



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

**COSTEA2 - CONVENTION AFD/AFEID CZZ2162**

**CONTRAT N°201912.20**

MAI 2020



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>

|   |   |
|---|---|
| <b>CONTACT</b>  | <b>4</b>  |
| <b>ACRONYMES</b>  | <b>5</b>  |
| <b>INTRODUCTION</b>   | <b>6</b>  |
| <b>1</b>  | <b>ACTIVITES DE DEMARRAGE DU CHANTIER7</b>                      |
| <b>2</b>  | <b>DIFFICULTES RENCONTREES ET APPRENTISSAGES8</b>               |
| 2.1   | Une finalisation en cours des contrats SAGI-Prestataire 8       |
| 2.2   | Difficultés techniques de communication interne à l'équipe 9    |
| 2.3   | Changement de l'Expert Contributeur de l'AMVS 9                 |
| 2.4   | Crise sanitaire liée au COVID 19 10                             |
| <b>3</b>  | <b>ADAPTATIONS ET SUGGESTIONS POUR LA SUITE DU CHANTIER11</b>   |
| 3.1   | Mobilisation et moyens de communication 11                      |
| 3.2   | Appropriation de la méthode et calendrier révisé 13             |
| <b>4</b>  | <b>PROCHAINES ECHEANCES A COURT TERME17</b>                     |
| 4.1   | Formalisation du chantier 17                                    |
| 4.2   | Echange avec le « GT Association d'irrigants » une fois créé 17 |
| 4.3   | lancement de la phase de collecte documentaire 18               |
| <b>CONCLUSION</b>   | <b>18</b>   |
| <b>ANNEXE 1 : CONTRAT TYPE PRESTATAIRE-SAGI</b>                     | <b>19</b>   |
| <b>ANNEXE 2 : DOCUMENT COLLABORATIF DE REFLEXION SUR LA METHODE</b> | <b>25</b>   |
|   | <b>26</b>   |
|   | <b>27</b>   |

---

## CONTACT

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

## ACRONYMES

|        |   |
|--------|---|
| AFD    | Agence française de développement   |
| AFEID  | Association Française pour l'Eau l'Irrigation et le Drainage                          |
| 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 (Burkina Faso)                      |
| AS     | Action Structurante   |
| COSTEA | Comité Scientifique et Technique de l'Eau Agricole                                    |
| EC     | Expert Contributeur   |
| GRET   | Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques                                      |
| GT     | Groupe de Travail   |
| I2S    | Initiative pour l'Irrigation au Sahel   |
| ONAHA  | Office National des Aménagement Hydro Agricoles (Niger)                               |
| ROA    | Réseau Ouest-Africain (des SAGI)  |
| SAGI   | Société d'Aménagement et de Gestion d'Irrigation                                      |
| SAED   | Société nationale d'aménagement des terres du Delta et de la vallée du Fleuve Sénégal |
| SCP    | Société du Canal de Provence  |

## INTRODUCTION

Le Réseau des SAGI d'Afrique de l'Ouest a été créé en avril 2017, regroupant 11 SAGI. Le ROA-SAGI a véritablement pris corps en 2018 lors des rencontres de Niamey et Bamako qui ont abouti à la définition et validation de l'Action Structurante « Irrigation en zone SAGI » (AS-SAGI)

Lors de la dernière réunion du ROA-SAGI à Ndjaména (Tchad) en octobre 2019, un point synthétique avait été fait sur l'avancement des différents chantiers thématiques de l'AS-SAGI du COSTEA.

Le chantier « *Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI* » a été le premier à être lancé par l'attribution du marché en décembre 2019 au groupement GRET-SCP et la signature du contrat avec l'AFEID le 03 février 2020. Il est l'un des quatre chantiers thématiques de l'Action Structurante (les trois autres chantiers ont pour intitulé : « Gestion du foncier irrigué : règles et outils adaptés aux grands aménagements collectifs publics » ; « Bilan et perspectives des stratégies de développement des filières » ; « Quelle ingénierie pour des aménagements hydroagricoles durablement performants, comment y faire participer les irrigants à qui en sera confiée une part de la gestion ? »). Les quatre chantiers ont vocation à être complémentaires, avec un objectif commun de contribuer à préciser un programme d'appui institutionnel et de renforcement de capacités.

Le chantier a pour *objectif* de réaliser un état des lieux-diagnostic du transfert de gestion à des associations d'irrigants (AI), en tirant des enseignements de l'évaluation et capitalisation d'expériences de transfert de gestion à des AI dans 6 SAGI (SAED, ONAHA, AMVS, ON, ORS, ODR), dont 3 de façon plus approfondie (SAED, ONAHA, AMVS). L'état des lieux portera sur 6 axes thématiques : 1. la politique et les modalités de transfert ; 2. la gouvernance ; 3. la gestion technique de l'entretien et de la maintenance ; 4. la gestion administrative, économique et financière ; 5. l'organisation et la professionnalisation ; 6. la mise en valeur agricole. Les enseignements devront être opérationnellement valorisables au niveau du ROA-SAGI et de chacune des SAGI d'une part, partageables dans le cadre d'une réflexion plus large sur la problématique du transfert de gestion d'autre part.

Il est *organisé autour de 4 tâches à réaliser successivement* : la collecte et analyse de la documentation sur les 6 SAGI et le contexte, qui débouchera sur une note d'inventaire documentaire (T1) ; un état des lieux comparé et commenté du transfert de gestion aux AI dans les 6 SAGI, qui débouchera sur un rapport d'analyse comparée (T2) ; un diagnostic de terrain approfondi sur 3 périmètres sélectionnés dans les zones d'intervention de la SAED, ONAHA, et AMVS (T3) ; une restitution et la rédaction d'une synthèse avec les recommandations, sous la forme d'un rapport final de synthèse et de recommandations (T4). Chacun des livrables sera soumis pour avis au 'GT Association d'Irrigants' puis validé par le 'Comité de Suivi de l'Action Structurante', par voie électronique. L'état des lieux-diagnostic du transfert de gestion aux AI porte sur 6 axes thématiques, détaillés dans les TDR de la façon suivante.

Le démarrage du chantier sur le transfert de gestion aux AI s'est d'abord focalisé sur l'intégration des experts-contributeurs (EC) des trois SAGI concernées (ONAHA, SAED, AMVS) comme membres à part entière de l'équipe. Comme précisé dans sa proposition technique, le groupement veillera à chaque étape du chantier à inscrire la prestation dans le cadre de gouvernance de l'AS en valorisant les composantes du ROA : Experts Contributeurs, points focaux des SAGI et GT associations d'irrigants. La participation active des EC puis des points focaux des 3 autres SAGI dès l'étape de démarrage du chantier vise à initier un processus d'apprentissage pour, in fine, doter les SAGI, agriculteurs, collectivités, etc. de méthodes et outils qui leur permettront d'être des acteurs majeurs de l'Initiative pour l'Irrigation au Sahel (I2S).

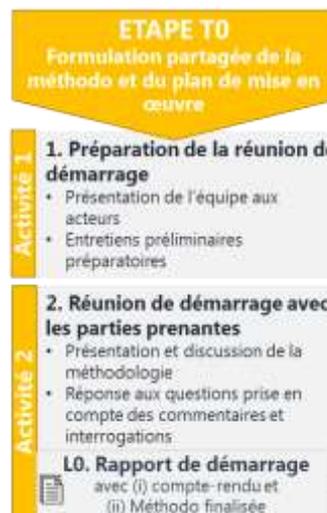
Cet objectif d'apprentissage implique pour le groupement de s'assurer en priorité que les conditions (notamment contractuelles et de communication) sont réunies pour une pleine intégration des EC au sein de l'équipe et pour l'accompagnement des SAGI à travers leurs points focaux, avec un risque identifié dès le départ de glissement de calendrier, auquel l'équipe a été confrontée dès cette étape de démarrage.

Cette note de démarrage du chantier, qui en constitue le livrable 0, entend présenter les avancées réalisées selon un processus collaboratif et itératif, mais aussi les difficultés rencontrées et les apprentissages que l'on peut en tirer, qui conduisent à des ajustements de méthode et de calendrier.

# 1 ACTIVITES DE DEMARRAGE DU CHANTIER

Conformément aux TdR de la prestation, l'offre technique du groupement a proposé de structurer **l'étape préliminaire de démarrage du chantier (étape T0) autour de la réunion de démarrage**. Les activités de préparation et d'organisation de cette réunion devaient permettre de :

- Partager l'approche et la méthode entre les membres de l'équipe
- Réaliser des entretiens individuels simplifiés avec les membres du COSTEA et en particulier du Comité de Suivi de l'AS et du ROA
- Effectuer une présentation de l'équipe projet et des experts contributeurs aux personnes ressources des différentes parties prenantes (points focaux SAGI, COSTEA, GT association d'irrigants et CS-AS).



Dans la mise en œuvre, des difficultés et imprévus (cf. Section 2) n'ont pas permis de réaliser l'ensemble des activités prévues. Le tableau 1 présente une vision synthétique du niveau d'atteinte des objectifs assignés ainsi que des conséquences déjà identifiées.

| Objectif  | Appréciation de l'atteinte de l'objectif | Observations  | Conséquences  |
|---|--|---|---|
| Partager l'approche et la méthode entre les membres de l'équipe                                     | ■  | Echanges à partir des TdR en utilisant un document partagé                                | Tous les membres de l'équipe ont participé et se sont appropriés la méthode amendée   |
| Réaliser des entretiens individuels simplifiés avec les membres du COSTEA/ROA                       | ■  | Quelques entretiens avec les membres du Comité de Suivi                                   | A compléter lors des prochaines étapes  |
| Effectuer une présentation de l'équipe projet et des experts contributeurs aux personnes ressources | ■  | Présentation qui n'a pas pu avoir lieu faute d'avoir pu organiser un atelier de démarrage | Le manque de moment d'échange est un risque pour l'apprentissage collectif à corriger |

- Atteint
- Partiellement atteint
- Non atteint

**Tableau 1 : Niveau d'atteinte des objectifs assignés à l'étape de démarrage du chantier selon l'offre technique du groupement**

**L'atelier de démarrage n'a pas pu être organisé** (cf. difficultés en Section 2). Le présent rapport de démarrage n'a donc pas bénéficié des échanges entre parties prenantes qui auraient pu amener davantage de questionnements et suggestions d'amélioration.

Le tableau ci-dessous rappelle les dates des principales activités clés menées pour le démarrage du chantier. Il souligne **l'importance de l'activité de contractualisation** des contrats avec chacune des SAGI qui n'avait pas été anticipée (pour détails voir *infra* Section 2).

| Date       | Activités menées   |
|------------|--|
| 29/01/2020 | Introduction du chantier par l'animateur du ROA auprès des membres   |
| 29/01/2020 | Préparation des contrats Gret-SAGI (échanges AFEID, co-pilote)   |
|            | Réunion de présentation avec le co-pilote et les experts SAGI (présentation des experts et de l'offre technique soumise)   |
| 03/02/2020 | Signature du contrat entre l'AFEID et le Groupement Gret/SCP pour la conduite du chantier thématique « Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI » |
| 04/02/2020 | Prise de contact avec les Points moraux des SAGI par le directeur du Groupement temporaire Gret/SCP  |
|            | Envoi des contrats aux 3 SAGI concernées   |
| 28/02/2020 | Echange avec le Directeur de Projet COSTEA   |
| 29/02/2020 | Echange avec le Coordinateur scientifique ROA-SAGI   |
| 04/03/2020 | Début des échanges avec les EC sur la méthodologie   |
| 23/04/2020 | Envoi aux SAGI des versions corrigées des contrats GRET-SAGI   |
| Début mai  | Partage d'un fichier collaboratif de synthèse des modifications envisagées dans la méthode   |

*Tableau 2 : Chronologie des activités menées pour le démarrage du chantier*

## 2 DIFFICULTES RENCONTREES ET APPRENTISSAGES

### 2.1 UNE FINALISATION EN COURS DES CONTRATS SAGI-PRESTATAIRE

La mise en œuvre du chantier « *Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI* » prévoit la participation active d'experts contributeurs nommés par trois (03) SAGI (ONAHA, SAED, AMVS). L'expert contributeur de l'ONAHA a également fonction de co-pilote de l'étude. Chacune de ces SAGI a signé en 2019 avec l'AFEID un contrat de service précisant à l'article 17 qu'elle doit contribuer aux chantiers thématiques. Au titre de sa contribution figure le détachement d'un expert contributeur assorti d'une rémunération directe de la SAGI par le prestataire (groupement) encadrée par un contrat SAGI-prestataire.

Le Gret, chef de file du groupement temporaire Gret-SCP, a donc échangé début février avec le Comité de Suivi du Chantier afin de valider une **première proposition de contrat** qui a ensuite été soumise aux trois SAGI entre le 28 janvier et le 4 février.

Un premier retour d'une SAGI le 23 février a révélé des **questionnements** sur la possibilité d'un contrat individuel de l'expert contributeur ou de prendre en charge de frais de gestion interne dans le cas d'un contrat avec la SAGI. En accord avec l'AMO du COSTEA et le Comité de suivi de l'AS, il a été confirmé que les contrats seraient institutionnels et non individuels. Une note a également été rajoutée

aux contrats précisant que « [la SAGI] est libre d'appliquer en interne des frais de gestion interne sur le montant du contrat, mais sans incidence sur le total mis à disposition par le GRET ([montant]), ni sur le nombre de jours et la qualité des prestations qui devront être fournies par l'EC ».

Il faut noter que si les termes du contrat semblent accordés entre les parties, **les contrats ne sont toujours pas signés par les 3 SAGI** à la date de rédaction de cette note de démarrage.

Le contrat type SAGI-Prestataire élaboré est présenté en Annexe 1 de cette note. Il pourra peut-être être utile dans le cadre des autres chantiers.

La clarification de ces questions a été l'occasion d'échanges francs et ouverts facilités par l'animateur du ROA-SAGI, le Comité de Suivi du chantier et l'AMO du COSTEA mais a **induit un glissement de calendrier**. Malgré le retard induit, ce temps a permis de respecter les étapes essentielles à la mobilisation des experts-contributeurs et à travers eux des SAGI, ce qui constitue « en soi » un enjeu du chantier. Avancer en ne mobilisant que les experts du groupement se serait avéré contreproductif.

## 2.2 DIFFICULTES TECHNIQUES DE COMMUNICATION INTERNE A L'EQUIPE

La première activité prévue dans la mise en œuvre du chantier était l'organisation d'un atelier de démarrage avec les experts Gret et SCP ainsi que les représentants des 6 SAGI objets de l'étude. **La tentative d'organisation de cet atelier de démarrage en février a révélé des contraintes de communication**. Tout d'abord, l'usage d'un *framadata* pour identifier une date d'atelier s'est avéré inopportun car peu familier. Ensuite, l'atelier envisagé en *visioconférence* n'a pas pu être tenu car les conditions minimales de visioconférence n'étaient pas accessibles à l'ensemble des experts. Pour rappel dans la proposition technique, cet atelier en visioconférence constituait déjà un mode dégradé du moment d'échange envisagé pour impliquer les représentants des SAGI en amont du chantier : « *Ce moment pourra a minima se faire par visioconférence : c'est l'option retenue dans l'offre du Consortium, pour des raisons budgétaires. Il est évident qu'un atelier présentiel permettrait d'atteindre de meilleurs résultats.* ».

La question des moyens de communication est rapidement devenue prégnante, pour trouver le plus adapté aux échanges avec les membres de l'équipe parmi : (i) messagerie électronique ; (ii) téléphone ; (iii) Skype ; (iv) WhatsApp. Les échanges plus interactifs en utilisant les outils Skype ou WhatsApp sont limités par **l'instabilité de la connexion Internet** dans les pays de résidence des EC (Niger, Sénégal, Burkina Faso). Tous les membres de l'équipe **n'ont pas non plus les mêmes habitudes d'utilisation de ces outils**.

Considérant ces contraintes fortes, il a été retenu de se limiter dans un premier temps aux 3 experts contributeurs pour « faire équipe » et de **privilégier les échanges individuels avec chaque EC** afin de s'adapter au mieux aux moyens de communication et disponibilités de chacun.

Cette difficulté de communication qui est un inconvénient pour de nombreuses SAGI dans leurs activités quotidiennes limite les possibilités d'échanges collectifs dans le cadre spécifique de ce chantier et multiplie à la fois le nombre d'échanges et les reports de rendez-vous pour cause de connexion défectueuse.

## 2.3 CHANGEMENT DE L'EXPERT CONTRIBUTEUR DE L'AMVS

Le démarrage du chantier a coïncidé avec un **changement à la Direction Générale de l'AMVS et le départ d'Apolline CONGO, experte-contributrice de la SAGI**.

M. Emmanuel COMPAORE, directeur des Aménagements des Infrastructures et des Equipements de l'AMVS et point focal SAGI, s'est proposé pour prendre la suite du chantier débuté avec Mme CONGO. La fine connaissance de M. COMPAORE de la gestion de l'irrigation dans la zone AMVS et des problématiques traitées par le ROA-SAGI est un atout pour le chantier et permettra certainement d'aboutir à la finalisation du contrat.

Afin d'officialiser ce changement, y compris par rapport à l'expert nommé dans le contrat AMVS-Gret (en cours de signature), le **groupement a demandé une lettre d'information de la part de l'AMVS**.

## 2.4 CRISE SANITAIRE LIEE AU COVID 19

La pandémie du Coronavirus a également constitué une contrainte pour le démarrage du chantier. **Les mesures de confinement** au Niger, Sénégal, Burkina Faso et en France ont en effet **diminué grandement la réactivité et la productivité des experts** mobilisés par le Groupement comme par les SAGI.

Une **reprise des activités à partir de mi-mai semble être une hypothèse raisonnable**. Les tâches 1 et 2 à mener en mai, juin, juillet portent sur la collecte de la documentation et l'état des lieux comparé du transfert. Ces activités d'analyse semblent compatibles avec des restrictions de déplacement encore fortes durant les prochains mois.

Le **premier diagnostic de terrain prévu au Sénégal, essentiel pour le chantier, est reporté en septembre** selon le calendrier modifié fourni, sur la base de l'hypothèse que les déplacements seront autorisés et sans risque sanitaire à cette date (cf. Tableau 5). Il sera le premier moment de rencontre de l'ensemble des experts et scellera l'approche des diagnostics qui devront ensuite être effectués dans les zones ONAHA et AMVS. Malgré son importance, ce premier diagnostic mérite toutefois une **clause de prudence** car il ne pourra être réalisé que si les conditions de voyage des experts et de déplacement sont revenues à la normale.

La principale conséquence de ces difficultés et imprévus (contractualisation, communication, mouvement de personnel, et crise COVID19) est un glissement du calendrier global du chantier d'un peu plus de 2 mois.

Ce délai aura toutefois permis d'amorcer des échanges et formuler des clarifications entre les parties prenantes, étape **essentielle dans le processus d'association des SAGI à la conduite du chantier**.

### 3 ADAPTATIONS ET SUGGESTIONS POUR LA SUITE DU CHANTIER

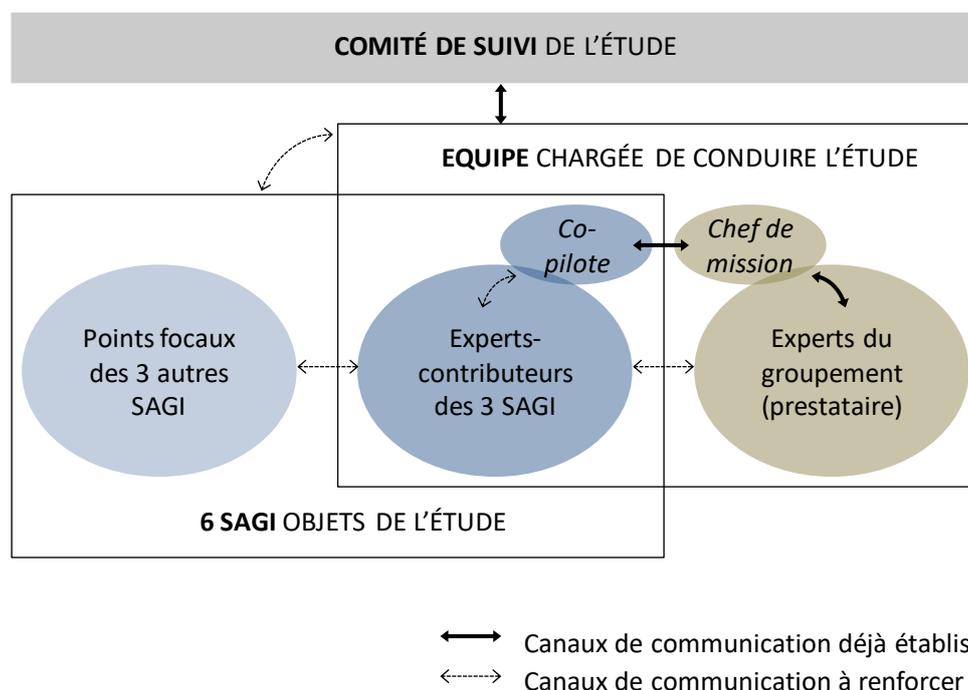
#### 3.1 MOBILISATION ET MOYENS DE COMMUNICATION

Quatre catégories d'acteurs sont impliquées dans la conduite du chantier « Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI » :

- Les 3 Experts-Contributeurs de l'ONAHA, de la SAED et de l'AMVS
- Les 3 points focaux de l'ON, de l'ODRS et de l'ORS
- Les experts mobilisés par le groupement Gret-SCP (prestataire)
- Les membres du comité de suivi du chantier (ROA – AFEID)

##### 3.1.1 Canaux de communication

La figure 1 présente les différentes catégories d'acteurs ainsi que les canaux de communication entre elles susceptibles de faciliter l'atteinte des objectifs du chantier.



**Figure 1 : Représentation schématique des différentes catégories d'acteurs impliquées dans le chantier et des canaux de communication envisagés**

L'une des premières activités de la phase de démarrage du chantier a été de construire un canal de communication et d'échange, entre les membres de l'équipe GRET/SCP/3EC dans un premier temps, avec l'ensemble des 6 SAGI dans un deuxième temps. Il s'agissait de l'un des principaux challenges pour enclencher la dynamique de travail.

Le tableau 3 fait la synthèse des moyens de communication utilisés depuis le début du chantier. Les canaux et les moyens utilisés seront amenés à évoluer et à se densifier dans les étapes suivantes.

|                                  | Directeur du Groupement Gret/SCP | Chef de mission | Co-pilote, expert ONAHA | Experts SCP | Experts contributeurs | Directeur de Projet COSTEA (AFEID) | Coordinateur ROA-SAGI | Animateur ROA-SAGI |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------|-------------------------|-------------|-----------------------|------------------------------------|-----------------------|--------------------|
| Directeur du Groupement Gret/SCP |                                  | ● ● ●           | -                       | ● ● ●       | -                     | ●                                  | ●                     | ●                  |
| Chef de mission                  |                                  |                 | ● ●                     | ● ● ●       | ● ●                   | ● ●                                | ● ●                   | ● ● ●              |
| Co-pilote, expert ONAHA          |                                  |                 |                         | -           | -                     | -                                  | -                     | ● ●                |
| Experts SCP                      |                                  |                 |                         |             | -                     | -                                  | -                     | -                  |
| Experts contributeurs            |                                  |                 |                         |             |                       | -                                  | -                     | ● ●                |
| Directeur projet COSTEA          |                                  |                 |                         |             |                       |                                    | ● ●                   | ● ●                |
| Coordinateur ROA-SAGI            |                                  |                 |                         |             |                       |                                    |                       | ● ● ●              |
| Animateur ROA-SAGI               |                                  |                 |                         |             |                       |                                    |                       |                    |

- Présentiel
- E-mails
- Skype / WhatsApp
- Téléphone
- Canal de communication non établi

**Tableau 3 : Moyens de communication utilisés à date entre les différents acteurs impliqués**

L'amélioration de la communication lors des prochaines étapes passera par :

- l'organisation d'un **temps/moment d'échange plus formel avec les 6 SAGI** (donc en incluant les 3 SAGI du Mali), de façon à les impliquer dans l'étude et les activités à conduire en particulier pour la collecte documentaire (étape 1) et l'état des lieux comparé (étape 2).
- l'utilisation plus systématique de **Skype** pour les échanges visio au sein de l'équipe GRET/SCP/3EC. Les difficultés de certains à utiliser cet outil (préférence pour WhatsApp, ou le téléphone, beaucoup moins pratiques pour des réunions de travail) impliquent un travail de formation et d'appropriation.
- la création d'une **plateforme de stockage de documents de travail** destinée à aux membres de l'équipe GRET/SCP/3EC. L'outil Onedrive, simple d'utilisation, pourrait être privilégié.
- l'utilisation du site **roa-sagi.org** ouvert à l'ensemble des SAGI et des partenaires pour regrouper les documents destinés à une communication plus large.

### 3.1.2 Moyens mis à disposition des SAGI pour la mobilisation de leurs EC

Pour réaliser les activités confiées à l'EC, chaque SAGI a été dotée d'un fond correspondant à la **prise en charge de l'expert contributeur et aux frais de voyage** (tels que les perdiem et l'achat des billets d'avion).

Le tableau 4 présente le budget total mis à disposition des SAGI. Selon les termes des contrats SAGI-prestataire, 20 % seront payés au titre de l'avance de caisse à signature du contrat afin de faciliter le

fonctionnement de l'expert. Selon les modalités de paiement, chaque SAGI disposera au démarrage de l'étape 3 du chantier (diagnostics approfondis avec voyages domestiques et internationaux) de 60 % du montant total du contrat, ce qui permettra à l'EC de réaliser les activités prévues.

| SAGI  | Expert                  | Ligne budgétaire | Montant (€)   | Montant (FCFA)    |
|-------|-------------------------|------------------|---------------|-------------------|
| ONAHA | El Hadj Saminou DANGO   | Travail          | 13 800        | 9 052 200         |
|       |                         | Frais de voyage  | 5 000         | 3 279 800         |
|       |                         | <b>TOTAL</b>     | <b>18 800</b> | <b>12 332 000</b> |
| SAED  | Paul Marie Diomaye FAYE | Travail          | 12 075        | 7 920 700         |
|       |                         | Frais de voyage  | 3 100         | 2 033 500         |
|       |                         | <b>TOTAL</b>     | <b>15 175</b> | <b>9 954 200</b>  |
| AMVS  | Emmanuel COMPAORE       | Travail          | 13 455        | 8 825 900         |
|       |                         | Frais de voyage  | 5 000         | 3 279 800         |
|       |                         | <b>TOTAL</b>     | <b>18 455</b> | <b>12 105 700</b> |

*Tableau 4 : Montants totaux des contrats SAGI-Gret*

### 3.2 APPROPRIATION DE LA METHODE ET CALENDRIER REVISE

La méthode présentée dans la proposition technique est organisée en 4 tâches (T1 à T4) :

- T1 : Une collecte et analyse de la documentation sur les 6 SAGI et le contexte, qui débouchera sur une note d'inventaire documentaire (livrable n°1) ;
- T2 : Un état des lieux comparé et commenté du transfert de gestion aux AI dans les 6 SAGI, qui débouchera sur un Rapport d'analyse comparée (livrable n°2) ;
- T3 : Un diagnostic de terrain approfondi sur 3 périmètres sélectionnés dans les zones d'intervention de 3 SAGI (SAED, ONAHA, AMVS), qui débouchera sur 3 rapports de diagnostic (livrables n°3a, 3b, 3c) ;
- T4 : Une restitution et la rédaction d'une synthèse avec les recommandations, sous la forme d'un rapport final de synthèse et de recommandations (livrable n°4).

#### 3.2.1 Outils collaboratifs pour une appropriation de la méthode

Afin que la méthode ne soit pas uniquement un produit de la réflexion des experts du groupement Gret-SCP, l'ensemble de la proposition technique a été partagé avec les Experts-Contributeurs.

Un **premier cycle d'échanges a permis aux EC de réagir librement sur des points de la méthode**. Un document a ensuite été élaboré à partir de la compilation des points identifiés par chacun des membres de l'équipe (SAGI et groupement confondus). **Ce document de travail a constitué le support d'un deuxième cycle d'échange, processus collaboratif et itératif entre les membres de l'équipe**. Il est présenté en intégralité en Annexe 2, tandis que sa structure est expliquée par la figure 2.

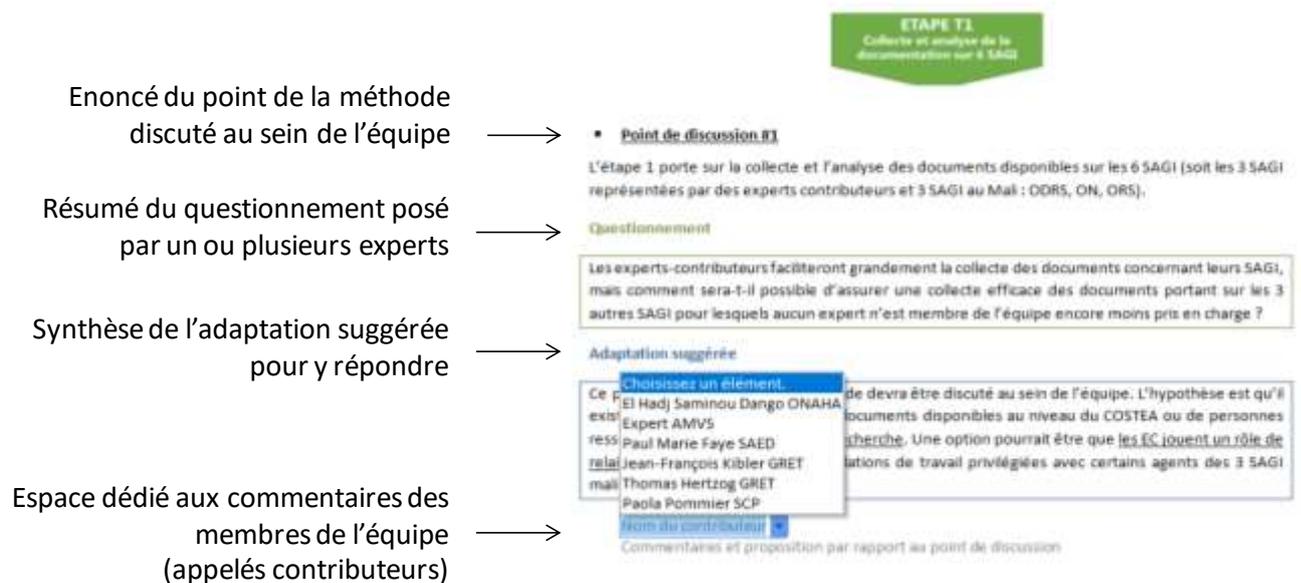


Figure 2 : Structure du document collaboratif utilisé pour faciliter les échanges sur la méthode

### 3.2.2 Calendrier de travail révisé

A l'issue de la réflexion sur la méthode et compte-tenu du retard pris dans la phase de démarrage du chantier **un calendrier révisé a été élaboré** en précisant les niveaux d'effort des différents experts pour chacune des activités (Tableau 5).

Le niveau d'effort sur l'ensemble du déroulement du chantier correspond à 112 HJ pour le groupement et à 171 HJ pour les experts des SAGI. **La mobilisation des SAGI représente donc près de 60 % des HJ d'expertise totaux** ce qui leur confère un rôle majeur dans la conduite du chantier.

Les 2/3 du temps des experts contributeurs sont prévus pour la réalisation des diagnostics de terrain (tâche 3). Ces diagnostics approfondis permettront aux experts contributeurs de réaliser une analyse fine du transfert de gestion aux AI dans leur propre SAGI et dans au moins une autre SAGI du réseau<sup>1</sup> pour faciliter l'analyse croisée et les échanges d'expériences.

<sup>1</sup> L'expert de l'ONAHA participera aux diagnostics de terrain de la SAED et de l'AMVS  
L'expert de l'AMVS participera aux diagnostics de la SAED et de l'ONAHA  
L'expert SAED participera au diagnostic de l'AMVS





## 4 PROCHAINES ECHANCES A COURT TERME

### 4.1 FORMALISATION DU CHANTIER

Le prochain **CST du COSTEA prévu les 3 et 4 juin 2020** permettra de présenter le chantier « Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI ».

Le mois de mai devra également permettre de clore l'activité de **contractualisation SAGI-GRET** entamée début février. Les contrats SAED et ONAHA sont presque finalisés tandis que le retour de l'AMVS est souhaité et permettra également d'achever le processus.

### 4.2 ECHANGE AVEC LE « GT ASSOCIATION D'IRRIGANTS » UNE FOIS CREE

Le **groupe de travail Association d'Irrigation (GT-AI) qui doit regrouper des membres des SAGI n'a pas encore été constitué**. Il s'agit d'un interlocuteur essentiel de ce chantier thématique de l'AS SAGI, en particulier dans le processus de validation des livrables.

L'existence de ce groupe avait été considérée dans la proposition technique comme une condition importante pour le démarrage effectif du chantier :

*« La préparation de l'atelier de démarrage suppose que les parties prenantes soient clairement identifiées et en particulier le GT-association d'irrigants constitué et opérationnel. »*

Un espace dédié à ce GT-AI a été créé par l'administrateur du site Internet du ROA-SAGI mais aucune inscription de membre ne semble pour le moment avoir été enregistrée (Figure 3).



Figure 3: Capture d'écran site Roa-sagi.org (avril 2020)

Des canaux de communication seront établis avec les futurs membres du GT-AI.

### 4.3 LANCEMENT DE LA PHASE DE COLLECTE DOCUMENTAIRE

Une fois achevée la contractualisation entre SAGI et prestataires, et après création du Groupe de Travail Associations d'Irrigants, le lancement de la phase de collecte sera organisé selon la séquence suivant :

- Un moment d'échange collectif devra être organisé pour définir les modalités de collaboration des points focaux des 3 SAGI du Mali à la collecte et à l'analyse documentaire.
- L'atelier de démarrage initialement prévu devra être organisé pour permettre une prise de connaissance réciproque des participants et initier des échanges de réflexion entre les membres de l'équipe, et organiser la collecte des informations.
- Un espace de stockage de documents volumineux dédié à l'équipe sera créé pour organiser la collecte de l'étape 1.
- Un document collaboratif sera créé pour échanger avec les EC sur les types de documents disponibles au sein de leurs SAGI selon chacun des axes proposés dans les TdR.

## CONCLUSION

Les échanges avec les Experts Contributeurs durant la phase de démarrage du chantier ont abouti à un début d'appropriation de l'approche et de la méthodologie. Le principal marqueur de cette appropriation est le nombre et la qualité des suggestions d'amélioration exprimées par les EC pour faciliter la conduite du chantier. Ces améliorations seront prises en compte pendant le déroulement de l'étude.

Cependant, une part des activités prévues pendant la phase de démarrage du chantier (notamment l'atelier de démarrage) n'a pas été menée, à cause de contraintes structurelles telles que l'instabilité de la connexion ou plus conjoncturelles comme le changement d'EC de l'AMVS ou la crise sanitaire liée au COVID 19.

Le corollaire de ces difficultés et imprévus est un glissement du calendrier prévisionnel d'environ 2 mois. Ceci étant, l'équipe est restée fidèle au principe selon lequel il est préférable de prendre le temps d'assurer les bases d'une bonne collaboration afin de **favoriser l'émergence d'une « communauté de pratique »** autour de la question du transfert de gestion.

## **ANNEXE 1 : CONTRAT TYPE PRESTATAIRE-SAGI**



## CONTRAT

entre *[Prestataire]* et *[SAGI]*

relatif à la participation au chantier thématique « Bilan et perspectives du transfert de gestion aux associations d'irrigants en zone SAGI » mené dans le cadre de l'AS-SAGI du COSETA

(Référence à mentionner sur la facture et pour toutes correspondances : AS-SAGI- *[XXX]*)

\* \* \* \* \*

Le présent contrat (« le Contrat ») est conclu le *[date]*

Par et entre

*[Prestataire]*, n° SIRET *[numéro]*, Sis *[adresse]*, Tél : *[XXX]*, Fax : *[XXX]*, représenté par *[XXX]*, en qualité de *[XXX]*,

désigné ci-après par « *[Prestataire]* », d'une part,

Et

*[SAGI]* ayant son siège à *[lieu]*, représenté par *[XXX]*, en qualité de *[XXX]*,

Téléphone : *[XXX]*, Courriel : *[XXX]*

désignée ci-après par « *[SAGI]* », d'autre part,

(ensemble désignés les « **Parties** »).

\* \* \* \* \*

**Vu** la convention de financement n° CZZ 2162 01 en date du 16 mai 2017 entre l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Association Française pour l'Eau, l'Irrigation et le Drainage (AFEID), relative à la mise en œuvre de la seconde phase du Comité Scientifique et Technique Eau Agricole (projet d'appui aux opérations et aux acteurs des politiques d'irrigation), ci-après désigné le « COSTEA-2 », qui donne mandat à l'AFEID d'animer le projet et d'en assurer son Secrétariat Permanent.

**Vu** la décision du Conseil Scientifique et Technique (CST) d'Octobre 2017 entérinée par le COPIL d'Avril 2018 de mettre en place une Action Structurante du COSTEA sur l'« Irrigation en Zones SAGI » (désignée ci-après par l'« **AS-SAGI** »), composée d'une action transversale d'appui au réseau des SAGI et de chantiers thématiques,

**Vu** les Communiqués finaux de la Rencontre des SAGI de Saint Louis d'avril 2017 et du COPIL des SAGI de Bamako de décembre 2018, qui notamment, pour le premier, instaure la création du Réseau des SAGI (« ROA-SAGI ») et en confie l'animation à la SAED, et pour le second, valide le schéma de mise en œuvre de l'AS SAGI, et identifie les terrains d'études et les SAGI contributrices et pilotes des chantiers thématiques.

**Vu** le contrat n° [ref] conclu entre l'AFEID et [SAGI] relatif à la participation au réseau des SAGI et la contribution aux différents chantiers de l'action structurante SAG, signé le [date], et qui prévoit dans les TDR et dans son article n°17 les conditions de participation de la SAGI aux chantiers thématiques, notamment via la mobilisation d'experts contributeurs, qui seront mis à disposition par la SAGI auprès de prestataires sélectionnés par l'AFEID pour la réalisation des chantiers thématiques.

**Vu** le contrat n° [ref] conclu entre l'AFEID et [Prestataire] pour la conduite du chantier thématique « [nom] », signé le [date], dont les TDR et l'offre technique sont insérés en annexe.

**Vu** la convention de Groupement temporaire [Prestataire] nommant [nom] comme Mandataire du Groupement, et précisant qu'il formalisera la mobilisation des experts contributeurs via des contrats de service avec chacune des SAGI.

**Attendu que** [nom] souhaite être bénéficiaire, pour le compte du [Prestataire], des Services visés ci-après

**Attendu que** [nom] souhaite que la SAGI fournisse lesdits Services,

**Attendu que** la SAGI accepte de fournir lesdits Services,

En conséquence, les Parties au présent contrat ont convenu ce qui suit :

1. **Services** [SAGI] fournit les Services, mobilise l'expertise et les ressources humaines, et soumet les rapports spécifiés dans l'Annexe A qui forme partie intégrante du présent Contrat (« les Services »).
2. **Calendrier** Le présent contrat est valable pour une durée de 2 ans maximum, avec une mobilisation de l'Expert Contributeur initialement prévue sur une période de (15) quinze mois à dater du [date].
3. **Paiement**
  - A. Montant plafond  
Pour les Services fournis conformément à l'Annexe A, le [Prestataire] paiera à [SAGI] un montant maximal de [montant] FCFA, équivalent à [montant]<sup>2</sup> EUR, conformément au détail présenté en annexe D, étant entendu que ce Montant plafond comprend la totalité des coûts et des bénéfices de la SAGI dans le cadre de la mobilisation de son expert contributeur, ainsi que toute obligation fiscale dont elle pourrait être redevable.
  - B. Termes de Paiement  
Le calendrier et les conditions des paiements prévus en Annexe E sont les suivants :
    - Une caisse d'avance d'un montant correspondant à 20% du montant total du budget indiqué en Annexe C, soit [montant] FCFA équivalent à [montant] EUR, sera payée à la signature du Contrat, avec à l'appui l'Annexe E signée.
    - Un premier versement correspondant 50% du montant total du budget, auquel sera soustrait 50% de la caisse d'avance, sera payé

---

<sup>2</sup> Le taux de conversion utilisé est 1 EUR = 655.957 FCFA, d'après la source <https://www.bceao.int/cours/cours-de-referance-des-principales-devises-contre-Franc-CFA>

après réception et validation par le Comité de Suivi de l'Action Structurante du livrable L2 du chantier, sur présentation d'une facture accompagnée des fiches temps et d'un rapport succinct, tel que décrit en Annexe A.

- Le Solde (auquel sera soustrait 50% de la caisse d'avance) sera payé à l'approbation par le Comité de Suivi de l'Action Structurante du livrable L4b du chantier, sur présentation d'une facture accompagnée des fiches temps et d'un rapport succinct, tel que décrit en Annexe A.

Le versement sera effectué à 30 jours fin de mois le 5 du mois suivant la réception de la facture de [SAGI] par le Chef de Mission désigné dans l'article 5, sur le compte bancaire suivant :

Numéro de compte bancaire : [ref] Titulaire du compte bancaire : [ref]

- 4. Taxes applicables** Les prestations de service objet du présent contrat sont exportées en France au bénéfice du [Prestataire], le contrat étant financé par une subvention de l'Agence Française de développement (AFD) dont l'AFEID, client du [Prestataire], est bénéficiaire selon les termes d'une convention de financement signée entre l'AFEID et l'AFD le 06/06/2017. Elles ne sont donc pas assujetties à la TVA.
- 5. Administration du Contrat**
- A. [Prestataire]  
Le [Prestataire] désigne comme administrateur du contrat : [nom] [courriel]. Il sera responsable de la réception et de l'approbation des factures devant donner lieu à un paiement, ainsi que de l'acceptation des livrables au nom du [Prestataire].  
Le [Prestataire] désigne comme coordinateur de la mise en œuvre du contrat le *Chef de mission* de l'équipe mobilisée par le [Prestataire] : [nom] [courriel]. Il sera responsable de la coordination et pilotage opérationnel de l'équipe pour la réalisation de l'étude.
- B. [SAGI]  
[SAGI] désigne comme *administrateur du contrat* : [nom] [courriel]  
[SAGI] désigne comme *expert-contributeur* : [nom] [courriel]
- 6. Normes de Performance** [SAGI] s'engage à fournir les Services conformément aux standards d'éthique professionnelle et les plus exigeants. Les indicateurs de suivi de la performance de la SAGI vis-à-vis des Services sont présentés en annexe A.
- 7. Devoir de Réserve** Pendant la durée du présent Contrat et les deux années suivant son expiration, [SAGI] ne divulguera aucune information exclusive ou confidentielle concernant les Services, le présent Contrat, les affaires ou les activités du [Prestataire], sans avoir obtenu au préalable l'autorisation écrite de celle-ci.
- 8. Propriété des Documents et Produits** Tous les rapports, études ou autres produits, sous forme de graphiques, logiciels ou autres, que [SAGI] prépare au titre du présent Contrat deviennent et demeurent la propriété des SAGI, qui les partagent avec le [Prestataire] et l'AFEID dans le cadre du COSTEA.
- 9. Assurance** [SAGI] s'engage à remettre une attestation d'assurance appropriée pour la responsabilité professionnelle, vis-à-vis des tiers, et de son personnel.
- 10. Transfert** [SAGI] ne cèdera ni ne sous-traitera le présent Contrat ou l'un quelconque de ses éléments sans l'approbation écrite préalable de l'AFEID.

- 11. Droit applicable et Langue du Contrat** Le Contrat est soumis au droit de la France et la langue du Contrat est le français.
- 12. Résiliation** Le *[Prestataire]* pourra résilier le Contrat si *[SAGI]* ne fournit pas les Services ou s'il ne présente pas les rapports attendus, conformément à l'Annexe A. La résiliation sera notifiée par écrit et prendra effet à l'issue d'un délai de 30 jours. La situation financière dudit contrat sera dressée à la date de son interruption (date de notification de la résiliation).
- En cas de résiliation du contrat n° *[ref]* signé en date du *[date]* entre l'AFEID et le *[Prestataire]* le présent contrat serait automatiquement résilié, sans que la SAGI puisse prétendre à indemnisation au-delà de ce que prévoit le premier alinéa du présent Article.
- 13. Règlement des différends** Tous différends, controverses ou réclamations dus ou liés au présent Contrat ou à la violation, à la résiliation ou à l'invalidité dudit Contrat, seront réglés par arbitrage conformément aux règles d'arbitrage de la CNUDCI (Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International) actuellement en vigueur.
- 14. Modifications** Toute modification des termes du présent contrat ne pourrait se faire que par voie d'avenant.
- 15. Déclaration d'Intégrité** *[SAGI]* respectera les engagements contenus dans la Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et d'engagement environnemental et social. Une copie signée de ce document est jointe en Annexe G.
- 16. Pièces contractuelles** Font partie intégrante du Contrat le présent document et ses Annexes A, B, C, D, E, F,G ; les Parties déclarent en avoir pris connaissance.

Fait en deux (2) exemplaires,

Pour *[Prestataire]*

*[nom], [qualité]*

Pour *[SAGI]*

*[nom], [qualité]*

## **ANNEXES AU CONTRAT**

Annexe A : Termes de Référence et Etendue des Services

Annexe B : Méthodologie de l'étude

Annexe C : Calendrier de mobilisation de l'Expert Contributeur

Annexe D : Valeur du contrat

Annexe E : Modalités de paiement

Annexe F : Demande de déblocage de fonds (caisse d'avance) auprès de [prestataire]

Annexe G : Déclaration d'intégrité, d'éligibilité et de responsabilité environnementale et sociale

## **ANNEXE 2 : DOCUMENT COLLABORATIF DE REFLEXION SUR LA METHODE**

|  |                    |  |
|--|--------------------|--|
| <b>Mode de travail</b>   | Echanges courriels | <b>Objectifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire la synthèse des suggestions des Experts-Contributeurs sur la méthodologie (OT nov.2019)</li> <li>▪ Favoriser l'appropriation de l'approche et des outils à mettre en œuvre par l'ensemble de l'équipe</li> <li>▪ Contribuer au rapport de démarrage</li> </ul> |
| <b>Date début des échanges</b>   | 25/03/2020         |  |
| <b>Contributeurs membres de l'équipe</b><br>Thomas Hertzog – Chef de mission GRET<br>El Saminou – Co-pilote – ONAHA<br>Paola POMMIER – Chargée de projet SCP<br>Apolline Congo – Experte – AMVS<br>Paul Marie Faye – Expert – SAED<br>Jean-François KIBLER – Expert - GRET<br>Karine MBOUP – Experte - SCP |                    |  |

*Ce document reprend sous forme synthétique les principaux questionnements sur la méthodologie énoncés lors des échanges avec chacun des experts de l'équipe. Il est structuré autour des différentes étapes de la méthode décrites dans l'offre technique.*



▪ **Point de discussion #1**

L'étape 1 porte sur la collecte et l'analyse des documents disponibles sur les 6 SAGI (soit les 3 SAGI représentées par des experts contributeurs et 3 SAGI au Mali : ODRS, ON, ORS).

**Questionnement**

Les experts-contributeurs faciliteront grandement la collecte des documents concernant leurs SAGI, mais comment sera-t-il possible d'assurer une collecte efficace des documents portant sur les 3 autres SAGI pour lesquels aucun expert n'est membre de l'équipe encore moins pris en charge ?

**Adaptation suggérée**

Ce point non explicité dans la méthode devra être discuté au sein de l'équipe. L'hypothèse est qu'il existe déjà un certain nombre de documents disponibles au niveau du COSTEA ou de personnes ressources issues des SAR ou de la recherche. Les points focaux et moraux des 3 SAGI maliennes devront être mis à contribution pour la collecte documentaire. Ils seront accompagnés dans leurs tâches par les EC pour lesquels les rôles de supervision et d'analyse des données seront à préciser. Le ROA-SAGI à travers son site internet pourra faciliter la mise à disposition des données collectées.

▪ **Point de discussion #2**

La méthodologie présentée dans l'Offre Technique propose trois échelles de travail (p.38) : locale (le PI ou la parcelle), la zone d'intervention d'une SAGI (échelle régionale à l'intérieur d'un pays ou nationale), l'échelle sous-régionale (ROA).

**Questionnement**

L'influence des courants de pensée et incitations internationales (type Banque Mondiale, FMI<sup>3</sup>, etc. ou partenariats avec les SAR) sur les politiques de transfert aux AI justifie-elle une remise en contexte plus large par la collecte de documents sur le cadre international du transfert de gestion ?

### Adaptation suggérée

Cette dimension pourrait être intégrée dans l'analyse bibliographique. Mais la littérature est déjà riche sur le sujet et il faut s'entendre sur la valeur ajoutée attendue. Une option pourrait être de faire une synthèse centrée sur les déclinaisons et les implications de ces courants de pensée déjà documentées au sein des 6 SAGI : ajustement structurel et besoin d'une meilleure responsabilisation en faisant « moins d'Etat mieux d'Etat », modèle des SAR, etc. Dans le cas des directives de la banque mondiale et du FMI, l'intérêt pourrait être de confirmer ou infirmer la vision imposée par les directives à partir de la documentation disponible.

#### ▪ **Point de discussion #3**

L'étape 1 doit aboutir à une note d'inventaire la plus complète possible selon l'ensemble des thématiques liées au Transfert de Gestion.

#### Questionnement

Le nombre de documents à collecter risque de nécessiter un espace de stockage important. Dans ce cas, quel type d'espace dédié pourrait permettre de répondre à la fois au défi des droits d'accès (dépôt et retrait de documents) et de la capacité de stockage ?

### Adaptation suggérée

Les plateformes les plus fréquemment utilisées sont DropBox ou GoogleCloud. Le ROA s'est également doté d'un espace de travail sur son site (outils collaboratifs de type FRAMA). Le stockage des éléments partageables (pour certains volumineux, pour des raisons de numérisation) pourrait être fait sur la plateforme ROA avec un espace dédié au chantier (à condition que l'administrateur du site en valide la faisabilité technique. Les documents de travail internes à l'équipe, pourront être partagés sur une DropBox à laquelle chaque Expert aura accès, ces documents étant partagés sur la plateforme ROA après validation par l'équipe<sup>4</sup>.

Il est à noter qu'un nombre important de documents au sein des SAGI (les plus anciens) n'est pas encore disponible sous forme dématérialisée. Leur exploitation nécessitera un travail conséquent de numérisation. Le champ de collecte devra tenir compte de ce critère afin de ne pas perdre de temps et de respecter l'échéance de livraison de la note d'inventaire.



#### ▪ **Point de discussion #1**

La section contexte (p.35) présente des éléments d'évolution historique liée aux changements successifs de paradigmes. La phrase « Des aménagements coûteux sont promus par l'Etat aménageur

---

<sup>4</sup> A noter que les SAGI ont fait la demande lors de la formation à Ouagadougou de bénéficier d'un recyclage sur les outils de communication et collaboration, jugé essentiel pour la dynamique du ROA.

et gérés par des techniciens » s'inscrit dans cette évolution et fait référence au paradigme de la grande hydraulique des années 1960 à 1980.

### Questionnement

Dans les années 1960 à 1980, les irrigants de certaines SAGI ne disposaient-ils pas d'un pouvoir de décision sur l'ensemble des questions liées à la gestion des terres irriguées ? Est-ce que les réalités du transfert de gestion étaient les mêmes pour les 6 SAGI et pourra-t-on facilement documenter l'ensemble des périodes (de 1960 à aujourd'hui) ?

### Adaptation suggérée

La validation des grandes périodes et changements de paradigmes au sein des 6 SAGI pourrait constituer un axe de l'analyse bibliographique et des diagnostics de terrain. Les périodes pourraient être mieux décrites à partir d'un découpage de chaque période identifiée en une phase d'introduction, une phase de développement puis une phase de transfert ; chaque phase étant assortie de déterminants de réussite ou d'échecs qui ont permis de passer à la phase suivante ou non.

Ensuite, il s'agira d'évaluer ce qui, dans l'enchaînement des différentes périodes, est spécifique à une SAGI ou commun à plusieurs.

#### ▪ **Point de discussion #2**

Il est entendu qu'il existe différents types de transferts de gestion.

### Questionnement

Cette étape de l'étude permettra-t-elle de préciser les grands types de transferts de gestion ?

### Adaptation suggérée

La caractérisation du/des type(s) de transferts de gestion retrouvés dans chacune des 6 SAGI devra être menée pendant cette étape d'état des lieux comparés (p.ex. discussion autour des termes de transfert ou de délégation, caractérisation de la cogestion pour une durée minimale, du transfert exclusif, etc.). Les grands types pourraient être identifiés par les EC puis complétés par l'analyse bibliographique. Il serait également intéressant de préciser le niveau d'appréciation par chaque type d'acteurs : exemple de transfert performant ; moyennement performant, timide ou expérimental).

Une grille de comparaison devra permettre de caractériser chacune des phases de transfert qu'a connu une SAGI (i.e. moment compris entre deux événements déterminants). Cette grille devra être concertée et finalisée avant le démarrage de l'étape 2.

#### ▪ **Point de discussion #3**

La méthode prévoit de mener l'état des lieux comparé à partir de la documentation disponible.

### Questionnement

Etant donnée l'incertitude sur la diversité des documents qui pourront être collectés, est-ce que des entretiens ne pourraient pas être envisagés en complément ?

### Adaptation suggérée

A ce stade, il pourrait être pertinent de réaliser quelques entretiens avec des personnes ressources dans les zones ONAHA, AMVS, SAED afin d'apporter un regard complémentaire à l'analyse des documents collectés. Ces entretiens devront être très ciblés pour ne pas prendre trop de temps : p.ex. Producteurs, structures étatiques, techniciens, structures d'appui-conseil (CIFA, CGER, etc.), collectivités ayant vécu les moments analysés. Ces entretiens pourraient être présentés sous forme d'encadrés dans le rapport d'analyse comparée. Il ne s'agit donc pas d'anticiper sur les entretiens prévus dans l'étape de diagnostic approfondi. L'intérêt est de mieux équilibrer les connaissances issues de la recherche bibliographique des différentes SAGI et les regards croisés critiques des acteurs clés du processus de mise en œuvre du transfert.

**ETAPE T3**  
Diagnostic de terrain approfondi  
dans les zones d'intervention de  
3 SAGI

▪ **Point de discussion #1**

Les diagnostics approfondis seront menés sur trois zones, conformément aux TdR (ONAHA, SAED, AMVS). Chaque Expert Contributeur (EC) de la SAGI concernée jouera un rôle essentiel dans l'organisation et le déroulement. Il sera secondé par un ou deux autres EC et un expert du groupement afin de favoriser l'échange et le croisement des points de vue.

**Questionnement**

Les trois diagnostics seront menés par des experts du domaine mais des temps spécifiques sont-ils bien prévus pour faciliter l'harmonisation des approches et donc des données à recueillir ?

**Adaptation suggérée**

Le diagnostic de la SAED sera mené sous la forme d'un travail pilote servant le double objectif d'analyser la réalité du transfert dans le contexte SAED et de créer les bases harmonisées des diagnostics ONAHA et AMVS. Le besoin d'une étape de construction d'un cavenas/ d'une grille de diagnostic de terrain est donc essentielle. Il s'agit d'ailleurs d'un objectif du second moment d'échange avec les PF des 6 SAGI : « formuler une grille d'analyse opérationnelle plus affinée pour ces diagnostics approfondis » (p.42).

Une grille de base pourra être discutée au début de l'étape 3, puis amendée en fonction des retours de terrain. Il faudra également être attentifs aux personnes à rencontrer pour remplir cette grille, par exemple lors de la composition de focus groups ne pas oublier d'acteurs incontournables pour traiter l'une des thématiques et identifier les succès, échecs et améliorations souhaitables.

▪ **Point de discussion #2**

Les diagnostics approfondis seront menés sur des périmètres prédéfinis au sein des zones SAED, ONAHA et AMVS. Dans certains cas des périmètres précis sont nommés dans les TdR (p.ex. ONAHA), dans d'autres ce sont des sous-ensembles qui sont proposés (p.ex. SAED – zone des périmètres Autogérés).

**Questionnement**

Les diagnostics devront être réalisés sur des périmètres pertinents pour l'étude, mais s'agira-t-il de sélectionner un échantillon de périmètres représentatifs de l'ensemble de la zone de chacune des SAGI ou des périmètres singuliers présentant des cas spécifiques intéressants pour la réflexion sur le transfert à l'échelle du ROA ?

**Adaptation suggérée**

Le diagnostic ne pourra pas être mené sur un échantillon représentatif de périmètres pour chacune des SAGI. Les principes suivants pourront être appliqués : (i) identification pour chaque SAGI de périmètres représentant des modèles de gestion intéressants à documenter pour le chantier (expériences valorisables)<sup>5</sup>; Il peut aussi être intéressant d'étudier des périmètres qui ne fonctionneraient pas pour en tirer des leçons sur la base de comparaisons ; (ii) sélection des périmètres à étudier selon l'accessibilité et la disponibilité des usagers ; (iii) discussion autour de la représentativité du modèle étudié et du type d'AHA concerné au sein de la SAGI et à l'échelle du ROA.

---

<sup>5</sup> la sélection de périmètres en dehors de la zone pré-identifiée dans les TdR devra être argumentée par l'EC et validée avec le comité de suivi de l'étude

Certaines SAGI ont déjà identifié des sites tenant compte des écologies, des aspects socioéconomiques et techniques ou encore de l'ancienneté des partenaires. Ces choix pourraient être rediscutés à l'aune de l'évolution des conditions sécuritaires et sanitaires.

▪ **Point de discussion #3**

La méthode décrite dans l'Offre Technique prévoit de mener les trois diagnostics à travers des entretiens individuels avec des usagers, représentants de groupements, etc.

**Questionnement**

Une approche uniquement basée sur les enquêtes individuelles suffira-t-elle à analyser les écarts entre la théorie des documents contractuels de transfert et leur mise en pratique ?

**Adaptation suggérée**

La constitution de petits groupes d'intérêts communs peut constituer une amélioration de la méthodologie. Il faudrait en particulier prévoir une séance de travail avec les organes dirigeants des GA/Al d'une part et avec les personnels de la SAGI d'autre part. Pour cela, il s'agira au préalable, de façon plus ou moins précise, de définir pour chacune des SAGI les catégories des acteurs clés et projeter les attentes et les sphères de responsabilités attachées à chaque catégorie. Le ciblage plus précis des structures à consulter, des associations d'irrigants et des autres partenaires impliqués dans le processus de transfert au sein des SAGI est essentiel pour constituer ces petits groupes d'intérêt (ateliers participatifs, focus groups).

▪ **Point de discussion #4**

La trame proposée dans l'OT pour les enquêtes au sein des périmètres irrigués choisis (p.49) reprend certains volets thématiques à traiter dans le diagnostic.

**Questionnement**

Les volets administratifs et financiers et gouvernance ne devraient-ils pas être plus étoffés ? Par exemple concernant :

- la satisfaction des membres par rapport aux services de l'eau
- les relations des Al avec les services chargés de la gestion de l'eau (y inclus évolutions internes nécessaires/restructuration des SAGI et outils développés pour accompagner le transfert)
- le poids du coût d'entretien et de la maintenance par rapport à la redevance eau (cela permettra d'apprécier le degré d'investissement pour l'amélioration de l'efficacité de l'eau)

**Adaptation suggérée**

Les points proposés pourront être ajoutés pour les volets gouvernance et admin-financier. A noter que ces dimensions seront approfondies dans la grille de diagnostic avec les experts transversaux du groupement (experte SCP O&M, expert Gret gouvernance) qui auront pour tâche de les traiter en priorité.

▪ **Point de discussion #5**

La méthode prévoit des ateliers de restitution des principaux résultats à l'issue de chaque diagnostic. Telle que décrit dans l'Offre Technique, il s'agit surtout d'organiser un atelier dans chacune des 3 SAGI ayant fait l'objet d'un diagnostic de terrain. L'objectif est de faire un « retour aux acteurs » et de valider certaines analyses avant la rédaction des livrables 3a, 3b et 3c. Le public cible n'est pas élargi au-delà des équipes SAGI et représentants d'irrigants à ce stade.

**Questionnement**

Ces ateliers ne pourraient-ils pas être des ateliers nationaux de restitution pour la validation et l'imprégnation du public cible ?

## Adaptation suggérée

Le terme d'atelier national peut prêter à confusion. Pour rappel, ces trois ateliers sont prévus à l'échelle des trois SAGI. Le changement de format de ces ateliers pour une « imprégnation nationale » et un « positionnement national » poserait la question de la prise en charge par le ROA / le COSTEA ou des partenaires des SAGI. Pour rappel, la méthode décrite dans l'Offre prévoit un atelier de restitution final élargi à la fin du chantier (étape T4).



### ▪ **Point de discussion #1**

Le schéma p.41 porte sur les facteurs de succès comme les facteurs de blocage.

#### Questionnement

Les facteurs de blocage ou les tentatives ratées, avortées, inadaptées seront-elles suffisamment valorisées dans l'étude ?

## Adaptation suggérée

Il conviendra de bien définir les contours de ce qu'est une expérience valorisable : il peut d'agir du succès d'une action menée, comme d'une solution trouvée pour contourner un blocage. L'analyse d'un échec pourra donc aussi produire des éléments valorisables et aider à mieux comprendre si une approche était inadaptée à un contexte donné et/ou au moment où elle a été appliquée. L'incertitude porte surtout sur la capacité à capitaliser les échecs et facteurs de blocages qui sont souvent moins bien documentés que les success stories.

### ▪ **Point de discussion #2**

Le chantier doit produire une synthèse mais surtout des éléments utiles aux SAGI membres du ROA.

#### Questionnement

L'un des enjeux de l'étude n'est-il pas de créer un référentiel pour les SAGI prenant la forme d'un plan d'action ?

## Adaptation suggérée

L'élaboration d'un plan d'action serait une suite de l'étude, dans le cadre d'un atelier du ROA-SAGI par exemple. Aussi cette préoccupation devrait être au centre des discussions lors de l'étape 4 pour définir les points à améliorer et les acquis à consolider, mais aussi les leçons à apprendre d'une SAGI à une autre. La réflexion sur les principaux éléments à inclure dans l'élaboration du plan d'action devra être menée avec l'ensemble des PF des 6 SAGI et le Groupe de Travail. Le volet « stratégie d'entretien et de sécurisation des périmètres irrigués » suggéré par l'EC de l'AMVS pourra par exemple y être intégré.

## REMARQUES GENERALES SUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ETUDE

### ▪ **Point de discussion #1**

Certains terrains sont sensibles (risques sanitaires liés au COVID 19 sur tous les terrains ; risques d'insécurité relevés par les EC au Burkina et au Niger).

#### **Questionnement**

De quel degré de liberté disposons-nous pour adapter la méthodologie à l'évolution des conditions d'accès aux terrains ?

#### **Adaptation suggérée**

Le critère d'accessibilité aux terrains, que ce soit pour des raisons sanitaires ou sécuritaires sera primordial lors de la sélection finale des périmètres. Il pourrait être pertinent de prévoir des stratégies de repli vers d'autres périmètres (« second choix ») avec chacune des trois SAGI concernées en cas d'évolution défavorable des contextes locaux.

La pandémie de COVID 19, non anticipée dans l'OT, pourrait constituer un risque majeur de décalage de certaines activités de terrain.

La méthode décrite dans l'Offre prévoyait déjà une plus grande responsabilisation de l'EC de l'AMVS car sa zone d'intervention est déjà marquée par un fort contexte d'insécurité.

Le cas de la SAED est particulier car il est prévu que le diagnostic y soit réalisé par l'ensemble de l'équipe pour (i) offrir une première occasion de rencontre physique entre tous les membres de l'équipe ; (ii) assurer l'harmonisation de l'approche et des outils mobilisés pour les trois diagnostics de terrain. Ainsi, il est essentiel que ce travail de terrain puisse mobiliser tous les experts (cf. *supra* Point d'attention #2 pour l'étape T3).

Pour l'ONAHA, il existe effectivement une alternative dans laquelle l'EC, également co-pilote de l'étude, pourrait mener le diagnostic de manière indépendante dans le cas où la présence des Experts du Groupement ne serait pas possible sur le terrain.

Avant le début de l'étape T3 il s'agira donc d'apprécier au fur et à mesure la possibilité de dérouler la méthode de diagnostic dans telle zone plutôt que dans une autre et selon quelles modalités.