

1^{ère} Partie : Phases principales des programmes TGI/GPI

Module 2 :

Phase 2 : Planification stratégique et

Phase 3 : Préparation à la mise en œuvre

Module 2.

Phase 2 : Planification stratégique et

Phase 3 : Préparation à la mise en œuvre

Unité 2.1 Planification stratégique

Le processus se doit d'être participatif et stratégique

Il se doit d'être **participatif**

- en incluant **toutes** les parties prenantes ;
- en facilitant le travail des équipes sur le processus.

Il se doit d'être **stratégique**

- en discutant les objectifs du programme ;
 - en évaluant les lacunes de gestion et les options de changement ;
 - en développant une vision partagée de l'avenir ;
 - en développant des politiques et des programmes ;
 - en définissant la restructuration organisationnelle.
- Il se doit d'être géré **centralement**.

Qui sont les parties prenantes ?

- **Les parties prenantes comprennent :**
 - Les propriétaires et les cultivateurs de terres irriguées,
 - Les associations d'agriculteurs,
 - Les syndicats,
 - Le personnel du département d'irrigation,
 - Les décideurs et les planificateurs dans les secteurs de l'eau et de l'agriculture,
 - Les industries de transformation agricole,
 - Les autres usagers de l'eau (usage domestique, usage industriel, production hydroélectrique, etc.),
 - Les experts en assistance technique,
 - Les ONG,
 - Les groupes d'intérêt pour l'environnement, etc.

Les intérêts des parties prenantes peuvent s'avérer conflictuels !!

Qui doit d'être impliqué dans le processus ?

- Le processus se doit d'être participatif et les usagers de l'eau concernés doivent y tenir un rôle majeur de décision.
- Choisir les parties prenantes les plus pertinentes est très important. Toutes ne doivent pas nécessairement être impliquées, mais informées.
- La communication est un constituant fondamental de tout programme de TGI/GPI.

Comment le processus doit-il être structuré ?

- Il existe différentes approches sur la façon de structurer ce processus. L'une des options souvent utilisée est la suivante :
 1. Mise en place d'un **comité exécutif de pilotage interministériel à un niveau élevé** pour guider et diriger le processus.
 2. Création d'une « **commission spéciale** », « **force opérationnelle** » ou « **groupe de travail** » de petite taille destiné à coordonner et à planifier les activités.
 3. Réunions de planification et d'information avec les parties prenantes.
 4. Mise en place de **groupes spéciaux de réflexion** destinés à se focaliser sur la solution des questions clés requérant plus d'analyse en profondeur, de négociation et de mobilisation de soutien.

Quelles sont les activités principales à mener pour les dirigeants du processus ?

- Définition des objectifs et justification du TGI
- Proposition de structure organisationnelle en vue du processus de transfert
- Participation escomptée des parties prenantes
- Calendrier et plan de financement
- Identification des problèmes majeurs requérant attention
 - Comment financer la réhabilitation et la modernisation ?
 - Quelles fonctions faut-il transférer ?
 - Quelles modifications politiques et juridiques faut-il apporter ?
 - Quels changements faut-il opérer dans l'institution publique ?

Module 2 :

Phase 2 : Planification stratégique et

Phase 3 : Préparation à la mise en œuvre

**Unité 2.2 Résoudre les questions clés de
politique**

Les questions principales

1. Financement du secteur et, en particulier, de la réhabilitation des réseaux
2. Quels services faut-il transférer ?
 1. Zone hydraulique devant être transférée
 2. Services (traditionnels et nouveaux)
3. Quel type d'organisation(s) d'utilisateurs de l'eau choisir ?
4. Quelles modifications juridiques sont-elles requises ?

Quelles modifications sont-elles requises dans la façon de financer le secteur de l'irrigation ?

- Le gouvernement sera amené à réduire ou éliminer les subventions concernant les **dépenses récurrentes d'irrigation**. Celles-ci devront être financées largement ou entièrement par les redevances d'eau des usagers.
- Les subventions concernant les réhabilitations ou modernisations périodiques devront probablement être conçues de façon à stimuler et non décourager les investissements d'entretien de la part des usagers. L'usage intempestif de subventions constitue une menace importante à l'encontre du succès du transfert de gestion d'irrigation.

Améliorer l'infrastructure d'irrigation

- Une amélioration d'infrastructure devrait-elle être incluse dans le programme de transfert de gestion ?
- Dans un programme de transfert, l'état de l'infrastructure matérielle des réseaux d'irrigation constitue une question importante. On ne saurait s'attendre à ce que les agriculteurs prennent en charge un réseau d'irrigation sérieusement détérioré.
- Les agriculteurs peuvent être tentés de faire pression sur leur gouvernement pour réhabiliter ou améliorer leurs réseaux d'irrigation avant leur transfert.
- Il y a toutefois de fortes raisons d'éviter une réhabilitation avant le transfert.

La réhabilitation doit-elle constituer un prérequis au transfert de gestion ?

- Si le gouvernement subventionne la réhabilitation avant cession, il renforcera chez les agriculteurs le sentiment que le réseau lui appartient.
- Des travaux de réhabilitation et d'amélioration entrepris sans une implication totale des associations d'usagers pourraient s'avérer contreproductifs, y compris sur le plan technique.
- Le coût d'un tel programme serait bien supérieur à celui généré par l'adoption d'une approche alternative fondée sur quelques formules d'investissement commun entre les AUE et le gouvernement.
- Réhabiliter avant le transfert peut retarder le processus de réforme en raison de limitations de fonds et de lenteurs dans les processus bureaucratiques.



Établir un plan de réhabilitation

- Le gouvernement se doit d'établir un plan bien défini portant sur l'étendue et les moyens de l'assistance qu'il apportera pour améliorer les infrastructures. Cela peut inclure :
 - un inventaire des réseaux d'irrigation, y compris des données sur les conditions fonctionnelles et les recommandations des AUE au sujet de l'amélioration des infrastructures ;
 - un accord avec les AUE sur les conditions dans lesquelles l'équipement gouvernemental destiné aux opérations d'irrigation et de maintenance sera transféré aux nouveaux PSE ;
 - l'identification des critères à remplir par les organisations d'utilisateurs pour être admissibles au soutien gouvernemental ;
 - la définition des procédures financières destinées à améliorer les infrastructures ;
 - une estimation du coût total pour le gouvernement et des sources de financement possibles.

Déterminer les services à transférer

- À quel niveau hydraulique la gestion doit-elle être transférée ?
 - La réponse à cette question dépend de nombreux facteurs, mais le principal est lié à l'envergure du réseau et aux niveaux d'éducation
 - Les modèles asiatique et latino-américain
 - Réseaux d'irrigation gérés en commun

Quels services doivent-ils être transférés ?

- Il y a quatre fonctions fondamentales et indissociables qui doivent être gérées par l'entité chargée de fournir le service des eaux :
 - Fonctionnement
 - Entretien des réseaux d'irrigation et de drainage ; l'entretien du drainage suscite des litiges à propos des limites territoriales des AUE
 - Contrôle administratif et financement du service
 - Solution des litiges ; référence à l'Espagne

Déterminer les services à transférer

- Y a-t-il de **nouveaux** services devant être dispensés par les AUE ?
 - fourniture d'intrants agricoles, y compris le crédit ;
 - conseils en irrigation aux agriculteurs ;
 - réglementation des choix de culture et planification des dates de mise en culture ;
 - mobilisation de sources de revenus supplémentaires ;
 - transformation et commercialisation des produits agricoles ; et
 - gestion du terrain et des sols.

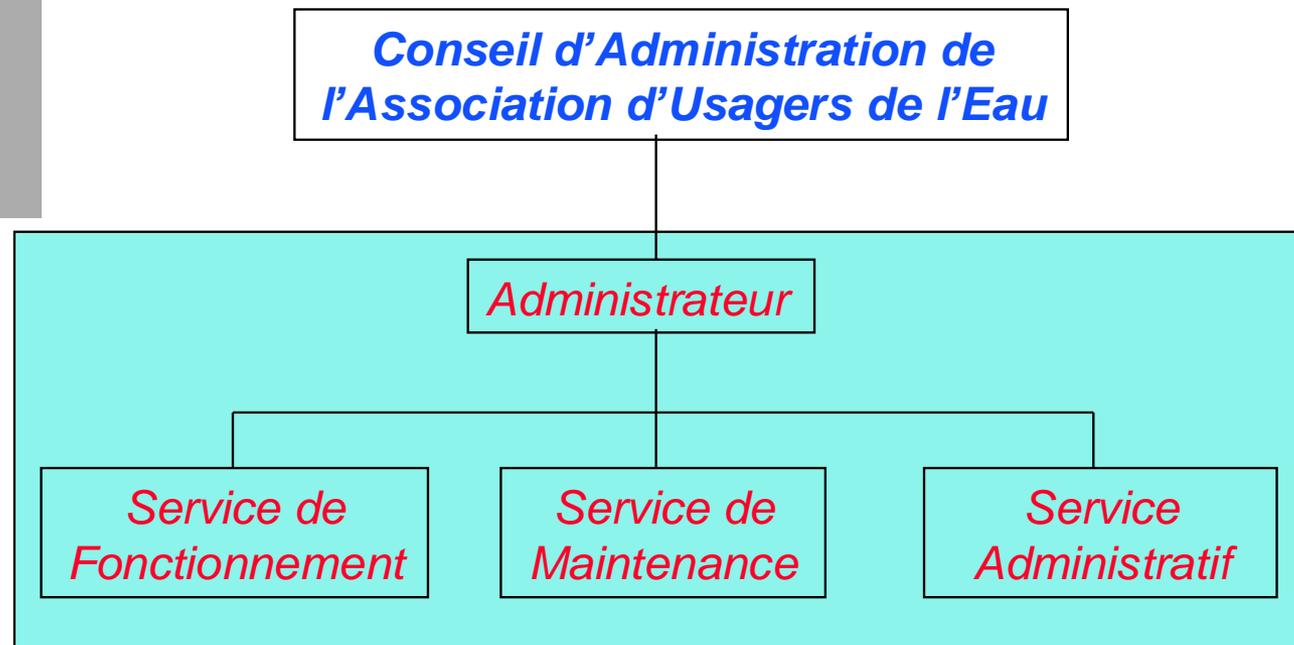
Quel type d'organisation doit-il prendre en charge la gestion ?

- Association d'agriculteurs
 - association d'usagers de l'eau (usage **multiple** ou **unique** de l'eau)
 - coopératives
 - districts d'irrigation et districts de distribution d'eau
- Association combinée d'agriculteurs et d'organismes publics ou privés
 - entreprises d'utilité publique (Jamaïque)
 - gouvernement local (municipalités) (Turquie)
 - Sociétés privées supervisées par les AUE (Croatie)

Gouvernance et gestion

- Raisons pour lesquelles il est important d'établir une distinction entre gouvernance et gestion
 - L'organisation qui élit les représentants et fixe les statuts de l'association est habituellement considérée, sur le plan juridique et politique, comme étant l'*instance dirigeante*
 - L'organisation qui fournit de fait les services d'approvisionnement en eau (fonctionnement, entretien, financement) peut être appelée *Prestataire de service des eaux* (PSE) ou Unité de gestion. **Il n'est pas nécessaire que le PSE soit la même entité que l'instance dirigeante.**

Le « prestataire » de services de gestion d'irrigation



 *Prestataire de service*

Module 2 :

Phase 2 : Planification stratégique et

Phase 3 : Préparation à la mise en œuvre

Unité 2.3

Phase 4 : Préparation à la mise en œuvre

Élaborer un plan de mise en œuvre

- Une « commission spéciale » ou un « groupe de travail » coordonne l'élaboration du plan de TGI.
- Il est important que le plan soit **global** et il doit normalement comprendre :
 - modifications des politiques requises (c.à.d. mandats organisationnels, subventions, etc.) ;
 - modifications juridiques requises (c.à.d. droits de l'eau et territoriaux, statuts et pouvoirs des AUE, moyens de résolution des litiges, etc.) ;
 - restructuration d'organisme (c.à.d. réorganisation, mise à disposition de personnel, formation, etc.) ;
 - dispositif de prestation de nouveaux services de soutien (c.à.d. conseil technique, crédit, résolution des litiges, gestion renforcée des bassins hydrauliques, etc.) ;
 - création et développement d'AUE ; et
 - amélioration des infrastructures d'irrigation.

Élaborer un plan de mise en œuvre

- Qu'implique l'élaboration d'un plan intégré au niveau sectoriel ?
 - Chacun des aspects susmentionnés doit être associé au plan de la manière suivante :
 - montrer **comment il prend en charge** les objectifs du TGI ;
 - montrer **comment et par qui** il sera mis en œuvre ;
 - produire **un programme** de mise en œuvre ;
 - identifier les **ressources** requises.

À quel niveau de détails et de rigueur les objectifs du TGI doivent-ils se situer ?

- Le TGI constitue un processus d'apprentissage où des actions, objectifs et échéances spécifiques ne peuvent être accomplis qu'à travers le processus de mise en œuvre.
- Il existe aussi une tendance, souvent promue par les organismes de financement et les banques de développement, à mettre l'accent sur des objectifs et des échéances rigoureux, mais le plan ne doit pas imposer un programme accéléré ou rigoureux au point d'y sacrifier le développement d'organisations nouvelles et durables.

Quels rôles l'organisme responsable doit-il jouer dans le processus de transfert ?

Les programmes de TGI surviennent lorsque l'organisme public responsable de l'irrigation a initialement été mis sur pied pour concevoir et construire d'abord des réseaux d'irrigation. Dans ce contexte :

- L'organisme d'irrigation doit-il se voir attribuer le rôle principal dans la mise en œuvre du TGI ?
- L'organisme d'irrigation est-il en mesure de se réformer et de se restructurer, et est-il disposé à le faire ?
- Dispose-t-il des capacités et de la motivation appropriée pour mettre en place des associations d'usagers de l'eau puissantes ?
- La réponse à cette question est très souvent « non ». Il n'est pourtant pas rare que l'organisme d'irrigation se voie assigner la tâche de mettre en œuvre le TGI.

Rôle du secteur privé pour faciliter le développement d'associations d'utilisateurs de l'eau ?

- Deux types d'organisations doivent être créés
 - l'association d'utilisateurs de l'eau (**l'instance dirigeante**) et
 - le prestataire de service des eaux (PSE) (**l'entité gestionnaire**).
- Les compétences et l'expérience en ces domaines peuvent être trouvées dans les **associations coopératives** (y compris des organisations d'agriculteurs), les ONG, les entreprises locales de consultation en développement, le personnel universitaire d'**organismes de vulgarisation agricole** et autres organisations gouvernementales. La collaboration entre organisations privées et publiques fournit souvent les meilleurs résultats.
- En tout cas, une seule entité doit assumer la responsabilité principale de coordonner les contributions.
- On utilise parfois des organisations différentes pour diriger et faciliter le développement d'AUE et assumer le rôle principal dans la formation des PSE et des AUE.

Restructuration de l'organisme d'irrigation et développement de nouvelles capacités

- La restructuration organisationnelle signifie un changement fondamental de la **raison d'être, du mode de fonctionnement et éventuellement du financement** d'une organisation
- Cela peut faire partie d'une restructuration plus vaste d'organisations gouvernementales mettant en cause la délégation de pouvoir, la décentralisation et le passage à la prestation de services autofinancée
- La restructuration peut comprendre des modifications des aspects suivants :
 1. mission et rôles de l'organisme ;
 2. gouvernance et mode de financement ;
 3. redistribution interne des responsabilités.

Quels types de capacités faut-il développer au sein du « nouvel organisme » ?

- Capacité de faciliter et de conseiller
- Capacité de surveiller et de réguler les problèmes environnementaux
- Capacité de gérer l'utilisation intersectorielle de l'eau au niveau du bassin
- Pour certains de ces nouveaux rôles, le développement de capacité peut nécessiter la formation d'un personnel déjà existant, l'embauche de nouveaux employés ou la sous-traitance de services par le secteur privé.