (AUEI) des Aménagements Hydro-Agricoles ;

Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)

Etape 1 : 1978 (création de l'ONAHA) à 1982
Mise en valeur en direct par la SAGI
La mise en valeur des périmètres
La formation des élus, des exploitants, du personnel des coopératives
L'appui à la production de semences
La vulgarisation des thèmes techniques et autres technologies
L'appui à l'organisation coopérative
L'entretien des périmètres
Le suivi sanitaire des animaux de trait
Etape 2 : 1982 à 2013
Appuyant les coopératives par l'affectation d'un Directeur de périmètre dont le rôle est limité à celui de conseiller de gestion essentiellement sans pouvoir de décision ;
Conduisant les activités de suivi, conseil et incitations relatifs à l'entretien des infrastructures et équipements hydrauliques à charge des coopératives ;
Collectant les données relatives à la mise en valeur et à la gestion des coopératives ;
Assistant les coopératives à la production de semences.
Etape 3 : 2013 à aujourd'hui
Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des Aménagements publics pour le compte de l'Etat;
Assurer le suivi des aménagements sur la base d'un inventaire régulièrement mis à jour et les critères d'évaluation des performances;
Assurer la fourniture de services d'ingénierie et de travaux d'Aménagements Hydro-Agricoles pour le compte de l'Etat et de tiers ;
Assurer la fourniture des services d'appui aux fonctions d'exploitation et de maintenance des Aménagements ;
Assurer la promotion des prestataires de service communautaires, associatifs ou privés pour l'appui aux irrigants en vue de compléter les services proposés par l'ONAHA;
Assumer une fonction de veille technologique, de promotion des innovations et de liaison entre la recherche agricole, les services de vulgarisation, les irrigants et les acteurs des filières agricoles;
Conduire des opérations de vulgarisation et offrir des services de conseil agricole à la demande sur les AHA.

Frise historique avec dates clés

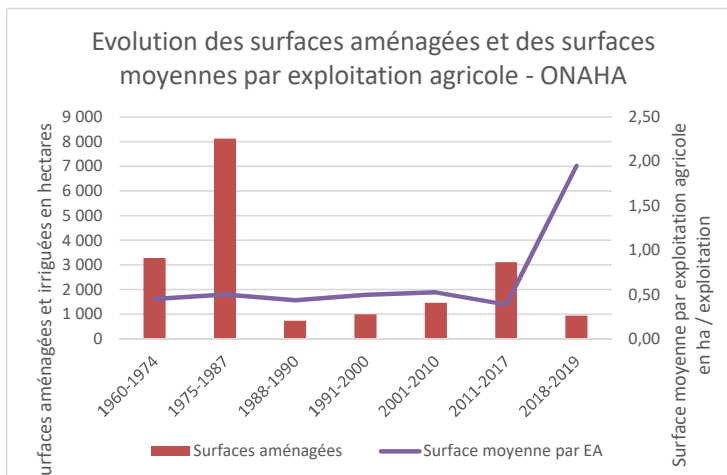
1978 : Création de l'ONAHA
1984 : Désengagement de l'Etat et début de transfert de gestion
1991 : Réforme du système coopératif
1992 : Plan de redressement de l'ONAHA et du système coopératif
1996 : ONAHA entreprise publique à privatiser
1998 : Retrait de l'ONAHA des entreprises publiques à privatiser
2000 : Création comité technique interministériel pour restructuration ONAHA
2007 : Première tentative de restructuration
2013 : Restructuration de l'Office qui a abouti aux réformes ci-après : modification des statuts de l'ONAHA
2016 : Arrêté n°063 précisant les modalités de création, missions, organisation et fonctionnement des Associations des Usagers de l'Eau d'Irrigation (AUEI) des Aménagements hydro-agricoles
Arrêté n°064 approbation du contrat-type d'exploitation sur la mise en valeur agricole et l'exploitation des PI
Arrêté n°065 approbation du contrat-type d'exploitation sur la gestion de l'eau et des infrastructures et équipements d'irrigation sur les PI
2016 : convention de gérance n°002
Contrat plan entre l'Etat et l'ONAHA

Grands principes du transfert	<p>L'aménagement hydro-agricole est un bien commun qui relève du domaine de l'Etat dont la gestion et l'exploitation sont régies par des textes. Ces textes prévoient la mise en place de deux entités représentatives des usagers de chaque AHA. Il s'agit de:</p> <ul style="list-style-type: none"> la société coopérative qui s'occupera de l'approvisionnement en intrants agricoles, de la production agricole et de la commercialisation des produits agricoles et ; l'association des usagers de l'eau d'irrigation (AUEI) qui assurera la gestion et l'entretien des ouvrages et équipements hydromécaniques ainsi que de leur renouvellement. <p>La sécurisation foncière des AHA</p>
Parties prenantes impliquées dans le transfert	OP, ONAHA, MAG/EL PTF
Facteurs de succès	Maitrise de la gestion administrative, financière, technique et comptable
Facteurs bloquants	<p>Vieillesse des pompes électrogènes (Station de pompage des AHA) et la vétusté de la logistique d'entretien;</p> <p>Insuffisance en moyens matériel et financier pour assurer sa mission ;</p> <p>Diminution drastique de la subvention de l'Etat;</p> <p>Non mise en application du Contrat Plan et du « programme riz » du fait d'absence d'inscription budgétaire;</p> <p>Lenteur dans la mobilisation des décomptes après prestation;</p> <p>Non paiement des travaux réalisés pour le compte de l'Etat.</p> <p>La résurgence des revendications de la propriété foncière sur certains aménagements hydro-agricoles due à la non sécurisation ;</p> <p>L'autonomie de gestion concédée aux coopératives qui n'a fait qu'accentuer la dégradation des infrastructures sur les aménagements;</p> <p>Expansion anarchique des carrières et des lotissements dans et autour des certains AHA;</p> <p>Le manque de disponibilité financière aux coopératives pour s'approvisionner en intrants.</p>
Perspectives	<p>L'existence d'un potentiel irrigable de plus de 10 million d'hectares dont -1% seulement sont actuellement exploité et 30 milliards de m3 d'eau de surface ;</p> <p>La pratique de la double culture du riz</p> <p>L'existence de nombreux acquis de la recherche (1 variété GAMBIAKA et 2 variétés de NERICA (-L-39 et -L-49) ont été homologuées;</p> <p>L'existence d'un potentiel animal important et adéquat résout le problème de traction,</p> <p>La maîtrise de la fertilisation et des traitements phytosanitaires par les paysans et les agents d'appui conseil ;</p> <p>L'existence d'un potentiel humain disponible, mobilisable et expérimenté;</p> <p>L'existence de marchés intérieurs non encore satisfaits 1/3 des besoin en riz est produit;</p> <p>L'intérêt porté par l'Etat au développement des cultures irriguées</p> <p>L'existence de plusieurs études et documents de références</p>
Degrés de participation et impacts	
Surface potentielle pour le développement de l'irrigation	10,6 millions d'hectares de potentiel irrigable
Surface irriguée actuellement	En grande irrigation 17 670 ha en petite irrigation

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

Date de création de la SAGI	1978
2018-2019	
Nombres d'AHA	15
Surfaces irrigués	935
Nombre d'EA	480
Surface moyenne par EA	1,947916667



Ventilation des surfaces irrigués par type de PI

- Surfaces irrigués type 1 : décrue
- Surfaces irrigués type 2 : PIP
- Surfaces irrigués type 3 : PIV
- Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique
- Surfaces irrigués type 5 : PPP
- Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire

Date de création de la SAGI

Modes de gestion

Statut de la SAGI

Tutelle de la SAGI

Mission générale de la SAGI

Missions de la SAGI

Document présentant la mission de la SAGI

Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI?

Mode de financement des interventions de la SAGI

Moyens de la SAGI

Question foncière

D'abord ONAHA en gestion directe puis coopératives avec un DT de l'ONAHA puis transition vers des AI (AUEI) avec un appui-conseil ONAHA

EPIC

Ministère en charge de l'agriculture

Servir d'instrument privilégié à la mise en œuvre de la politique nationale en matière du développement agricole dans le domaine de l'agriculture moderne irriguée

Assurer la maîtrise d'ouvrage déléguée des Aménagements publics pour le compte de l'Etat;

Assurer le suivi des aménagements sur la base d'un inventaire régulièrement mis à jour et les critères d'évaluation des performances;

Assurer la fourniture de services d'ingénierie et de travaux d'Aménagements Hydro-Agricoles pour le compte de l'Etat et de tiers ;

Assurer la fourniture des services d'appui aux fonctions d'exploitation et de maintenance des Aménagements ;

Assurer la promotion des prestataires de service communautaires, associatifs ou privés pour l'appui aux irrigants en vue de compléter les services proposés par l'ONAHA;

Assumer une fonction de veille technologique, de promotion des innovations et de liaison entre la recherche agricole, les services de vulgarisation, les irrigants et les acteurs des filières agricoles;

Conduire des opérations de vulgarisation et offrir des services de conseil agricole à la demande sur les Aménagements Hydro-Agricoles.

Contrat cadre avec l'Etat

Etat + autres ?

321 agents
158 permanents
23 fonctionnaires
121 agents contractuels

Bâtiment niveau central + bureaux dans 6 régions

Atelier de réparation de référence depuis 1992

142 engins dont 18 tracteurs

Gestion foncière relève de l'ONAHA

99

1978

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI	AUEI
Existence de statut des AI O/N	Passage d'un statut coopératif à celui d'association
Missions des AI (lister les principales missions)	Service de l'eau
Types de services rendus aux membres	Service de l'eau
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)	Oui
Financement des AI	<ol style="list-style-type: none"> 1. des cotisations annuelles des membres ; 2. de la participation et/ou dépôt de ses membres ; 3. des redevances hydrauliques (qui n'incluent pas la redevance agricole) ; 4. des subventions et/ou libéralités qui pourraient lui être accordées par l'Etat, les collectivités territoriales, tout organisme ou institution de développement ou toute personne physique ou morale ; 5. les emprunts faits par l'AUEI pour la réalisation de certaines opérations (Epargne-crédit) ; 6. de dons et legs. 7. les revenus du patrimoine ; 8. les revenus des activités ;
Droits et obligations	<p>Article 3 : Des droits</p> <p>Chaque membre de l'AUEI a le droit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) d'avoir un accès équitable et juste à l'eau d'irrigation distribuée par l'AUEI ; 2) de bénéficier de tous les autres services fournis par ou à travers l'AUEI ; 3) d'être candidat aux élections pour les postes à pourvoir au sein des organes de gouvernance de l'AUEI à condition d'être à jour dans le paiement de ses redevances ; 4) de proposer des questions à l'ordre du jour des réunions de l'Assemblée Générale de l'AUEI ; 5) de désigner des candidats et de voter aux élections des postes à pourvoir dans les organes de gouvernance de l'AUEI ; 6) de consulter, aux heures d'ouverture des bureaux de l'AUEI; les archives et les registres de l'AUEI ainsi que les livres de compte et les plans des activités d'exploitation et maintenance de l'AUEI. <p>Article 4 : Des devoirs et des obligations</p> <p>Chaque membre de l'AUEI a le devoir :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) de se conformer aux Statuts et au Règlement Intérieur de l'AUEI et à toutes les règles opérationnelles adoptées par l'Assemblée Générale ; 2) de payer dans les délais fixés toutes les redevances payables à l'AUEI selon les dispositions du décret 2015-354 et de l'arrêté No 2016--- portant modalité de création des AUEIs; 3) d'utiliser l'eau d'irrigation en respectant scrupuleusement les règles de distribution d'eau adoptées en Assemblée Générale de l'AUEI ; 4) de payer les coûts de la réparation ou du remplacement de tout équipement ou infrastructure exploité par l'AUEI qui serait endommagé suite à un acte de négligence ou un acte délibéré de sa part ; 5) de fournir, à la demande de l'AUEI, toute information relative à son utilisation de l'eau et l'exploitation de ses parcelles ; 6) d'autoriser les employés de l'AUEI ou des prestataires de service externes sous contrat avec l'AUEI à accéder à ses parcelles avec les équipements et machines nécessaires pour tous travaux relevant de l'exploitation et la maintenance de l'aménagement hydro agricole exploité par l'AUEI ; 7) de participer à toutes les activités de nettoyage ou de remise en état de l'aménagement hydro agricole qui sont organisées par l'AUEI ;
Formalisation de ces droits et obligations O/N?	Oui
Nom du document formalisant ces droits et obligations	Règlement Intérieur de l'AUEI
% d'AI qui "fonctionnent"	33%

SAGI**Pays****Présentateur****Autorité de mise en valeur de la vallée du Sourou**

Burkina Faso

Emmanuel Compaoré

Données générales pays*Donne un premier aperçu du pays*

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)	L'adoption depuis 2001, de la loi d'orientation relative à la gestion de l'eau et son opérationnalisation significative avec (i) la création des AE dont le fonctionnement est articulé sur les acteurs au niveau régional et local (ii) la mise en œuvre progressive par les AE, de leurs outils de planification, de programmation et règlementaires que sont les SDAGE et les Programmes Pluriannuels d'Intervention (iii) la mise en œuvre effective depuis 2009 de la Contribution Financière en Matière d'Eau (CFE), leur outil économique et financier sans équivalent au niveau sous-régional (iv) la mise en place et le fonctionnement effectif de la Police de l'eau sur toute l'étendue du territoire national. loi n°010-98/AN du 21 avril 1998 et la loi d'orientation n°002-2001/AN portant loi d'orientation relative à la gestion de l'eau
Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)	2011- Diagnostic de fonctionnement des anciens périmètres; 2013 (Octobre) Installation officielle des premières OUEA
Frise historique avec dates clés	1925 : Découverte de la vallée du Sourou et estimation de son potentiel irrigable à plus de 70 000 ha ; 1967 : Aménagement de 150 ha à Guiédougou (appui du Fonds d'Aide de Coopération) suite à la campagne de réinstallation des colons revenus de l'Office du Niger en 1965 ; 1976 - 1977 : Construction des ouvrages des vannes de Léry ; 1982 : Réalisation du 1er Schéma Directeur d'aménagement de la vallée du Sourou, 1984 : Construction sur le Mouhoun d'un canal pour dévier ses eaux dans le Sourou, permettant ainsi de stocker plus de six cent millions (600 000 000) de mètres cubes d'eau dans le Sourou ; Début de l'intensification des aménagements hydro-agricole dans la Vallée du Sourou. 1984 : décision du gouvernement du Burkina Faso de faire de la région du Sourou, une région de développement prioritaire pour le pays ; 1985 : création de la Maîtrise d'Ouvrage du Sourou (MOS), avec un statut de Projet (Projet Sourou) ; 1986 : la MOS fut érigée en Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) sous l'appellation de «Autorité de Mise en valeur de la Vallée du Sourou (AMVS) ». Infrastructures structurants pour l'Etat représenté par l'AMVS et les PI aux OUEA
Grands principes du transfert	
Parties prenantes impliquées dans le transfert	13 coopératives, 4 groupements de producteurs, 17 entrepreneurs agricoles, 27 AUEA, Structures faitières
Facteurs de succès	
Facteurs bloquants	L'enclavement et l'insécurité de la vallée; les entretiens à faire sur les stations de pompage; Le problème de commercialisation; L'indisponibilité des intrants de qualité; La forte demande de parcelles pour les nouveaux acteurs
Perspectives	L'extention des aménagements, la mise en œuvre de l'O&M et la transformation de l'AMVS passage du statut de EPE à Société d'Economie Mixte (SEM)
Degrés de participation et impacts	
Surface potentielle pour le développement de l'irrigation	15 000 Ha
Surface irriguée actuellement	6552

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

Date de création de la SAGI	1986	
	Années 2000	
Nombres d'AHA		9
Surfaces irrigués		3350
Nombre d'EA		
Surface moyenne par EA		
Ventilation des surfaces irrigués par type de PI		
Surfaces irrigués type 1 : décrue		0
Surfaces irrigués type 2 : PIP		
Surfaces irrigués type 3 : PIV		
Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique		6558
Surfaces irrigués type 5 : PPP		
Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire		14
Date de création de la SAGI		1984
Modes de gestion	Autonomie de gestion	
Statut de la SAGI	Etablissement Public à caractère Administratif (EPA)	
Tutelle de la SAGI	Tutelle technique du Ministère chargé de l'AHRH et tutelle financière du Ministère chargé des finances	
Mission générale de la SAGI	Mise en valeur des terres aménageables dans la vallée du Sourou	
Missions de la SAGI	Recherche, mobilisation, mise en place et la gestion des financements ; Etude ou contrôle devant aboutir à l'aménagement et à l'exploitation rationnelle des terres situées dans la vallée du Sourou et dans la haute vallée du Mouhoun ; Mise en place et le contrôle des infrastructures indispensables à l'exploitation des terres suscitées et des équipements annexes ; Participation en rapport avec les autres services intéressés, à toutes les actions de mise en valeur et les recherches liées à l'exécution des projets ; Promotion de toutes les actions de protection de l'environnement ; Recouvrement des redevances conformément aux textes en vigueur	
Document présentant la mission de la SAGI	Plan Stratégique décliné en Plans d'Actions pluriannuels et chacun doté d'un budget	
Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI?	CA composé de 7 membres de l'Etat, 1 de l'AMVS et 1 des OP	
Mode de financement des interventions de la SAGI	Budget de l'Etat et prêts	
Moyens de la SAGI	Budget de l'Etat	
Question foncière	Gestion foncière relève de l'AMVS et des impôts	

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI	AUEI
Existence de statut des AI O/N	Passage d'un statut coopératif à celui d'association
Missions des AI (lister les principales missions)	Service de l'eau
Types de services rendus aux membres	Service de l'eau
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)	Oui
Financement des AI	Subvention des premières OUEA
Droits et obligations	Oui
Formalisation de ces droits et obligations O/N?	Oui
Nom du document formalisant ces droits et obligations	Contrat de transfert
% d'AI qui "fonctionnent"	100

SAGI

Société Nationale d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du fleuve Sénégal et des vallées du fleuve Sénégal et de la Falémé

Pays
Présentateur

Sénégal
Paul Marie Faye

Données générales pays

Donne un premier aperçu du pays

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)

La loi n 65 001 du 20 Janvier 1965 crée la Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal (avec un statut d'Etablissement Public à caractère industriel et commercial)
Par la loi n 79 29 du 24 Janvier 1979 la SAED a vu son champ d'intervention s'étendre sur l'ensemble de la Rive Gauche du Fleuve Sénégal ainsi qu'à la Vallée de la Falémé
Société Nationale à compter du 1^{er} Décembre 1981 suivant la loi n 81 57 du 29 Juin 1981

Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)

1965 à 1980 Système administré : phase d'implantation de l'agriculture irriguée

1. OAD puis OAV
2. SAED en 65, comme établissement public
3. Submersion contrôlée
4. Sécheresse 70
5. Maîtrise totale de l'eau
6. GA dans le delta
7. PIV reste de la VFS
8. Réorganisation des producteurs en OP

1981 à 1990 Limite du système administré et désengagement de la SAED

1. Société Nationale
2. Limite système administré
3. Désengagement progressif de la SAED : 1989
4. MOD en aménagement et développement agricole
5. Développement PIP
6. Mise en service des barrages en 90
7. Création CNCAS

Frise historique avec dates clés

1991 à maintenant Politique de responsabilisation des acteurs

1. Promotion de l'agriculture irriguée
2. Professionnalisation des acteurs et développement des filières
3. Appui à la MOD des CL, avec la mise en place d'outils de sécurisation foncière
4. Transfert gestion des infrastructures avec politique de maintenance
5. Projets de développement économique des territoires ruraux

Entre 1965 1980 Phase d'implantation de l'agriculture irriguée dans toute la zone d'intervention de la SAED Après cette phase d'apprentissage, l'Etat exige des résultats technico économiques
De 1981 à 2014 Onze Lettres de Mission ont déterminé les activités et l'évolution de la SAED marquées par 6 phases :

- 1ère Passage de statut d'établissement public à Société nationale 1981 83
- 2ème Amélioration du niveau technique du paysan 1984 86
- 3ème et 4ème Désengagement de la SAED de toutes les fonctions directement productives au prix d'une profonde restructuration 1987 94
- 5ème Recentrage de la SAED sur une fonction de maître d'ouvrage délégué, chargé d'aménagement hydraulique et de développement agricole 95 98
- 6ème à 9ème Promotion de l'agriculture irriguée dans le cadre de la professionnalisation et de l'appui aux collectivités locales 1999 2011
- 10ème et 11ème Promotion de l'irrigation privée et développement des territoires ruraux 2012 2017

Grands principes du transfert

Fin des années 80 Nouvelle Politique Agricole :
Barrages de Diama et de Manantali après les sécheresses des années 70
Dégradation des P I par défaut d'entretien et de responsabilisation des producteurs
Depuis le début des années 90 Redéfinition de la politique de gestion des infrastructures d'irrigation Transfert direct de la gestion/entretien aux usagers
1990 91 Pilotage du transfert et la gestion/entretien des périmètres par les producteurs Thiène Pont Gendarme, Thiagar (Programme Irrigation 4 avec forte assistance de la BM et des Partenaires au développement)
1994 Adoption du PDRG Vaste programme de réhabilitation des périmètres du Delta, de nouveaux aménagements dans la Vallée avec transfert systématique aux OP pour la gestion/maintenance, avec signature d'un contrat de concession SAED/usagers organisés en OP Unions Hydrauliques
Création d'une Division Autonome de Maintenance des IHA en 1998 qui est devenue une Direction en 2002.
Lancement en 1999 , de l'étude pour la mise en place d'un fonds de maintenance des IHA dans la Vallée du Fleuve Sénégal

Responsabiliser davantage les usagers dans la gestion
Améliorer la fonctionnalité et durabilité gestion des périmètres irrigués

Parties prenantes impliquées dans le transfert	SAED, communautés rurales (aujourd'hui les communes), autorités administratives (ex. préfet => départemental ou gouverneur => régional signe les contrats de concession), Crédit Agricole (CNCAS => LBA La Banque Agricole), organisations de producteurs
Facteurs de succès	Certaines Unions sont responsables de la gestion et entretien de leur aménagement au vrai sens du terme, choisissent leurs entreprises de travaux, DAT abondés, payent la redevance régulièrement. Forme de co-gestion => agent de la SAED appui l'Union, forme de transfert de connaissance, Chèque co-signé entre président et chef de secteur pour faire le contrôle pour que toutes les actions se fassent régulièrement, normalement C'était un processus, si transfert d'un coup, ça n'aurait pas marché, ça a été progressif, avec forme d'accompagnement
Facteurs bloquants	Mise en valeur : certaines unions ne partent pas en campagne => ne cotisent pas, écart se creuse et plus difficultés à assurer l'entretien des aménagements
Perspectives	Si organisation pas bien assise, ça peut être un facteur d'échec ou de blocage Diagnostic des unions : celles qui marchent bien (se prennent en charge), celles qui marchent moyen (certaines activités qui marchent d'autres pas encore) et celles qui ne marchent pas du tout (explications à trouver : à quelle étape ou statut ils ont reçu l'aménagement, type d'aménagement pas forcément aux normes, difficultés sur la mise en valeur, ne cotisent pas comme il faut) ; interne SAED conduite d'un diagnostic, suivi d'un plan d'action => TDR en cours de rédaction
Degrés de participation et impacts	Organisations de producteurs impliquées, bcp de concertation, de réunions, les producteurs => ont arraché ce transfert, à l'intérieur de la SAED, formes d'hésitation, SAED tout puissant, difficile de perdre certaines prérogatives, changement difficile pour les techniciens, producteurs ont dit être capables de gérer eux-mêmes ces infrastructures, ces organisations en voulaient pour aller vers la responsabilisation
Surface potentielle pour le développement de l'irrigation	240 000 ha en rive gauche
Surface irriguée actuellement	130 000 ha toutes délégations confondues

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

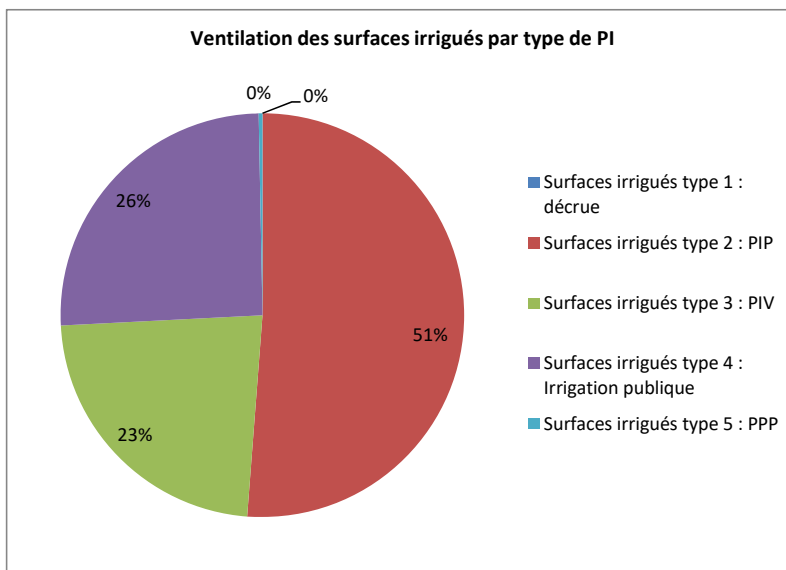
Date de création de la SAGI 1965

Années 2000

Nombres d'AHA
Surfaces irrigués
Nombre d'EA
Surface moyenne par EA

Ventilation des surfaces irrigués par type de PI

Surfaces irrigués type 1 : décrue 59731
Surfaces irrigués type 2 : PIP 26796
Surfaces irrigués type 3 : PIV 29758
Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique 350
Surfaces irrigués type 5 : PPP 3 836
Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire



Date de création de la SAGI 1965

Modes de gestion

D'abord SAED en gestion directe puis Unions Hydrauliques puis transition vers des GIE et UH avec un appui-conseil SAED et de la fourniture de services par la SAED, CGER et autres

Statut de la SAGI

Société Nationale

Tutelle de la SAGI

Ministère de l'agriculture et de l'équipement rural

Mission générale de la SAGI

Promouvoir le développement de l'agriculture irriguée en rive gauche

Missions de la SAGI

Réalisation d'aménagements et d'infrastructures hydro agricoles
Maintenance infrastructures hydro agricoles
Gestion de l'eau et de l'environnement
Appui à la mise en valeur et à la mise en marché des produits agricoles
Promotion de l'entreprenariat rural
Gestion et Sécurisation du Foncier rural
Management et Pilotage de la Société

Document présentant la mission de la SAGI

Lettres de mission

Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI?

Comité de suivi des lettres de mission : évaluent, font des recommandations si besoin et donnent le feu vert pour l'établissement de la lettre suivante

Mode de financement des interventions de la SAGI

Représentants du ministère de l'économie (eux président), ministère de l'agriculture, la présidence de la République, l'Assemblée, ... => comité interministériel

Moyens de la SAGI

ETAT à 90% + PTF à travers projets et programmes + Usagers pour services spécifiques tels que la DAM avec ressources internes
300 personnes
Plus d'une centaine de véhicules et motos
Ressources immobilières : bâtiments administratifs et logements
Tracteurs ? Non

Question foncière

Gestion foncière relève des communes

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI	AUEI
Existence de statut des AI O/N	Passage d'un statut coopératif à celui d'association
Missions des AI (lister les principales missions)	Service de l'eau
Types de services rendus aux membres	Service de l'eau
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)	Oui, SAED, CGER, LBA
Financement des AI	Institutions financières : LBA, CMS, institutions de microfinances (IMF) ex. FEPRODES Financements privés : promoteurs privés qui assurent le financement privé et se font rembourser en paddy avec un prix moindre exemple riziers, CNT qui ont des tracteurs ou moissonneuses, ils assurent les façons culturales, engrais, semences, et se font rembourser à la récolte Producteurs payent in fine, l'Etat ne paye pas sauf quand l'Etat efface la dette (2014)
Droits et obligations	Droits des AI : L'Etat doit garantir la ressource en eau, à travers le mécanisme sous-régional (OMVS) => commission CPE Commission Permanente des Eaux, la SAED représente l'Etat du Sénégal, défend les agriculteurs, ont besoin de tant de mètres cubes, Sénégal, Mali et Mauritanie, usage agricole, domestique et électricité, expression des besoins au niveau de cette commission, OMVS planifie comment va assurer ses besoins, SAED participe pour l'agriculture SAED entretien les grands axes hydrauliques, garantir l'accès à l'eau aux unions => pas formalisé en termes de droits Obligations des AI : assurer une bonne mise en valeur
Formalisation de ces droits et obligations O/N?	Oui
Nom du document formalisant ces droits et obligations	Contrat de concession qui formalise le rôle de l'Etat de l'Union Hydraulique, etc.
% d'AI qui "fonctionnent"	Plus de 60 % qui fonctionnent bien

SAGI
Pays
Présentateur

Office du Niger

Mali
 Souleymane Mounkoro

Données générales pays

Donne un premier aperçu du pays

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)

La loi n° 94-004 du 09 mars 1994 portant création de l'Office du Niger : Restructuration recentrant les missions de l'Office du Niger suivant loi n° 094-04/ANRM du 09 mars 1994 ;
 Le Décret n° 94-142 /P-RM du 31 mars 1994 fixant l'organisation et les modalités de fonctionnement de l'Office du Niger
 Le Décret n° 08-104/P-RM du 2- février 2008 portant modification du Décret n° 94-142 /P-RM.
 Le Décret n° 96 -188 / RM du 1er juillet 1996 portant organisation de la gérance des terres affectées à l'Office du Niger et son arrêté d'application.
 La Loi d'Orientation Agricole adoptée en Août 2006.
 La Loi Coopérative n° 01-076 du 18 juillet 2001 régissant les sociétés coopératives.
 Les textes législatifs et réglementaires régissant l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture du Mali (APCAM) et les Chambres Régionales d'Agriculture (CRA)
 - La restructuration de l'Office du Niger en 1994 avec réduction personnel de 3000 à 300 agents;
 - La libéralisation de la production et de la commercialisation
 - Le recentrage des missions de l'Office du Niger
 - Avec l'adoption des CP les AI sont acteurs à part entière de ces CP avec des engagements déclinés en IOV ;

Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)

1929-1931 : aménagement de barrages et canaux
 1931 : Les premières ressources financières ont été mises à la disposition de l'Office du Niger le 22 février 1931 ;
 1932 : Création de l'Office du Niger
 1941 : 1er programme d'aménagement de 200 000 ha
 1944 : 450 000 ha à aménager
 1946 : 1ère restructuration ON pour réduire personnel
 1961 : nationalisation de l'ON
 1991 : ON devient un EPIC
 1994 : restructuration ON
 2010 : réorganisation et réorientation des activités de l'ON

Frise historique avec dates clés

Grands principes du transfert
 Parties prenantes impliquées dans le transfert
 Facteurs de succès
 Facteurs bloquants

Comités paritaires, OERT, ON

Faiblesse du niveau d'équipement des exploitations agricoles ;
 Difficultés de recouvrement de la redevance des baux en exploitation ;
 Longueur des procédures de passation des marchés.
 Insuffisance de financements pour les aménagements et les réhabilitations ;
 Absence de source d'énergie ;
 Absence d'unités industrielles de transformation et de conservation des produits maraîchers ;
 Difficultés de fonctionnement des organisations paysannes ;
 Insuffisance du système de drainage ;
 Prévalence des maladies liées à l'eau;
 La tension sur la ressource en eau en CS

Perspectives

Programme d'accroissement de la production à l'Office du Niger : (i) Intensification par l'adoption du Système de Riziculture Intensif (SRI), du semis en ligne et d'autres innovations pour atteindre 50 % des superficies en 5ème année du CP (2019/2023) ; (ii) A terme du CP 19/23, il vise l'aménagement de 14.615 ha de nouvelles terres pour la production de riz et la réhabilitation de 12.036 ha d'aménagement existants, (iii) Objectif de production en 2023 : Plus de 1 000 000 T de paddy.
 Diversification des cultures : (i) pomme de terre ; (ii) maïs ; (iii) Soja et Blé.
 Amélioration de la gestion de l'eau : (i) Amélioration du système de drainage ; (ii) Test de tarification volumétrique ; (iii) Introduction de la Télégestion (SCADA) au niveau des grands réseaux d'irrigation ;
 Renforcement des capacités de l'encadrement.
 Actualisation des textes et documents de référence : (i) Relecture du décret de gérance ; (ii) Poursuite du processus de signature d'un arrêté portant sur la redevance des baux.
 Renforcement de l'électrification de la zone pour : (i) l'expansion de l'irrigation par aspersion et goutte à goutte ; (ii) la construction de chambres de conservation des produits agricoles.
 Agrandissement et entretien du réseau de pistes ;
 Promotion des activités de développement de l'élevage et de la pêche par : (i) l'aménagement des exutoires des drains ; (ii) la promotion de la rizipisciculture et l'intégration de la pisciculture dans les projets d'aménagements ;
 Promotion des activités de protection de l'environnement : encouragement de l'arboriculture et de l'agroforesterie.

Degrés de participation et impacts

Surface potentielle pour le
développement de l'irrigation
Surface irriguée actuellement

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

Date de création de la SAGI 1932

Années 2000

Nombres d'AHA	
Surfaces irrigués	112 260
Nombre d'EA	61 781
Surface moyenne par EA	1,82

Ventilation des surfaces irrigués par type de PI

Surfaces irrigués type 1 : décrue	
Surfaces irrigués type 2 : PIP	
Surfaces irrigués type 3 : PIV	
Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique	
Surfaces irrigués type 5 : PPP	
Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire	27?
Date de création de la SAGI	1965

Modes de gestion	
Statut de la SAGI	EPIC
Tutelle de la SAGI	
Mission générale de la SAGI	
Missions de la SAGI	La gestion des eaux ; La maintenance des aménagements ; La maîtrise d'ouvrage déléguée pour les études et le contrôle des travaux ; L'entretien des infrastructures primaires ; La gérance des terres ; Le conseil rural et l'assistance aux exploitants des terres aménagées en approvisionnement en intrants et en matériels agricoles.
Document présentant la mission de la SAGI	Contrat Plan 2019-2023 Contrat Plan Etat-Office du Niger-Exploitants Agricoles
Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI?	
Mode de financement des interventions de la SAGI	
Moyens de la SAGI	L'effectif du personnel d'encadrement technique est de 335 agents dont 206 agents de terrain se répartissant comme suit : 27 animatrices ; 67 conseillers agricoles ; 77 agents d'irrigation (aiguadiers) ; 35 éclusiers. Les besoins nouveaux en personnel d'encadrement technique sont de 55 agents, essentiellement des conseillers agricoles, des aiguadiers et des animatrices.

Question foncière Le foncier dépend entièrement de l'ON sur sa zone d'intervention

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI	AUEI
Existence de statut des AI O/N	
Missions des AI (lister les principales missions)	<ul style="list-style-type: none"> - Améliorer le niveau de formation de ses membres pour une meilleure gestion de l'eau et un bon entretien du réseau tertiaire d'irrigation. - Défendre les intérêts de ses membres. - Favoriser l'esprit associatif des membres - Sensibiliser ses membres en vue d'un paiement assidu des cotisations. - Sensibiliser les exploitants non résidents au village d'adhérer à l'association. - Veiller à l'exécution correcte de l'entretien au niveau de l'arroseur (faucardage, curage)
Types de services rendus aux membres	
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)	
Financement des AI	
Droits et obligations	
Formalisation de ces droits et obligations O/N?	Oui
Nom du document formalisant ces droits et obligations	Charte de responsabilité en matière de gestion de l'eau sur le réseau hydraulique et une autre en matière d'entretien du réseau hydraulique de l'Office du Niger ont été définies
% d'AI qui "fonctionnent"	

SAGI**Pays****Présentateur****Office Riz Segou****Mali****Dramane Diarra****Données générales pays***Donne un premier aperçu du pays*

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)	Loi 90-110-AN RM du 18 octobre 1990 portant création des EPA en République du Mali Ordonnance n°91-049/P-CTSP du21/08/91,
Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)	Organisation des bénéficiaires en OP avec Statut et Reglement Intérieur, aménagement des périmètres, attributions selon des critères prédéfinis, appui à la gestion technique et financière 1972: Opération Riz Ségou, restructurée en 1991: Office Riz Ségou
Frise historique avec dates clés	
Grands principes du transfert	Transparence dans la gestion, respect des accords , solidarité
Parties prenantes impliquées dans le transfert	ORS, associations des producteurs, autorités villageoises et communales
Facteurs de succès	Respect des engagements, cohésion au sein de l'association des producteurs, sécurisation des terres irriguées
Facteurs bloquants	Non respect des engagements, terres irriguées non sécurisées, manque de cohésion au sein de l'association des producteurs , Charges de production élevées avec l'achat des équipements d'exhaure onéreux
Perspectives	Prospection d'autres sites, recherche de financement pour les aménagements en maîtrise totale
Degrés de participation et impacts	Projets et apports personnels des bénéficiaires
Surface potentielle pour le développement de l'irrigation	50000 ha
Surface irriguée actuellement	33047 ha

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

Date de création de la SAGI en 1972 sous le nom Opération Riz Ségou et restructurée en 1991 en Office Riz Ségou

Années 2000

Nombres d'AHA	0
Surfaces irrigués	31875
Nombre d'EA	34000
Surface moyenne par EA	1,44

Ventilation des surfaces irrigués par type de PI

Surfaces irrigués type 1 : décrue	
Surfaces irrigués type 2 : PIP	
Surfaces irrigués type 3 : PIV	
Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique	31875
Surfaces irrigués type 5 : PPP	
Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire	

Date de création de la SAGI 1972

Modes de gestion

Statut de la SAGI	EPA
Tutelle de la SAGI	Ministère en charge de l'Agriculture
Mission générale de la SAGI	Développement global harmonieux et durable
Missions de la SAGI	Promotion de la filière riz visant le développement intégré de sa zone d'intervention Création de l'emploi durable Atteinte de la sécurité alimentaire du pays Gestion optimale des ressources naturelles Transfert de savoir-faire

Document présentant la mission de la SAGI Décret n° 10-340/P-RM du 16 juin 2010, Contrat/Plan tripartite État/O.R.S./Producteurs

Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI? Le développement intégré de la zone d'intervention autour de la filière Riz, Création de l'emploi durable, contribuer à l'atteinte de la sécurité alimentaire du pays, Gestion optimale des ressources naturelles

Mode de financement des interventions de la SAGI Etat* Fonds propres* Bailleurs de Fonds

Moyens de la SAGI L'Office Riz Ségou a évolué avec un personnel de 146 agents toutes catégories confondues ;
Un parc de véhicules ;
potentiel de 156000 ha (31 026 ha anc. z + 124918 ha de la ZNA)

Question foncière La terre appartient à l'Etat représenté par l'ORS dans sa zone d'intervention/Un cahier de charge pour la gestion des terres irriguées

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI	AUEI
Existence de statut des AI O/N	
Missions des AI (lister les principales missions)	<ul style="list-style-type: none"> - participer à l'Améliorer le niveau de formation de ses membres pour une meilleure gestion de l'eau et un bon entretien du réseau tertiaire d'irrigation. - Défendre les intérêts de ses membres. - Favoriser l'esprit associatif des membres - Sensibiliser ses membres en vue d'un paiement assidu des cotisations. - Sensibiliser les exploitants non résidents au village d'adhérer à l'association. - Veiller à l'exécution correcte de l'entretien au niveau de l'arroseur (faucardage, curage) La Formation et l'assistance
Types de services rendus aux membres	
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)	Non
Financement des AI	Sous forme de crédit
Droits et obligations	Irriguer les parcelles/payer la redevance eau
Formalisation de ces droits et obligations O/N?	Oui
Nom du document formalisant ces droits et obligations	Cahier des charges
% d'AI qui "fonctionnent"	75

SAGI**Pays****Présentateur****Offide de Développement Rural de Sélingué****Mali****Hamet Keita****Données générales pays***Donne un premier aperçu du pays*

Etat de la législation (ou 2-3 principales lois nationales cadrant la gestion des SI)	Loi 90-110-AN RM du 18 octobre 1990 portant création des EPA en République du Mali Ordonnance n°91-049/P-CTSP du 21/08/91. Loi N° 96-42 du 07 août 1996 portant création de l'Office de Développement Rural de Sélingué (ODRS) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.
Grandes étapes historiques du transfert (étapes vraiment clés)	Gestion participative avec une implication effective dans le cadre des attributions ou réattributions des parcelles des producteurs et des coopératives à travers le Comité paritaire.
Frise historique avec dates clés	1990, dissociation du volet production d'électricité des compétences de l'Ex-OHERN avec le transfert de ce volet à la Société Energie du Mali (EDM). 1996, dissolution de l'OEHRN et création de l'ODRS.
Grands principes du transfert	Prise en compte du volet social car les périmètres sont nés suite à la construction du barrage qui a nécessité le déplacement des populations ayant perdu leurs champs.
Parties prenantes impliquées dans le transfert	ODRS, Comité paritaire, autorités villageoises
Facteurs de succès	Entente entre Direction de l'ODRS et les producteurs
Facteurs bloquants	L'orpaillage par le dragage dans le cours d'eau affectant la qualité de l'eau avec l'augmentation de sa turbidité, le dépôt de vases dans le lit mineur, l'envasement des chenaux d'amenée des stations de pompage, endommageant ainsi les pompes des stations de pompage d'irrigation et d'exhaure au niveau du périmètre irrigué de Maninkoura ; Pannes multiples des pompes à Maninkoura dues souvent aux multiples délestages ; Etat de vétusté très prononcée du réseau hydraulique à Sélingué engendrant des pertes d'eau très importantes Faiblesse du rythme des aménagements.
Perspectives	La Réhabilitation et l'extension du périmètre irrigué de Sélingué dont les travaux ont déjà démarré ; L'Aménagement de la plaine de Kotouba ; L'Acquisition de deux nouvelles pompes en remplacement des pompes défectueuses ; Le Développement des activités de protection de l'environnement (restauration des sites d'orpaillage) et d'adaptation aux changements climatiques (prolifération des périmètres maraîchers) ; Le projet d'aménagement de la plaine de Fanzan en maîtrise totale dans le cadre des Nouveaux Villages Agricoles.
Degrés de participation et impacts	
Surface potentielle pour le développement de l'irrigation	55000 ha
Surface irriguée actuellement	2444 ha

Données générales sur la SAGI

Donne un premier aperçu de la SAGI

Date de création de la SAGI 1996

Années 2000

Nombres d'AHA 2
 Surfaces irrigués 1094
 Nombre d'EA
 Surface moyenne par EA 0,50 ha

Ventilation des surfaces irrigués par type de PI

Surfaces irrigués type 1 : décrue 0
 Surfaces irrigués type 2 : PIP 0
 Surfaces irrigués type 3 : PIV 0
 Surfaces irrigués type 4 : Irrigation publique 2444
 Surfaces irrigués type 5 : PPP 0
 Nombre de périmètres irrigués appuyés par la SAGI sur son territoire 2
 Date de création de la SAGI 1996

Modes de gestion

Statut de la SAGI Etablissement Public à caractère Administratif (EPA) doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière

Tutelle de la SAGI

Ministère de l'Agriculture

Mission générale de la SAGI

Missions de la SAGI

Promouvoir le développement des cultures irriguées et sèches ;
 assurer le conseil rural et la formation ;
 gérer l'eau des périmètres irrigués et les terres aménagées ou à aménager ;
 assurer l'entretien et la maintenance du réseau d'irrigation, de drainage et des ouvrages y afférents (périmètres actuels et futurs) ;
 assurer la maîtrise d'œuvre déléguée pour les études et les travaux ;
 assister les associations villageoises et les groupements ruraux ;
 valoriser la retenue du barrage par la réalisation et la gestion d'ouvrages portuaires ;
 développer la pisciculture et la pêche ;
 gérer les ressources naturelles du bassin versant (Sankarani et Wassoulou-Ballé) et assurer le suivi environnemental.

Document présentant la mission de la SAGI

Que fixe le contrat de base entre l'Etat et la SAGI?

Mode de financement des interventions de la SAGI

Moyens de la SAGI

Question foncière

Données générales sur les AI

Donne un premier aperçu de l'organisation des AI

Nom donné aux AI AUEI
Existence de statut des AI O/N
Missions des AI (lister les principales missions)
Types de services rendus aux membres
Existence d'un dispositif global d'accompagnement des AI (O/N)
Financement des AI
Droits et obligations
Formalisation de ces droits et obligations O/N?
Nom du document formalisant ces droits et obligations
% d'AI qui "fonctionnent"