PD-ABR-455
10153

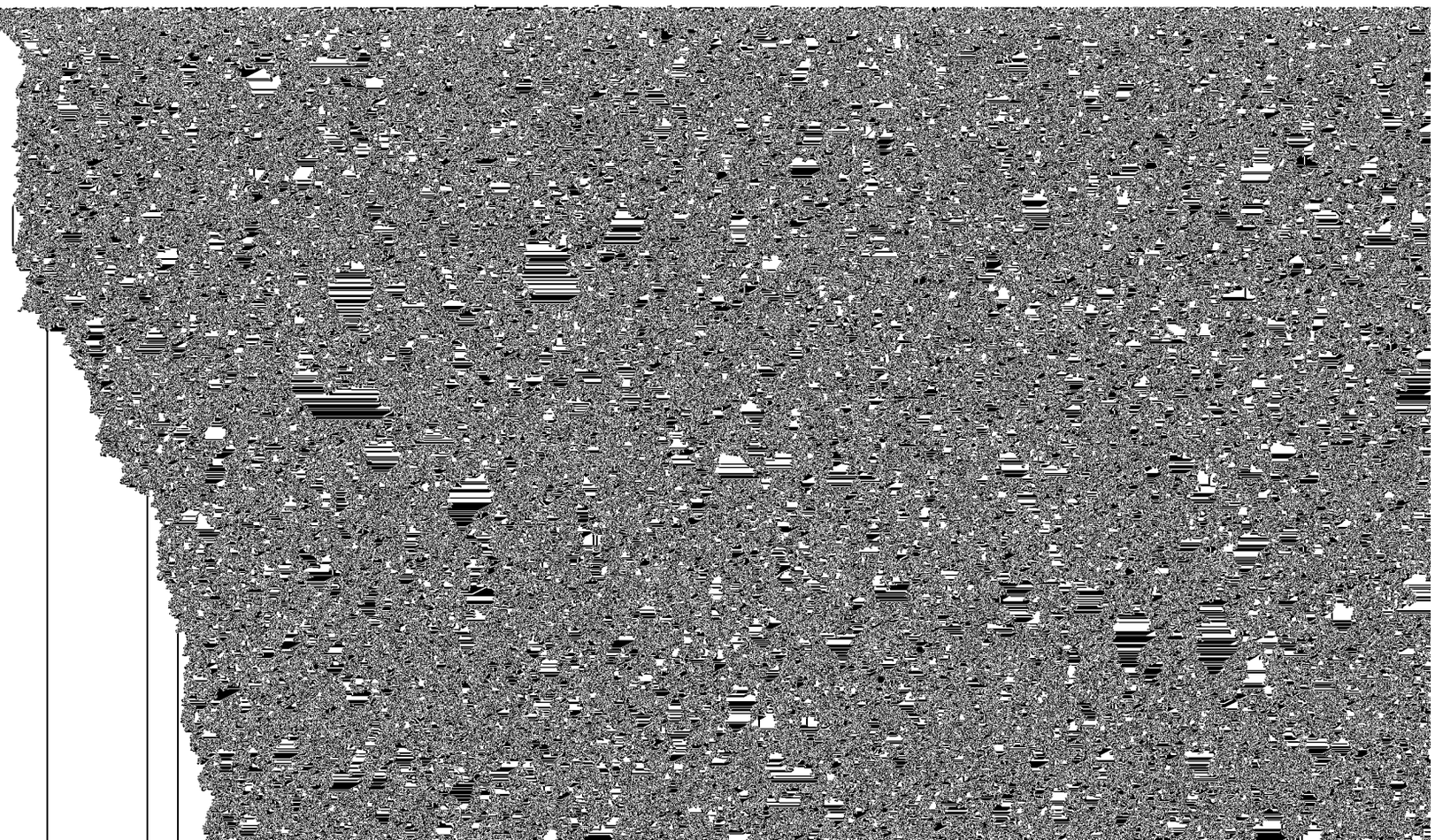
PROJET

MRT

MANAGEMENT DES RESSOURCES DU TADLA

[redacted]

Preparé par
Chemonics International Inc
Resources Management International, Inc



PD-ABR-455

Projet Management des Ressources du Tadla
(Contrat USAID No 608-0213-c-4002)

PLAN
POUR LA MISE EN PLACE
D'ASSOCIATIONS D'USAGERS DES
EAUX AGRICOLES

Rapport No 41

Préparé par

Robert J Freitas

Août , 1996

B

TABLE DES MATIERES

RESUME 1

INTRODUCTION 2

SECTION I HISTORIQUE DES ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS (AULA) 4

A L'ORMVAT au Tadla 4
B Le perimetre irrigue 4
C Situation presente des AULA 5

SECTION II MODELE DE STATUTS INSTITUTIONNELS 7

A Structure organisationnelle - Base legale 7
B Election du Conseil, composition et responsabilites 8
C Mecanismes de financement des AULA 9

SECTION III ADOPTION DU MANUEL ET D'APPROCHE POUR LA CREATION DES AULA AU TADLA 14

A Perspectives pour l'ORMVAT 14
B Criteres de selection des groupes pour la constitution des AULA 20
C Methode de creation d'associations participations 22
D Identification des ressources du secteur prive 25

SECTION IV STRUCTURE ET RESPONSABILITES DE L'UNITE DES AULA DE L'ORMVAT 27

A Objectif 27
B Responsabilites 27
C Structure 28
D Ressources 29

SECTION V ASSISTANCE TECHNIQUE APPORTEE PAR MRT 30

A Formation 30
B Ressources pour la formation des membres des AULA et les tâches de mise en place 39
C Preparation d'une conference nationale sur les AULA 40

C

TABLE DES MATIERES *(Suite)*

SECTION VI **RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS** 42

SECTIONVII **ANNEXES** **45**

A Plan d'action pour les AULA 45
B Les personnes interviewees et celles qui ont apporte leur assistance au cours de la mission de consultation sur les associations d'irrigants (AULA) 54
C Bibliographie 55

RESUME

Ce rapport comporte une serie de conclusions et de recommandations qui peuvent être examinees en sections modulaires ou comme un ensemble La preparation de ce rapport repond a un triple objectif tout d'abord, mener a terme l'accord de consultation passe avec le Projet MRT ensuite satisfaire au mandat de l USAID visant a renforcer le secteur prive en favorisant la creation d'Associations d Irrigants (AUEA), et, troisiemement, fournir a l'ORMVAT une carte routiere" qui servirait de guide aux transformations qui commencent a prendre forme tant au sein de l'Office que dans le perimetre irrigue

Le Maroc est un pays qui traverse une periode de transformations économiques L'on reprendre les paroles du Roi Hassan II, qui disait que le Maroc a ses racines dans le sol africain est arrose par l Islam, et reçoit les vents qui soufflent de l'Europe C est un pays qui ouvre son economie au ressac de la concurrence Bon nombre de ses institutions, qui sont restees longtemps a l'abri de la concurrence, eprouvent la difficulté de contempler un monde economique en pleine mutation Nombreux sont egalement les agriculteurs qui, opérant a l ecart de la compétitivité, auront beaucoup de difficultés à s'insérer dans ce cercle sans un engagement soutenu a fournir l'assistance technique et financière durant la periode de transition

Ce rapport fournit donc une assistance globale au Projet MRT, avec une vision realiste sur l'etat actuel des Associations d'Irrigants (AUEA) que l'on ne peut, en definitive, considerer comme etant operationnelles Cependant, avec quelques changements macro-economiques appropries sous forme de stimulants conçus comme un différentiel du prix de l'eau, de telles associations sont possibles et peuvent être organisées et devenir opérationnelles en sensiblement peu de temps Grâce a un effort organisationnel soutenu, il serait possible de regrouper, en l'espace de 5 ans, 28 000 agriculteurs dans 49 associations, et a compter de la 6ème annee, dans des fedérations et unions d'associations

Ce rapport examine les obstacles qui entravent de telles transformations rapides, pour conclure que les justifications économiques ne sont pas encore suffisantes pour permettre aux agriculteurs de s'organiser en Associations d'Irrigants (AUEA) Ces obstacles peuvent être facilement surmontés grâce aux encouragements de l'USAID et autres organisations donatrices, telle que la Banque Mondiale Il serait utile de tenir une conference, ou seminaire, entre les ministeres directement impliques dans les mecanismes financiers requis pour viabiliser les associations et les amendements de loi et de decrets y afferents

L'ORMVAT est confrontee actuellement a une mutation potentiellement violente en ce sens que ses fonctions historiques sont remises en question alors que le soutien budgétaire qui lui est accorde est considérablement réduit Ce rapport presente un guide permettant une transformation ordonnee à même de faciliter cette transition Un projet de transformation evolutionniste, procedant simultanément du sommet de l'ORMVAT, et de la base avec les associations, est présenté avec suffisamment de detail pour servir de guide à court terme

Les sections cles de ce rapport sont Le Plan d'action pour la mise en place des Associations d'Irrigants (AUEA) (Annexe A), les Perspectives pour l'ORMVAT (Section III - A), un plan general du Programme et Matières de Formation (Section V - A)

INTRODUCTION

Le present rapport, faisant egalement office de plan, a ete elabore dans le cadre d'une mission de consultation a court terme, entreprise pour le compte du Projet de Management des Ressources du Tadla finance par l'Agence americaine pour le Developpement International La realisation de cette tâche s'inscrit dans le cadre de l execution partielle du volet du projet relatif au renforcement du secteur prive Des etudes precedentes effectuees par les consultants Schaack et Phillips sur ce volet, ont servi de point de depart pour l analyse, le plan et les recommandations Les résultats des interviews tenues avec le personnel du Projet MRT la direction et le personnel de l ORMVAT, ainsi qu'avec les dirigeants et les agriculteurs affilies aux Associations d'Irrigants (AUEA) et un revue de la documentation disponible sont incorpores dans le present rapport

Au cours de l'etude, les questions clés suivantes ont servi a focaliser l'etude

1 *Soutien organisationnel et institutionnel*

a Outre la Banque Mondiale et l USAID, ou autres, quels sont les groupes qui veulent la mise en place d Associations d'Irrigants (AUEA), pourquoi pourquoi pas?

b Quel est le degres de soutien accorde par l ORMVAT aux Associations d Irrigants (AUEA)?

c Quel est le degres de soutien/comprehension chez les agriculteurs aux associations d'irrigants?

d Si les Associations d'Irrigants (AUEA) sont constituees, qui est ce qui y gagne et qui est ce qui y perd (ou au moins comme c est perçu en ce moment)?

2 *Raisons et besoins pour la constitution des Associations d Irrigants (AUEA) (c a d les gains positifs)*

a Quelles sont les raisons economiques pour la constitution des Associations d Irrigants (AUEA) dans le perimetre du Tadla?

b Quelles sont les raisons hydrauliques pour la constitution des Associations d Irrigants (AUEA) dans le perimetre du Tadla?

c Quelles sont les raisons sociales pour la constitution des Associations d Irrigants (AUEA) dans le perimetre du Tadla?

3 *Risques organisationnels et pour les agriculteurs*

a Quels risques y a t il pour l ORMVAT a se muer en une structure d irrigation plus participative?

b Quels risques y a t il pour les agriculteurs a se muer en une structure plus participative?

Le passage vers une structure plus participative est susceptible de bouleverser profondement l'ORMVAT et les agriculteurs du Tadla, tant il est vrai que les gens pensent, generalement, que les "nouvelles" idees qui leur sont inconnues, comportent, plus de risques que la realite a laquelle ils se sont accoutumes Il est a esperer que le present rapport apportera les elements d'information necessaires afin de jeter la lumiere sur certains aspects meconnus de la participation des fermiers De surcroit, ce rapport est destine a aider les deux groupes a adopter une nouvelle methode a même de gerer le perimetre irrigue

SECTION I

HISTORIQUE DES ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS (AUEA) AU TADLA

A L'ORMVAT au Tadla

L ORMVAT (Office Regional de la Mise en Valeur Agricole du Tadla) est l'etablissement etatique d'irrigation, creee par le Decret royal n° 828 66 le 22 octobre 1966 et placee, en 1976, sous la tutelle du Ministere de l'Agriculture et de la Reforme agraire La tache premiere de l ORMVAT consiste a approvisionner en eau les agriculteurs du Perimetre irrigue du Tadla Par ailleurs, l ORMVAT encadre etroitement les agriculteurs et les conseille dans la selection des cultures, qui refletent les potentialites du systeme et les priorites nationales L'ORMVAT joue le rôle de catalyseur dans la fourniture de produits agro-industriels generant de la valeur ajoutee (par exemple, la fourniture des betteraves sucrieres aux raffineries de sucre) L'ORMVAT etant le plus grand employeur dans la région, tout changement dans sa direction ou fonction aurait un impact tant economique que social sur la region

L'ORMVAT est une grande entreprise dirigee par l'Etat, assumant entière responsabilite pour la gestion de la distribution et de l'allocation de l'eau, ainsi que de l'exploitation, la maintenance, et la renovation des équipements necessaires a l'irrigation d'un perimetre de 95 000 hectares environ L'ORMVAT dispose d'un effectif de 2000 employes, comprenant le personnel administratif, les techniciens charges de la distribution de l'eau et de la maintenance, d'un service de vulgarisation qui s'occupe de l'orientation des activites des agriculteurs, et de bâtiments pour la réparation et le remplacement des sections de canaux Par ailleurs, il y a d'autres activites agro-industrielles, telles les cooperatives de lait, la manufacture de tubes et des sections de canaux, et autres entites qui sont sou le contrôle effectif de l'ORMVAT ou subissent son influence

B Le Périmètre Irrigué

Le perimètre irrigue se compose de trois grands secteurs, a savoir Beni Amir, Beni Moussa Est, et Beni Moussa Ouest Beni Amir est desservie a partir d'une structure de derivation de l'oued Oum Er-Rbia plutôt que d'un barrage Dès lors, la quantité d'eau qui parvient a Beni Amir est extrêmement variable, et la qualité de l'eau est elle-meme en-deça de la qualite de l'eau de barrages Par contre, les secteurs de Beni Moussa Est et Beni Moussa Ouest reçoivent des quantites d'eau plus importantes, et de qualite bien superieure, et ce, grace au barrage de Bin El Ouidane et à un barrage secondaire de régulation en aval La capacite normale de stockage de ce reservoir atteint 1100m^2 Cette eau est partagée par trois perimetres irrigués (dont le Tadla), et un certain nombre de communautés, elle est egalement utilisée pour produire de l'électricite à Afourer Dans le passe, l'utilisation de l'eau pour les besoins d'irrigation revêtait la plus haute priorite, tandis qu'aujourd'hui, en vertu d'une loi récemment promulguée, l'irrigation vient en second lieu après l'approvisionnement en eau potable (communication du personnel, personnel de l'ORMVAT)

Comme on peut s'attendre, l'utilisation de sources d'eau de qualite différente entraîne necessairement une degradation des canaux a des niveaux varies, les coûts de maintenance, de distribution et d'allocation de l'eau et les mesures de risque sont substantiellement differents pour le secteur de Beni Amir du perimetre que pour les secteurs de Beni Moussa Est et Ouest Il est a noter, a cet egard, que les fonds consentis par la Banque Mondiale (PAGI II) dans le cadre de la rehabilitation du systeme du perimetre du Tadla sont destines principalement aux operations de reparation dans le secteur de Beni Amir

Il y a actuellement environ 28 000 agriculteurs repartis dans les 95 000 ha, soit des exploitations d'une moyenne de 3,4 ha par agriculteur Les principales cultures sont la betterave sucriere, le ble, la luzerne, les olives, les agrumes, le coton, legumes divers et quelques epices Ces cultures sont destinees, en majorite, a la consommation interne au Maroc, dont une partie par les familles des agriculteurs, le reste etant pour satisfaire la demande nationale Quoique des efforts sont deployes en vue d'ouvrir l'economie a la concurrence le modele de substitution des importations avec un controle de l etat sur les prix des produits de premiere necessité est toujours de mise Les prix en ferme sont fixes non seulement par les marches nationaux, mais egalement par des entreprises dirigées ou contrôlées par l'Etat, telles les raffineries de sucre Dans la plupart des cas, les agriculteurs du périmetre operent individuellement plutôt que collectivement, tant avec les acheteurs de leurs produits que les fournisseurs de leurs intrants Bien que les coopératives existent et opèrent normalement, les agriculteurs ont tendance, dans une grande partie, a traiter avec ces entites à titre individuel et non comme des membres qui, collectivement, ont un plus grand poids L'ORMVAT, quant a lui, agit dans certains cas a la fois comme fournisseur d'intrants (principalement l'eau) et acheteur de produits (influençant, a titre d'exemple, les cooperatives laitières)

C Situation Présente Des Associations d'Irrigants (AUEA) Dans Le Tadla

Le Bureau des Relations avec les Associations de l'ORMVAT s'est attele a definir le nombre, les frontieres et les participants qui seront a la base de la mise en place des 49 Associations d'Irrigants (AUEA) dans le périmetre irrigué du Tadla, qui devraient couvrir l'ensemble des 95 000 ha du perimetre Onze parmi ces associations ont deja fait l'objet d'une étude initiale portant, entre autres, sur les activités preliminaires d'identification des leaders cles dans chaque communaute De ces onze associations, trois ont reçu plus de temps et d'attention de la part du personnel de l'ORMVAT, et trois autres sont à des stades de fonctionnement divers Deux, parmi ces dernieres, ont deja accompli quelques tâches en qualite d'association, mais l'une d'elles, malheureusement, est tombee dans la disgrâce de l ORMVAT, et ne beneficie plus d'assistance de haut niveau requise

1 L'association Ittihad (CDA 536) participe actuellement à une experience realisee par l'ORMVAT sur un nouveau systeme de quota pour la distribution d'eau comportant aussi l'utilisation d'une méthode de carnets pour la comptabilisation de l'eau utilisee, comparee a la quantite d'eau restant dans le compte de l'agriculteur L'expérience, conduite cette annee par l'ORMVAT a ete entreprise au niveau de l'exploitation agricole, mais n'a pas encore eté appliquée au niveau de l'association Si l'association Ittihad dispose d'un bureau Conseil d'Administration operationnel, les methodes qui sous-tendent sa selection sont controversées, en ce sens qu'il est habituel pour l'ORMVAT et les autorites locales d'influencer la

selection des conseils Il n empeche que le president de l association est une personne astucieuse et capable, et possede tous les atouts d'un leader prometteur

2 L'association Al Massira (CDA 508) qui est tombee en disgrace, a fait entrepris une grande variete d activites en tant qu'association active, mais a reçu un coup financier dont elle n a pas encore recouvert Comme indique dans le rapport de Phillips (Phillips, Rapport MRT, aout 1994) Al Massira a assume la gestion et l'exécution d un certain nombre d activites dont l importance peut en faire une association pleinement operationnelle L'association lutte actuellement pour rester en vie en raison du climat economique defavorable dont souffre les associations existantes Il convient de signaler que les travaux de construction des bureaux et du garage de l'association (financees par PAGI II) touchent a leur fin

3 La direction de l association Al Wifak (CDA 505) fait montre de beaucoup d'interet et de connaissance (résultat de son experience avec les cooperatives), et promet d'etre a l'avenir une association viable Les fonctions initiales de cette association s'articuleront vraisemblablement sur l'organisation de la supervision des agriculteurs des travaux de réhabilitation du canal, finances par PAGI II

Des visites ont ete effectuees a huit autres sites et des interviews ont été realisees avec des agriculteurs des CDA selectionnes aleatoirement durant l'etude en cours effectuee par le Projet MRT au niveau de l'exploitation agricole, pour les besoins de comparaison avec les regions ayant beneficié des efforts organisationnels intensifs de l ORMVAT Dans cette étude, la dissémination d'informations sur les Associations d Irrigants (AUEA) était peu apparente, alors que les cooperatives, dont l'organisation est similaire, disposaient de connaissances assez etendues et generalement favorables

En resume, on ne peut considerer les associations actuellement comme etant pleinement operationnelles dans les fonctions relatives à la gestion de la livraison et l'allocation de l'eau, l'exploitation, la maintenance, la réparation et la rehabilitation de leurs ressources hydrauliques Il est evident que les membres du personnel de l'ORMVAT ont tente de mettre en place un certain nombre d'Associations d Irrigants (AUEA), tentatives conditionnées par la limitation des ressources et un climat economique défavorable dans l'ensemble Ces tentatives ont connu cependant un certain succès limite

SECTION II
MODELE DE STATUTS INSTITUTIONNELS

A Structure Organisationnelle - Base Légale

Les lois regissant les Associations d Irrigants (AUEA)

La loi marocaine passe le 21 decembre 1990 (loi n° 02-84), decrit en detail la situation legale des Associations d Irrigants (AUEA) quant a leur capacite a s unir, les objectifs qui sous-tendent cette union et leur structure générale La responsabilite d'application de cette loi a ete confiee au Ministere de l'Agriculture et de la Réforme agraire Cette nouvelle loi annule et remplace les lois anterieures relatives aux associations syndicales agricoles (Article 18), considerees auparavant comme des groupes agricoles sanctionnes par la loi Cette loi stipule que les anciennes associations se convertissent desormais en "Associations d'Irrigants (AUEA)" Cette nouvelle legislation enonce clairement egalement que ces associations sont apolitiques par nature et qu'il leur sera inflige, pour toute violation, de lourdes amendes et/ou des peines de prison (Articles 2 et 3, Dahir n° 1-58-376 du 15 novembre 1958)

Alors que la loi est exhaustive dans les domaines qu'elle couvre explicitement, un grand vide fut laissé concernant les mecanismes financiers permettant aux associations de fonctionner Ladite loi fait reference aux "cotisations" (Article 17), ou droits institues par les associations et verses par les membres La legislation ne prevoit, cependant, aucune mesure économique incitant a la constitution d'associations par les agriculteurs

De plus, la nouvelle loi ne reconnaît pas, ou ne prevoit pas explicitement l'application de du Code d'Investissement Agricole de 1969 Cette ancienne legislation reconnaît le besoin de valoriser economiquement les fonctions que les associations seraient appelées a entreprendre a la place de l Etat (en l'occurrence, l'ORMVAT aujourd'hui) Cette reconnaissance economique a pris la forme d'une ristourne de 20% sur les redevances d'eau accordee aux usagers, si ceux-ci acceptent d'assumer la responsabilite d'exploitation et la maintenance

Le decret régissant les Associations d'Irrigants (AUEA)

Apres l'adoption de la Loi n° 02-84 (1990), le Conseil du Gouvernement avait promulgue un decret reglementant les Associations d Irrigants (AUEA) (15 novembre 1994) Cette loi a apporte des dispositions plus specifiques eu égard à l'application de la loi n° 02-84, et assigne aux Ministeres de l'Agriculture et des Finances la responsabilite de l'application du decret Ce decret présente un contrat-modele (Articles 1-34) entre l'administration, représentée par le Ministre de l'Agriculture et de la Réforme agraire, et l'association d'irrigants

Les cotisations financieres des membres des Associations d'Irrigants (AUEA)

Les Articles 5 a 8 (Titre 2) du Decret ministeriel stipule que les cotisations fixees par l association seront proportionnelles aux droits de propriete de chaque membres dans le perimetre de l'association Le versement de ces cotisations est obligatoire et le montant est fixe annuellement par l assemblee generale Il y a une cotisation versee au moment de la constitution de l association, suivie par une evaluation de la cotisation annuelle

Il serait probable necessaire qu'une clarification de la definition des droits proportionnels soit apportee dans les reglements internes de l association ou, eventuellement, dans un autre Decret Les "cotisations" proportionnelles sont liees aux droits, et ceux-ci sont, a leur tour, lies soit a la propriete du terrain ou a l exploitation Comme le proprietaire et l'exploitant sont considerees tous deux eligibles pour l adhesion (Titre 3, Article 9), aucune difference n est faite entre ces deux types de droits, et partant, des conflits peuvent surgir lorsque la terre est louee par un proprietaire a un autre agriculteur, et les deux ou bien revendiquent ou renient la responsabilite pour les droits fonciers Un **reniement** conjoint des droits est a prévoir lorsque les cotisations a l'association sont dues, tandis que les **revendications** des droits resulteront lorsque l'association enregistre des recettes ou profits Dans les deux cas, de serieux conflits peuvent eclater au sein de l'association et doivent donc être resolus préalablement à sa mise en place

Les taxes futures et les règlements des redevances d'eau revenant a l'Etat et les frais d'exploitation et de gestion du systeme d'irrigation seraient, éventuellement, inclus dans cotisation annuelle Ces couts supplementaires dus par les membres ne sont cependant pas explicitement lies par le Decret aux reductions dans les montants totaux revenant a l'Etat, dans le cas ou les associations s'engagent a assumer les fonctions qui, historiquement, ont ete du ressort des ORMVA

Le Titre 2 de ce Decret peut être considere comme etant incomplet et necessite ainsi sa revision par l Etat Sans cette revision, les agriculteurs seront reticents a toute participation dans la constitution d'associations Ils auront assume de nouvelles et substantielles obligations sans recevoir, en contrepartie, une reduction correspondante dans les montants dus à l'Etat, de telle manière qu'ils ne reconnaîtraient probablement pas les avantages des associations, avantages qui s'inscrivent au-delà des charges financières immediates, surtout que les bienfaits vantes restent, a ce stade, intangibles aux agriculteurs

B Election Du Conseil, Composition Et Responsabilites

Comme indique au Titre 4, Articles 12, 13, 19 et 23, le Conseil se compose de 6 membres elus au scrutin secret par une majorite des membres presents de l'assemblee générale de l'association L'assemblee generale se compose de tous les membres et usagers (proprietaires et exploitants) du périmetre tel qu'il est defini par l'Administration (en l'occurrence les ORMVA) Chaque membre (societaire) ne dispose que d'une seule voix au vote

En outre, un membre du Conseil, representant le Ministere de l'Agriculture, est nomme par l'Administration (Loi n° 02-84, Article 12) pour representer l'Etat avec une voie deliberative Comme stipule a l'Article 15, d'autres representants du gouvernement peuvent assister aux reunions s'ils le desirent, mais uniquement a titre consultatif Ceux-ci comprennent les representants respectifs du Ministere de l'Agriculture, du Ministere des Finances, un fonctionnaire de la collectivite locale, un representant de la Chambre d'Agriculture concernee, et des representants des conseils communaux

Les Articles 24 à 31 definissent clairement les fonctions du Conseil et du Président du Conseil ainsi que les rapports entre le Conseil et l Assemblee generale Les decisions du Conseil sont prises a la majorite, et en cas d'egalite des voix, celle du President tranche Le role du President est d'agir en tant qu executant des decisions prises par le Conseil, de presenter le budget et les comptes a l examen du Conseil, de representer l'association aupres de l Etat et d'autoriser l'engagement des depenses Le President est, d'autre part, responsable des versements effectues par les membres de l'association, en particulier les cotisations

Comme enonce a l'Article 29, le Conseil doit mettre en application les decisions prises par l'Assemblee generale, soumettre les questions a l'Assemblee générale, etablir les budgets qu'il presentera a l'Assemblee, nommer les agents et determiner leurs traitements

En outre il convient de noter que le Decret (Article 24) comporte une erreur lorsqu'il stipule que les membres du Conseil de l'association sont designés pour une duree de 2 ans L'Article precise, par ailleurs, que le tiers des membres du Conseil sont élus tous les ans Ceci implique soit que les membres du Conseil sont elus pour une periode de 3 ans, soit que la moitie du Conseil doit être elu tous les ans Aussi l'Article 24 doit-il être amendé

C Mécanismes de financement des Associations d'Irrigants (AUEA)

Les expectatives des agriculteurs

Si des le depart les responsabilites des agriculteurs pour certaines tâches de maintenance du systeme sont fixees, des changements dans le niveau de responsabilité susciteraient vraisemblablement moins d'anxiete et de resistance chez les agriculteurs Ces responsabilites etaient limitees historiquement, cependant, au seul paiement de l'eau livree A l heure actuelle, il est probable que ces agriculteurs auront a faire face a un ensemble d'exigences differentes et difficiles et sont donc en droit d avoir des expectatives toutes aussi differentes, c a d qu'aucune eau ne sera livrée sans leur participation active au sein d'une association Le corollaire a la participation accrue de l'agriculteur serait une reduction du role de l'Etat, rôle qui ne sera plus global mais aura des limites au-dela desquelles ce sont les beneficiaires de l'eau qui assumeront la responsabilite Aussi, Il est probable que, dans un proche avenir, tous les agriculteurs au sein d'un périmètre irrigué (le Tadla, dans ce cas de figure) deviendront membres d'une association et nul agriculteur ne pourra dorenavant recevoir de l'eau sans engager au prealable a verser une cotisation a l'association Afin de s'acquitter au mieux de ses fonctions, l'association doit financer certaines tâches pour assurer la livraison d'eau a l'exploitation agricole

Les mecanismes financiers ou les conditions pour le paiement, qui etaient lies a la livraison initiale de l'eau dans le perimetre irrigue de l'ORMVAT, ont essentiellement cree des expectatives sous forme d'un contrat implicite ou express Les agriculteurs devaient toujours payer une redevance d'eau, fixee par l'Etat, condition sine qua non pour la reception de l'eau En contrepartie, l'Etat s'engageait, explicitement ou par la coutume, a lui livrer de l eau et a maintenir le systeme de distribution de l'eau d'irrigation depuis les grands ouvrages jusqu a l arrivee de l'eau a l'exploitation Dans ce scenario, les agriculteurs avaient un ensemble d'expectatives rationnelles qu'en payant les redevances requises a certaines periodes de l annee, ils allaient recevoir l'eau pour le temps fixe pour une certaine culture

C est a cet ensemble d'expectatives, ancrees maintenant dans les esprits des agriculteurs, et aux pratiques de l'ORMVAT que la mise en place des Associations d'Irrigants (AUEA) est confrontee Ni les agriculteurs, ni aucun autre, n'accepterait de payer plus pour des services comme la livraison de l'eau, la maintenance et la renovation du systeme, qu ils pensent eux ou leur voisins continueraient a recevoir a un prix plus bas Ces attentes seraient tres difficiles a changer, a moins que l'Etat mette au point une serie de mesures incitatives et d'amendes

Le coût de l'eau

Les perimètres d'irrigation qui sont en train de se diriger vers une structure participative, et qui existent deja avec leurs tarifs et redevances, ont a surmonter non seulement les obstacles psychiques engendres par les nouvelles façons de penser qui requierent l'initiative et la cooperation des agriculteurs, mais egalement les obstacles d'ordre economique des prix de l'eau fixé avec un niveau de coût de production prévu C'est ce coût de production prévu qui pose probleme à la mise en place des Associations d'Irrigants (AUEA) L'eau représente une importante part de ce coût de production Le prix de l'eau par m^3 pour la periode dont les chiffres sont disponibles est récapitule dans le tableau suivant

HISTORIQUE DES PRIX DE L'EAU DANS LE PERIMETRE DU TADLA*

Prix en DH/m^3	Periode (j-mm-an)	
0 024	01/10/69 a	30/06/80
0 034	01/07/80 a	30/06/81
0 044	01/07/81 à	30/06/82
0 048	01/07/82 a	30/04/84
0 079	01/05/84 a	30/09/85
0 090	01/10/85 a	17/03/87
0 100	18/03/87 a	02/01/90
0 120	03/01/90 a	14/07/92
0 150	15/07/92 a	04/04/95
0 160	05/04/95 a	05/12/95
0 170	06/12/95 a	??/??/??

* Source Communication personnelle avec le personnel de l ORMVAT

Selon le personnel de l'ORMVAT, il est prévu que le prix de l'eau augmente de son niveau actuel de 0,170 à 0,23 ou 0,24 Dhs par m^3 Si elle est appliquee, cette augmentation du prix de l'eau d'irrigation representera la plus grande augmentation absolue jamais enregistre dans le prix de l'eau Cette hausse du prix a des implications graves pour l'agriculteur, etant donne que c'est le coût de l'eau par rapport au coût total de production

d une culture qui represente le facteur essentiel dans la determination de la profitabilite ou non d'une culture

A titre d'exemple, un agriculteur veut cultiver de la betterave a sucre, utilisant le systeme traditionnel de robta ou les coûts de l eau sont de 0,17 Dhs par m^3, et les betteraves requierent approximativement 13 000 m^3 par champs A partir des estimations calculees par l'auteur sur la base des documents disponibles de l'ORMVAT, le cout de l'eau represente approximativement 25% du coût de production Si l'eau augmente a 0 24 Dhs le m^3, et si l'agriculteur ne change pas ses methodes d'irrigation, le cout de l'eau augmentera a 34% par rapport au cout total de production, ce qui représente une hausse substantielle des couts de l'agriculteur

Reduction des coûts de l'eau a travers les Associations d'Irrigants (AUEA)

L agriculteur peut decider d'attenuer cette augmentation du cout de l eau en adoptant une méthode d'irrigation plus efficiente, ou des cultures ne requerant pas beaucoup d'eau au cours de la saison prochaine, ou en cherchant a reduire les coûts en prenant de l ORMVAT le plus qu il peut des tâches liees à la distribution de cette eau La mise en place d'Associations d'Irrigants (AUEA) vise à resoudre les expectatives des agriculteurs en matière de coûts de production en fournissant un avantage direct pour compenser la hausse des prix de l'eau

Les Associations d'Irrigants (AUEA) devraient être en mesure de s'autofinancer de manière neutre ou de telle manière a ce que l'agriculteur n'aura a payer aucune augmentation nette pour l'eau en dessus du prix fixé par le gouvernement pour les redevances a payer par les usagers Alors qu'une reduction de la redevance ou du tarif de l'eau existant peuvent être difficile a accepter politiquement et financierement par le gouvernement, une reduction d'une nouvelle tache conjointement avec une reduction dans les coûts du gouvernement serait plus facile a justifier La creation d'Associations d'Irrigants (AUEA) par l'institution du mecanisme financier de reduction des redevances d'eau de maniere proportionnelle aux tâches de livraison, maintenance, réparation et rehabilitation assumees par les Associations d'Irrigants (AUEA) pourrait être considérée comme une situation tous gains

Les Associations d'Irrigants (AUEA) devraient prendre progressivement en charge les taches d'irrigation, qui a chaque niveau superieur de responsabilite, resulteraient en une reduction des redevances payees au gouvernement Le gouvernement enregistrerait une reduction progressive dans les coûts des operations de maintenance du systeme d'irrigation au niveau du tertiaire et eventuellement du secondaire, à travers des reductions dans le nombres des employes, l'équipement et le capital requis pour chacune des taches assumées par les Associations d'Irrigants (AUEA) L'efficience de la distribution et l'etat de réparation du perimètre de l'association devraient s'améliorer et en consequence les agriculteurs seraient à même d'obtenir de meilleurs services avec des économies nettes au niveau des coûts Les economies nettes des coûts peuvent être mesurees de trois maniere de base le volume d'eau total requis par tour est reduit parce que les pertes du systeme au niveau du canal tertiaire sont reduites, les rendements des cultures augmentent parce que l'eau est appliquee de maniere à répondre plus précisément aux besoins des cultures, le coût de l'eau est reduit parce que les associations utilisent la main d'oeuvre de maniere plus efficiente que l ORMVAT pour les taches de gestion de l'irrigation au niveau des tertiaires et secondaires

En resultat, lorsque de nouvelles redevances ou tarifs de l eau sont fixes, il recommande d accorder un differentiel de prix de 15 % de reduction du prix total de l'eau, aux agriculteurs appartenant aux Associations d Irrigants (AUEA), ayant pris la responsabilite qui incombait a l'ORMVAT et assumant toutes les tâches de livraison et de programmation de l'eau au niveau de l'association Une reduction de 30% serait accordee aux associations qui assument les taches de livraison et de programmation de l'eau en plus de la tâche de maintenance reguliere des canaux tertiaires Une reduction de 50% devrait etre accordee aux agriculteurs d'une association qui assume les taches de rehabilitation des premiers deux niveaux en plus du canal tertiaire L ORMVAT retiendra 50% pour la maintenance du systeme de canaux secondaires et principaux dans leur ensemble A l avenir si des unions ou federations au niveau secondaire sont constituees (au niveau de l'Arrondissement actuel), une part des 50% restant des redevances d'eau serait negociee Le tableau suivant resume les réductions proposées dans les redevances ou tarifs de l eau en relation avec la mise en oeuvre progressive des Associations d Irrigants (AUEA) en mesure d'assumer davantage de taches exigeantes

Ratio du prix de l'eau des Associations d'Irrigants (AUEA) par rapport aux taches (propose)

Niveau de service	Taches tertiaires assumees	Pourcentage de reduction du prix
I	Livraison et programmation de l eau	15
II	Maintenance de routine du canal	15
III	Rehabilitation du canal	20
I + II+ III	Toutes les taches du tertiaire	50

Un prix de l'eau lie à la prise en charge des taches par les Associations d'Irrigants (AUEA) constitue une incitation claire aux agriculteurs à se constituer en associations Il est également clair que les redevances d'eau obligatoires seraient collectées par les associations et que l'ORMVAT devrait facturer directement l'association au lieu des agriculteurs individuels si on veut que ce mecanisme de financement fonctionne Si les agriculteurs continuent à payer l'ORMVAT et que l'association essaie de recouvrer la difference, les associations seraient vite vouées à l'echec en raison de non-paiement par des agriculteurs qui voudraient béneficier du tarif reduit sans pour autant supporter les coûts de livraison des services d'irrigation

Les associations devraient avoir le choix entre faire payer à ses membres le tarif actuel facture aux agriculteurs non affilies dans des Associations d'Irrigants (AUEA) (c a d revenu neutre, mais fournissant un meilleur service), ou de leur faire payer moins que le prix courant (économie de revenus aux agriculteurs lorsque les services par les Associations d'Irrigants (AUEA) sont pourvus de manière plus efficiente) Cette flexibilite permet aux agriculteurs d'exercer le pouvoir de prise de décision a travers l'exploitation la plus efficiente possible de leur association et fait entrer en jeu les forces du marche

Lorsque l'association d'irrigants sera bien structurée, les autres implications de son mécanisme de financement seraient que les ventes et les echanges des eaux devraient être encourages non seulement au niveau du tertiaire, mais également au niveau du secondaire avec pour but de promouvoir les efficiences au niveau de tout le systeme Le commerce et

les echanges des eaux devraient fournir un des nombreux avantages fermes pour encourager la formation d'organisations au niveau du secondaire

Avec l'experience, les avantages incorporels de l'adhesion a une association devraient devenir apparents et valorises par les agriculteurs L adhesion a une association qui engendre une fiabilite accrue du systeme d irrigation, moins de pertes en raison des vols d'eau, davantage de flexibilite dans la programmation de l eau et des termes de remboursement favorables, facteurs qui deviendraient des avantages importants pour les agriculteurs une fois qu'ils les auraient vécus

Cependant, ces bienfaits sont au debut incorporels en comparaison a la perspective des coûts plus eleves pour les agriculteurs organises dans le cadre d une association Si aucun prix differentiel de l'eau n est prevu pour les associations en comparaison aux agriculteurs qui ne se sont pas organises et engages à assumer plus de responsabilite dans les operations de livraison d'eau d'irrigation et de maintenance et reparation du canal, les agriculteurs percevraient alors l'association comme une perte plutot qu'un gain L'argument initial le plus fort serait celui du prix, les avantages les plus difficiles à quantifier suivraient et serviraient a renforcer et consolider l'argument pour la création d'associations

SECTION III
ADOPTION DU MANUEL DE CRITERES ET D'APPROCHE POUR LA CREATION D'ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS (AUEA) AU TADLA

A Perspectives Pour L'ormvat

La situation presente

Toute discussion concernant la mise en place d Associations d'Irrigants (AUEA) dans le Perimetre irrigue du Tadla doit inclure l ORMVAT en tant qu'acteur central dans les fonctions du perimetre dans tous leurs aspects L ORMVAT est a present responsable de la livraison et de l allocation de l'eau, commençant a partir du canal principal du systeme qui puise sa source a Afourer, jusqu a son arrivee dans les exploitations agricoles individuelles Il opere, assure la maintenance, la reparation et la rehabilitation du systeme des plus grands jusqu'aux plus petits canaux L'ORMVAT perçoit des droits sur l'utilisation de l eau des agriculteurs individuels, et contrôle le volume d eau que l'exploitant doit recevoir et les delais de livraison L'Office joue egalement un rôle d'envergure en matiere de vulgarisation agricole, employant des vulgarisateurs qui travaillent, régulièrement, aux côtes des agriculteurs individuels en vue de planifier les cycles de plantation et fournir les recommandations agronomiques adéquates

L ORMVAT etait, par le passe, responsable pour la livraison de tous les intrants en semences, engrais, pesticides, etc , avant de se retirer graduellement Il contrôlait également les activites generant de la valeur ajoutée, tels que les raffineries de sucre, les coopératives laitières et l'egrenage du coton, lesquelles etaient sponsorisees par l'Etat Il continue cependant de maintenir d'etroites relations a travers des filiales et une representation dans les conseils d'administrations de ces organisations, mais s'est retire du contrôle journalier des operations

Nonobstant, l'Office conserve ses responsabilites statutaires en maintenant la viabilite du perimetre et en assurant la livraison d'eau aux agriculteurs au sein du périmètre, lesquels paient des droits d'utilisation de l'eau De par son nom, l'ORMVAT implique des activités de mise en valeur agricole, activités que confirme sa structure Mais abroger ou changer ces responsabilites n'est pas chose aisee Il convient de noter que les principaux clients de l'ORMVAT, a savoir les agriculteurs, ne demandent pas un changement radical dans l'ORMVAT, pas plus qu'ils ne réclament sa dissolution pour cause de deficience, ou souhaitent confier les responsabilités de l ORMVAT aux organisations d'agriculteurs

Une étude recente fait etat des preoccupations des agriculteurs quant aux services de livraison d'eau de l'ORMVAT, notamment pour ce qui est de faire coincider la date de reglement des droits d'eau avec le recouvrement des prix de la vente des principales cultures, et de recevoir, avec la facture, les détails sur les quantités d'eau reçue Avec un système d'alimentation à meme la rivière, comme on pouvait s'y attendre, les agriculteurs du secteur de Beni Amir du perimètre, ont eté plus nombreux à se plaindre de problèmes de livraison que ceux de Beni Moussa Est ou Ouest (cf Diagnostic des Exploitations Agricoles Résultats de l'Enquête Projet MRT Mars 1995) Ainsi, selon les agriculteurs, et compte tenu des possibilites actuelles, le service de livraison de l'ORMVAT a besoin d'être ameliore de sorte

qu'il reponde mieux a leurs besoins Ceux-ci ne preconisent pas, a ce stade, de remplacer l'ORMVAT en tant que prestataires de services, d une part, parce qu'ils sont conscients, sans doute, qu'ils ne peuvent jouer ce role en raison de leur manque de familiarite avec les associations dans ce domaine, et d'autre part parce que l ORMVAT continue d'assumer raisonnablement bien son role historique de fournisseur d'eau aux agriculteurs

Les tendances apparentes

En etablissant des projections d avenir, il faut prendre constamment en considération l'etat actuel des choses comme base de toute action proposee L on procede ensuite a l'examen des diverses tendances lesquelles sont soit continues plus fortes ou entierement appelees a changer L inconnue est une constante pour toute vision future Mais elle peut devenir un facteur de plus en plus dominant au fur et a mesure que l'on essaie de faire une projection de la situation future et ce, tant au plan de l'individu que de l'ensemble de l'organisation Aussi, etant donne les connaissances et la comprehension dont on dispose relatives à la situation presente, les projections pour le futur, seront, probablement, substantiellement plus precises a court terme (1 à 3 ans) que celles etablies sur 5, 10 ou 20 ans

Nous vivons dans un monde en perpétuel changement, un monde ou les gouvernements reduisent leur niveau d intervention et de controle dans une tentative visant a stimuler la productivite du secteur prive et à réduire les deficits budgétaires en reduisant l'aide accordee aux secteurs subventionnés de l'economie Il s'agit d'un monde de marchés ouverts, où la production locale est influencee par la concurrence nationale et internationale, et où le succes de la competitivite est tributaire du prix et de la qualité des marchandises produites en vue de satisfaire les besoins du marché Les secteurs de production agricole seront donc appelees, a courte ou longue echéance, à trouver le creneau commercial dans lequel ils sont les plus competitifs et le plus avantages, parce qu ils disposent des facteurs suivants

- une abondance de ressources (fertilité du sol, eau a faible coût),
- proximite des marchés (transport à moindre prix),
- compensations saisonnières (sommeil des autres regions de production a cause de l hiver),
- faibles couts de main d'oeuvre, ou
- connaissances ou aptitudes difficiles à dupliquer

Une combinaison de ces facteurs ou d'autres facteurs, aura tendance a engendrer l'avantage competitif et partant, le creneau recherche

Les marches competitifs ont tendance a ne pas favoriser les organisations bureaucratiques centralisees, tel que l'ORMVAT Quelque soit la valeur intrinseque de ces organisations, au plan social, elles tendent à promouvoir des politiques qui diminuent la compétitivite Les bureaucraties ne sont pas, par essence, innovatrices et ne repondent pas

rapidement a la demande changeante du marche Vu qu'elles visent a repondre aux preoccupations d'ordre social en premier lieu, et ensuite aux exigences economiques, elles ont tendance a fonctionner avec un personnel en sur nombre D'autre part, etant donne que les bureaucraties ont tendance a rétribuer la bonne administration, la connaissance précise du systeme employe et l'application appropriee des lois et des reglements, il est rare qu'elles emploient un personnel qui soit innovateur par nature

Ayant examine la situation actuelle du controle centralisé, ainsi que la tendance nationale manifeste du Maroc pour le passage vers une economie de marche liberalisee, il nous reste a considerer la situation de l ORMVAT dans ce contexte Une organisation, quelle qu elle soit a trois lignes de conduite a adopter elle peut tenter de resister aux changements ou elle peut choisir d evoluer vers une nouvelle structure et de nouvelles fonctions ou encore, decider (ou faire prendre la decision pour elle) d abandonner et delaisser ses activites presentes Quelle serait l alternative la plus vraisemblable pour l ORMVAT, celle pouvant eventuellement produire les resultats les plus benefiques aux plans economique et social, tant pour les agriculteurs que pour la région?

L'avenir

Les changements suscites par le marche sont en cours a l'échelon national, le secteur privé etant devolu un rôle de plus en plus elargi Si l'ORMVAT choisit tout simplement de maintenir sa structure actuelle et d'ignorer ces changements, ce sera à ses propres risques et au detriment des agriculteurs Les forces de marche (y compris l'analyse de la solvabilite d'un pays calculee sur la base des deficits budgetaires qu'il maintient) vont amener maintenant le gouvernement a diminuer son role ainsi que son soutien financier a toutes les activites qui ne sont pas considerees comme strategiques Les activités non-strategiques qui seront probablement maintenues seront celles que le secteur prive refusera d'assumer, ou encore celles pour lesquelles le capital économique n'est pas disponible

Les activites strategiques, dans le contexte agricole, a titre d'exemple, seront celles qui ont trait a la maintenance du barrage et du systeme hydroelectrique en amont du Tadla, alors que les activites non-strategiques mais capitalistiques concerneront la maintenance et la gestion des structures du canal primaire Autrement dit, le gouvernement marocain devra, a terme, decider qu'**il ne peut plus soutenir toutes les activités que l'ORMVAT entreprend et qu'il n'a plus à avoir à entreprendre** Le budget de l'ORMVAT va alors chuter au plus bas niveau indispensable au maintien des structures du canal primaire, la responsabilite du fonctionnement des autres structures étant desormais devolues au secteur prive

Si l ORMVAT decide d'attendre que surviennent les changements sans préparation préalable, il se trouvera vraisemblablement confronté a un licenciement massif de son personnel ainsi qu'a des brusques changements dans ses opérations et dans l'intégrite du systeme Les agriculteurs du perimètre seront les plus affectés en ce sens qu'ils seront confrontés a des changements brusques dans la responsabilite de gestion pour lesquels ils ne sont prêts Seront egalement touches les membres du personnel de l'ORMVAT qui n'occupent pas de postes superieurs dans la hierarchie de gestion ou qui n'assument pas des fonctions critiques dans le système principal L'economie de la region serait tres probablement, a son tour, affectée negativement par ces changements, tout au moins à brève echeance

Une nouvelle structure

L'ORMVAT peut decider de repondre immédiatement aux nouvelles tendances qui sont de plus en plus perceptibles Il peut reformer sa structure et ses fonctions de deux manieres, ou par une combinaison des deux, afin d'anticiper les consequences vraisemblables de ces tendances vers la privatisation Trois methodes sont decrites ci apres

1 L'approche de la base au sommet

L'ORMVAT cree progressivement des organisations qui soient capables de prendre la releve des fonctions qu il entreprend au niveau de l'agriculteur individuel et ou les coûts des transactions sont les plus eleves Ces organisations, connues comme les Associations d Irrigants (AUEA), sont mis en place selon le Plan d'action decrit dans l'ANNEXE A de ce rapport En parallele a cette operation, l'ORMVAT entreprend une auto-analyse de ses fonctions changeantes, et en fonction des resultats, re-affecte son personnel, son equipement et ses budgets afin de favoriser la creation de ces associations Il redistribue ensuite, par tranches ou phases, son personnel et ses coûts aux associations, et reduit son budget de sorte qu'il corresponde a l'essentiel de ses activites

Après la mise en place des 49 associations, un deuxième niveau organisationnel peut être instauré Celui-ci, appele, par exemple, union des associations, entreprendra les activites que les Associations individuelles ne peuvent effectuer isolement, tant au plan financier que d'une perspective technique Une telle organisation peut être instituee au niveau central de l'ORMVAT, mais il serait plus approprié, vraisemblablement, de considérer la division logique du périmetre en trois arrondissements, et partant, de creer trois unions, chacun comportant environ 30 000 hectares A ce niveau, chacune des associations assumera progressivement les fonctions de son arrondissement respectif Le budget et le personnel sont transferes graduellement de l'ORMVAT aux unions des associations au niveau de l'arrondissement Cette approche comporte les insuffisances suivantes

a) elle nécessite des délais considerables et il est possible que les mutations macro-économiques prennent entre-temps le pas sur le processus,

b) les Associations peuvent ne pas disposer de ressources organisationnelles suffisantes,

c) la creation des associations sans une reduction du personnel et des fonctions de l'ORMVAT, peut deboucher sur une duplication des efforts et des ressources

2 L'approche de la base au sommet

L'ORMVAT choisit essentiellement de conserver ses methodes operationnelles actuelles, mais introduit des reformes a sa bureaucratie Il equilibre ses revenus avec ses depenses et, ce faisant, rationalise sa structure de sorte que le Departement de Developpement Agricole (DDA) s'aligne sur le Departement de Distribution de l'Eau (DGRID) et a chaque niveau il y a un seul chef, responsable pour les fonctions devant le

Directeur Le resultat se traduit par une reduction dans le nombre de fonctionnaire une structure ou la vulgarisation agricole est liée à la livraison d'eau, et une structure de gestion ou la coordination est un imperative et non une option

Les problemes qui sous-tendent cette approche sont

a) les bureaucraties ont une tendance innee a resister au changement et tout changement reel sera minime,

b) les bureaucraties se developpement naturellement et une structure rationalisee n'implique pas necessairement une diminution de personnel, mais simplement un transfert des gens et des ressources a d'autres bureaux,

c) bien que le revenu concorde plus ou moins avec les depenses, les besoins des agriculteurs ne seront pas, dans une large mesure, satisfaits

3 Le changement simultané Du sommet a la base et de la base au sommet

L'ORMVAT deploie un effort soutenu et sérieux aux fins de changement, non seulement au plan de l'efficacité qui caractérise ses opérations actuelles (objectifs du sommet a la base), mais change egalement ses méthodes de fonctionnement (objectifs de la base au sommet) L'ORMVAT poursuit un changement simultane en vue de rationaliser ses structure, de reduire le nombre de fonctionnaires executant des fonctions non-critiques (rappelons la réponse possible du gouvernement marocain et son besoin de reduire de deficit budgétaire), et de creer de nouvelles associations d'agriculteurs a même de susciter un plus grand nombre de transactions d'agriculteur a agriculteur, reduisant ainsi le besoin d'intervention de l'ORMVAT aux niveaux tertiaire et secondaire

Le changement simultane est recherche au niveau de l'Arrondissement avec la creation des unions d'associations Celles-ci, une fois mises en places, designent, chacune, un représentant a un Conseil d'Administration de l'ORMVAT nouvellement cree Ces représentants occupent la moitié des sièges du Conseil Les intérêts de l'ORMVAT et des agriculteurs doivent des lors coincider avec les capacites techniques centrales de l'ORMVAT, que celui-ci aurait su maintenir, les capacites régionales (au niveau de l arrondissement) ayant ete maintenues mais graduellement assumees par les unions Quant aux fonctions au niveau central, celles-ci sont assumees par les associations

Ci-après quelques details à cet egard

a) 49 associations sont mises en place sur une période de 4 ans, devenant entièrement operationnelles en 6 ans On ne saurait trop insister sur le fait que la mise en place et le fonctionnement des associations sont directement tributaires de la disponibilité des mécanismes financiers necessaires à la stimulation des initiatives économiques

b) 3 unions sont mises en place au niveau de l'arrondissement a compter de la 4eme annee Elles seront operationnelles en l'an 7 En l'an 5,

les unions designent leur representant respectif au Conseil des Gouverneurs de l'ORMVAT

c) Dans une limite de 3 ans, l'ORMVAT reduit le nombre de CDA et d'ADA, concordant ainsi avec les offices 12 CGRID et les 3 AGRID

d) L'ORMVAT institue un nouveau poste de directeur de centre qui supervisera les activites a la fois des DA et GRID Un autre poste, celui de directeur d'arrondissement, est egalement cree pour la supervision des activites DA et GRID Ces postes coordonneront l'eau et les activites agricoles a leurs niveaux respectifs

e) Le personnel en sur nombre des CDA et des ADA est transfere aux associations après leur installation en tranches L'ORMVAT verse un salaire triennal a tous les directeurs techniques, les aiguadiers et les assistants auront un contrat annuel mais sont payes par les associations

f) Le nombre de vulgarisateurs agricoles necessaires au fonctionnement des associations est etudie La reduction progressive du personnel s'effectue, dans la mesure du possible, par le systeme des retraites

g) Le personnel sans poste et n'ayant pas atteint l âge de la retraite est retenu et affecte a la reparation des canaux et aux tâches de rehabilitation à un niveau superieur a celui actuellement en cours Ce personnel travaillera au terme d'un contrat annuel A la fin de cette annee, l'ORMVAT peut soit reconduire ce contrat ou licencier le personnel en fonction des resultats de l'evaluation de l'état du systeme de canal

S'agissant des changements a apporter au sein même du siège de l'ORMVAT, les ressources doivent être affectees aux secteurs des Associations d'Irrigants (AUEA), de la formation (du personnel ORMVAT et des membres des bureaux des associations), et de la communication Tout le personnel en sur nombre est affecte sur terrain pour la reparation et la rehabilitation du système Le personnel du niveau ingenieur est affecte, dans la mesure du possible, aux nouveaux postes de direction aux niveaux du Centre et des Arrondissements

Une fois ces changements simultanés sommet-base et base-sommet achevés, l ORMVAT sera en position de reduire sa dependance budgetaire sur le tresor public et, parallelement, d'être plus paré pour la concurrence dans le secteur privé L'ORMVAT peut alors devenir une entreprise autonome (une societe), ou une entreprise publique, fonctionnant comme un monopole reglemente sans beneficier de fonds publics (deniers de l'Etat) Il peut vendre ses actions dans l'organisation a la bourse des valeurs, mais se reserve le droit de contrôler les intérêts des agriculteurs De la sorte, l'Office peut emprunter des fonds pour l'expansion et la réhabilitation, et répartir les profits aux agriculteurs pour les performances enregistrees Cette chaîne de retroaction de mesures incitatives par benéfices aura pour effet de stimuler les agriculteurs à voir en l ORMVAT une entité qui leur appartient en partie et, partant, de les encourager a faire preuve d'innovation et d'une meilleure efficacite A ce point, l'ORMVAT devient ORMVAT, S A ou quelque chose de ce genre

Une fois ce stade atteint, les autres roles de l'ORMVAT revetiront un aspect primordial Ceux-ci peuvent être perçus comme l'ORMVAT, le fournisseur de l'information, l'ORMVAT, le service marketing des associations et de leurs produits, et l'ORMVAT, le point focal des entreprises internationales oeuvrant en vue d'ajouter de la valeur aux matieres premieres par le biais de la conservation, la congelation, la deshydratation, le conditionnement et la transformation Mais si tout ceci appartient au futur le present requiert, quant a lui, l'instauration des a present de la base Les agriculteurs qui ont de l'interet en l'ORMVAT deviendront des partenaires plutôt que de simples utilisateurs de ses services Les 28 000 personnes engagees peuvent devenir une incroyable force talentueuse, creative et productrice, si elles sont correctement motivees

B Criteres De Selection Des Groupes Pour La Constitution Des Associations D'irrigants

Les criteres suivants constituent certains des principaux facteurs qui doivent être pris en consideration pendant la mise en place des Associations d'Irrigants (AUEA) Les trois premières series de criteres sont de prime importance pour le succès des associations Il s'agit du contexte social des adherents, la situation geographique et les facteurs hydrauliques afférents aux individus ainsi qu'aux associations en tant que groupe coherent Les facteurs portant sur les conditions du systeme d'irrigation et les ecarts, ou limitations agronomiques, peuvent elles, être surmontes si la première série de critères est prise en compte et traitee convenablement durant la creation des associations et au cours de la phase initiale subséquente a leur creation

Les Associations d'Irrigants (AUEA), instituees par le Bureau des relations avec les associations, doivent être soigneusement étudiées L'on peut recourir aux grandes lignes ci-dessous afin de s'assurer que les critères primaires et secondaires ont éte pris en compte dans la constitution des associations, prealablement a leur mise en place La commodité des lieux et la familiarité avec certains individus ne peuvent être utilisées comme critere dans l'établissement des Associations d'Irrigants (AUEA)

Les grandes lignes ci-dessous peuvent être employees comme criteres organisationnels dans l'etude des associations des irriguants

Criteres primaires pour la sélection des associations des irriguants

1 Liens sociaux/tribaux/familiaux
- Composition ethnique
- Relations historiques
- Position ou statut social
- Relations professionnelles traditionnelles

2 Situation géographique
- Contraintes dimensionnelles
- Voisins mitoyens

3 Orientation hydraulique de l'association et de ses membres a l egard du
Canal primaire
Canal secondaire
Canal tertiaire
Degre de certitude/risque de deficit

Criteres secondaires pour la selection des associations des irriguants

4 Conditions du systeme d'irrigation
Primaire
Secondaire
Tertiaire
Historique des coûts de reparations
Couts de réparations/rechange projetes

5 Logique agronomique
Type de cultures
Type de sols
la qualite de l'eau
l'eau d'irrigation livree
l'eau de drainage evacuee

Les groupes homogenes bases sur des liens sociaux/tribaux ou familiaux devraient être consideres comme étant d'une suprême importance dans la constitution des associations, avec la situation geographique et l'orientation hydraulique venant en deuxième et troisième positions Si l'association est immediatement déchiquete par des querelles et des conflits historiques, aucun raisonnement hydraulique aussi sense soit-il ne pourrait la sauver D'un autre côte, si le lien tribal ou social est respecté mais que les situations geographiques et hydrauliques donne lieu a un perimetre qui ne soit pas autonome aux niveaux tertiaires et secondaires, il sera difficile pour l'association de fonctionner de maniere efficiente

Les criteres secondaires, tels que le degres de caracteristiques communs à l interieur des limites du territoire d'une association a savoir l'état du système d'irrigation (le degres de reparation ou dégradation), ou le degres d'homogenéite agronomique (les sols, la qualité de l'eau, les types et les modes de cultures) sont importants, mais peuvent être surmontes par des dispositions organisationnelles Une association peut convenir de compenser pour certaines parties du systemes peu rentables en octroyant des tours d'eau plus longs, ou en donnant a ces canaux une plus grande priorité pour les réparations Les differences agronomiques, tels que des sols plus sablonneux ou plus salins peuvent également etre identifiees et les altérations appropriees apportées pour compenser les membres leses De même, l'association peut requérir certains changements dans les pratiques des agriculteurs pour continuer à avoir une telle consideration, ou que des arrangements spéciaux soient faits pour une courte periode pour permettre d'effectuer des reparations ou changements dans les pratiques agricoles

Il convient de signaler ici que la non considération des conflits historiques tribaux ou ethniques dans la constitution des associations constitue une faute essentielle et souvent fatale A titre d'exemple, mettre un groupe ethnique a la tête d'un canal secondaire afin qu'il puisse avoir le contrôle sur l'eau reçue par un autre groupe ethnique du milieu ou de

l'extremite ne peut qu'engendrer des conflits et des conflits qui peuvent avoir ete supprime du temps ou l'administration centrale de l'irrigation (ORMVAT) etait l'organisme de controle resurgiront rapidement si l ORMVAT cede le controle aux associations locales d usagers des eaux agricoles

Un tel potentiel de conflit semble bel et bien exister au moins dans une zone du perimetre du Tadla Il s'agit du secteur sud ou des groupes berberes et arabes sont installes de maniere entremelee, et ou l un de ces groupes peut être a l avenir dans une position lui permettant de contrôler l'acces des autres groupes a l'eau Ces regions doivent être soigneusement etudiees et les limites prevues de l'association redessinee le cas echéant

C Methode De Creation D'associations Participatives

La methode utilisee dans la mise en place d'associations participatives peut se caracteriser comme etant ou bien du sommet a la base (le rôle de l Etat tel que represente par le Ministere de l'Agriculture ou l organisme chargé de l'irrigation, a savoir l'ORMVAT), ou de la base au sommet (les agriculteurs se constituant en cooperatives, chose souvent observee dans les systèmes d'irrigation traditionnels) Les systemes d'irrigation a grande echelle initiés au niveau des ministeres, ou derivant leur elan du financement gouvernemental, sont tres rarement entres en service simultanement avec la création d'Associations d'Irrigants (AUEA) Très souvent, ces associations sont creées lorsque le système d'irrigation, après de nombreuses années de fonctionnement, rencontre des problemes serieux, touchant l'efficience du système d'irrigation, son intégrite et sa dependance et sa capacite à rembourser la dette ou generer des revenues suffisants pour les différentes operations L'une de ces situations peut pousser l'organisme gouvernemental responsable de l'irrigation a chercher des alternatives à la situation existantes

Très souvent, les agriculteurs sont blâmés pour les defaillances du systeme, mais les solutions, au moins initialement, qui sont proposées et employées seront celles qui reposent sur une approche d'ingénierie ou technique Ces solutions seront conçues au siège de l'administration responsable de l irrigation et utiliseront des formules pouvant engendrer un nombre limite de resultats possibles lorsqu'elles sont appliquées telles que conçues Les agriculteurs sont rarement réellement impliques en tant que participants durant la phase initiale de conception L'apport des agriculteurs n'est recherché en géneral qu'une fois que les conceptions originales s'avèrent inadéquates et les modifications techniques ou d'ingenierie ne réussissent pas a ameliorer la performance a un niveau satisfaisant

En conséquence, la participation des agriculteurs vient lorsque plusieurs paramètres physiques de l'irrigation sont deja prêt et plus concrètement lorsque les communautes sont deja impliquees dans la production de cultures irriguees et que les modes d'actions et de reactions à la performance du systeme aient éte etablis Ceci revient à dire que les methodes employees pour déterminer la participation de l'agriculteur sont entravees par un ensemble de facteurs deja mis en place et sur lesquels peu de contrôle peut être exerce Pour ces raisons, les méthodes organisationnelles doivent fonctionner au sein d'un certain nombre limite de possibilités pour atteindre des actions participatives et organisées effectives des agriculteurs, qui devraient ameliorer la performance d'un systeme etabli, rarement a t-on vu quelque chose demarrer de zero

En depit de ces facteurs limitatifs, des gains impressionnants dans la performance du systeme, se traduisant par une plus grande efficience d'utilisation de l'eau, des baisses des frais d'entretien et de la frequence des pannes du systeme, des hausses dans l'intensification des cultures, generant des marges plus élevees, et une baisse du nombre de plaintes des agriculteurs peuvent etre engendres generalement lorsque l'on donne aux agriculteurs un role plus grand a jouer dans les operations d'un systeme d'irrigation

Une description sommaire de la methodologie utilisee pour la creation d'Associations d Irrigants (AUEA) est donnee ci dessous, mettant l'accent sur la participation communautaire depuis le debut par le biais de la conception mixte d'un plan d'action pour la mise en oeuvre d Associations d'Irrigants (AUEA) En general, la methodologie est divisee en quatre volets comme suit

1 Identification des principaux agriculteurs

2 Elaboration d'un plan d'action commun (partenariat entre l'ORMVAT et la communaute)

3 Identification des régions potentielles de conflits

4 Identification de la responsabilite incombant aux associations et celle qui revient a l'ORMVAT

L'identification des principaux agriculteurs constitue la première demarche qu'une organisation tel que l'ORMVAT devra effectuer dans le cadre de ses responsabilités lors des phases initiales Cette identification peut éventuellement s'operer par le biais de facteurs, tels que le rang ou la position proéminente au sein des structures communautaires locales, la reputation en tant qu'agriculteur ayant réussi et les prestations antérieurs dans des postes de leadership Un nombre adequat d'agriculteurs proeminents doivent être identifiees afin qu'ils puissent participer au comite d'organisation ad hoc de la future association Ces individus n'assument pas des roles en tant président ou membres du bureau mais servent en tant qu'organisateurs dans l'attente de la tenue d'une assemblee générale pour l'election des représentants Ces meme individus peuvent être choisis par l'assemblée afin d'officialiser leur leurs postes de leaders Mais à ce stade, l'ORMVAT ou la collectivité locale devrait "court-circuiter" le processus de formation de l'association d'irrigants et simplement les designer en tant que membres du bureau Pour qu'une association soit en mesure de fonctionner avec une participation active et inconditionnelle de ses membres, ces derniers doivent sentir qu'ils ont eu leur mot a dire dans la selection de leurs representants Ce sentiment de representation revêt une importance particuliere au niveau tertiaire ou une representant peut être retenu pour representer une groupe de 10 a 20 agriculteurs

L'elaboration d'un plan d'action commun (partenariat entre l'ORMVAT et la communaute) Les methodes mises en application par l'ORMVAT visant à organiser les associations des irriguants donnent le ton du developpement de nouvelles relations avec les agriculteurs et l'organisation d'agriculteurs Plutôt que de se confiner dans une approche ou l'ORMVAT est appelee à prendre en charge l'organisation initiale dans son intégralite, une meilleure approche consisterait à présenter à la communaute (ou au groupe ad hoc d'agriculteurs) un ensemble de problemes lies à la distribution d'eau et à la maintenance du systeme Il est demande aux agriculteurs de formuler des suggestions pour des solutions qui

peuvent par la suite etre structurees et formalisees dans le cadre d'un projet de plan d'action dote d'un calendrier pour la mise en oeuvre de l'association, puis retournees au groupe ad hoc d'agriculteurs auxquels il sera demande de solliciter des commentaires aupres de l'ensemble de la communaute (c a d les futurs membres de l'association) Cette demarche apporte à la communaute les elements suivants

a des indications se rattachant a l'existence du groupe ad hoc ainsi qu aux efforts déployes par l'ORMVAT

b une occasion de réagir aux suggestion etc ,

c une initiation a des pratiques participatives avec un exemple concret en prospectant la communaute pour recueillir des donnees a incorporer dans les documents de planification

Ce sont en fait ces idees emanant du groupe ad hoc, les commentaires formules par la communaute et l'orientation technique prodiguée par l'ORMVAT qui vont être par la suite concretisés en objectifs et programmes de la communauté et de l'association future

L'identification des zones potentielles de conflits avant a la mise en oeuvre des Associations d'Irrigants (AUEA) constituera la plupart du temps une large frange de l'oeuvre importante devant être entreprise par l'equipe de l'ORMVAT en collaboration avec la communaute La prévention de tels conflits demeure l'objectif a atteindre, objectif qui doit être incorpore dans la conception des limites du territoire de l'association et de la définition de la qualite de membre Les eventualites les plus probables de conflit pouvant surgir dans une association d'irrigants peuvent être anticipés dans le tissu social, au niveau du systeme hydraulique et d'irrigation et au niveau du régime foncier et de la propriéte foncière C'est au demeurant des problemes epineux qui devront neanmoins être abordes De même une resolution devra recueillir le consensus de l'ensemble des parties concernees avant la mise sur pied de l'association

L'identification des responsabilites spécifiques de l'association ainsi que celles que l'ORMVAT gardera à chaque stade demeure une tâche essentielle qui devrait être poursuivie dans le cadre du plan d'action tout en tenant en considération les diverses phases montrant des responsabilites plus importantes au niveau de la maintenance du systeme de canaux ainsi que des operations transferees a l'association Les responsabilites a identifier devront inclure au minimum les points suivants

L'association

a Gestion des affaires internes
   Lois et statuts cohérents avec les paramètres légaux
b La passation de contrats et le paiement des factures d'eau
c Emploi du personnel
   Directeur
   Programmeur d'eau
   Aiguadier
   Main d'oeuvre saisonniere d'urgence
d Entretien du systeme d'irrigation

ORMVAT

a Approvisionnement en eau de l'association
b Supervision des associations
c Constitution des associations
d Construction/rehabilitation du systeme d'irrigation
niveau organisationnel de responsabilite

D Identification Des Ressources Du Secteur Prive

La clef de voute a la transformation reussie des groupes d'agriculteurs dépendants en Associations d Irrigants (AUEA) entierement operationnelles et autonome, reside dans le developpement des ressources du secteur privé ainsi que de réseaux d'entreprises privees qui offriront les services et les biens requis La gamme de ressources nécessaires va des entrepreneurs et des ingenieurs, aux fournisseurs de materiels en passant par les bailleurs de fonds

L'ORMVAT et/ou le Projet pourrait aider les associations à localiser les entreprises susceptibles d'apporter ces ressources Une foire d'irrigation agricole pourrait être sponsorisee par l'ORMVAT et/ou le Projet pour presenter ces entreprises aux agriculteurs tout en permettant aux entreprises de disposer d'un cadre pour présenter leurs ressources L'ORMVAT et/ou le Projet pourrait egalement reunir et maintenir une base de donnees sur les services et les biens qui sont disponibles Il convient de noter que les entreprises se trouvant dans le voisinage immediat de la region du Tadla auront une plus grande importance dans la mesure où les associations auraient plus de difficultes à contacter si elles ne les connaissaient pas au prealable

Les categories suggerees ci-dessous devront être identifiées par entreprises, principaux responsables, type d'affaires et spécialites, informations pertinentes d'emplacement, experience dans la fourniture de services et biens requis Toutes ces informations devraient être publiees et faire l'objet d'une large diffusion aupres de toutes les associations Un plan pour l'organisation d'une telle base de donnés et des categories de fournisseurs de ressources devant être invités à toute foire d'irrigation agricole est présente ci-dessous

1 Entrepreneurs
  a Ingénierie
  b Sondage
  c Bâtiment/réparation/réhabilitation
    Canaux
    Routes

2 Fournisseurs de materiaux, pièces détachées
  a Canaux
  b Matériaux primaires (ciments)
  c Autres

3 Ressources financieres

a Banque
Credit
Depôts / Paiements
b Comptabilite / Audit

4 Ressources de marketing pour la diversification des cultures
a Marches contractuels
Internes
Externes
b agents / compagnies privé
c Conseils gouvernementaux/ semi-publics de promotion des exportations

Le calendrier pour une telle assistance doit faire l'objet d une coordination avec les associations en quête de tels types de ressources Il est assume que le moment le mieux approprie pour reunir ces informations est l'annee 1 et 2

SECTION IV
STRUCTURE ET RESPONSABILITES DE L'UNITE DES ASSOCIATIONS D IRRIGANTS (AUEA) DE L ORMVAT

A Objet

La raison d etre d une unite des Associations d Irrigants (AUEA) au sein de l ORMVAT est de galvaniser la creation et la mise en place des Associations d Irrigants (AUEA) dans le perimetre du Tadla En tant que point contact et de coordination cle cette unite sera l unite principale pour les activites de l ORMVAT portant sur les associations Cette unite doit constituer une force dynamique et creative au sein de l ORMVAT afin de stimuler les changements dans les attitudes des agriculteurs face a la responsabilite et a encourager les changements au sein de l ORMVAT afin de favoriser la creation de nouvelles associations L'unite doit s'attendre a faire face a bien de remous tant au niveau des groupes agriculteurs que de l ORMVAT au fur et a mesure que les changements structurels et les relations organisationnelles commencent a prendre forme, ce qui peut incommoder certains personnes

L unite de l ORMVAT chargee de la mise en place d Associations d Irrigants (AUEA) doit faire preuve d'une fermete de caractere lorsqu elle est confrontee a la houle des oppositions Elle doit servir a rappeler l ORMVAT des avantages des changements qui surviendront, surtout lorsque les Associations d'Irrigants (AUEA) sont confrontees a "des problemes grandissants" et lorsque des erreurs sont commises Mais tout en faisant le suivi des problemes quotidiens, cette unite doit maintenir le regard fixe au dela de l immediat sur l'objectif de creation d associations participatives operationnelles a travers le perimetre Elle doit avoir la capacite d'aider dans le transfert des responsabilites de l ORMVAT aux associations d'une maniere planifiee ordonnee et continue La planification pour la creation non seulement des associations primaires mais egalement celle de la création et de la mise en oeuvre à moyen terme d'unions ou de federations d'associations au niveau de l'arrondissement secondaire, sont egalement du ressort de cette unite

B Responsabilites De L'unité De Mise En Place Des Associations d Irrigants

L unite de mise en oeuvre a pour tache de promouvoir les activites necessaires pour la creation et la mise en place des associations, ainsi que pour la formation et l exploitation Elle assurera la coordination des activites des autres unites de l ORMVAT responsables principalement de la distribution, de la maintenance et de la rehabilitation a l interieur du perimètre, de sorte que l'association prenne part aux activites a chaque fois que l'occasion se presente Cette unite aura a planifier la creation des Associations d Irrigants (AUEA) en partenariat avec les communautes locales (cf Sections III B et III C du present rapport) La planification du calendrier de mise en place par tranches des associations incombe a cette unite, de meme que le programme de prise en charge progressive de taches plus complexes **(cf ANNEXE A -- le Plan d'action)**

Cette unite doit assumer egalement la responsabilite critique de la formation, ou la coordination de la formation, des associations et de leur personnel nouvellement recrute Sans formation appropriee, ces associations sont condamnees a l'echec La formation peut etre dispensee sur place si l unite d execution disposait de l expertise necessaire Lorsque l expertise est cependant insuffisante dans certains domaines, l'unite d execution doit recourir a l assistances des autres unites de l ORMVAT Elle peut le cas echeant faire appel a l expertise necessaire en dehors de l ORMVAT, aupres d autres organisations au Maroc ou eventuellement, au Projet MRT **(cf Sections V A, V B et V C du present rapport)**

Cette unite assurera la coordination du transfert du personnel de l ORMVAT aux associations et fera le suivi de la performance du personnel transfere Les plaintes des associations concernant le transfert des employes ORMVAT transiteront par ce bureau qui tentera de les resoudre L unite peut egalement agir comme conseiller du personnel transfere mais ne peut s interposer entre ce dernier et le Conseil de l association Quoique le directeur technique d une association demeure un fonctionnaire de l ORMVAT, c est l unite d'execution qui assure la liaison a la fois avec la direction et le directeur technique Lorsque le directeur technique devient un fonctionnaire de l'association, l'unite aura alors un interlocuteur unique, à savoir le Conseil, et n'aura plus a donner des ordres ou des instructions au directeur technique

C Structure

Sur le plan organisationnel, l'unite doit rester, dans un premier temps, au rang de bureau au sein de l'ORMVAT Ceci permettra de minimiser les querelles "territoriales" Mais avec le developpement de son rôle, suite a l'augmentation du nombre d'associations operationnelles, il serait souhaitable de relever le rang de ce bureau à celui de Service L'on peut egalement considerer cette elevation de rang au cours de la reorganisation de l ORMVAT **(cf Section Perspectives pour l'ORMVAT)** qui devrait avoir lieu d ici un an

L unite doit avoir un titre davantage oriente vers l'action afin de mieux refleter le role actif et dynamique que l'unite doit assumer en vue de promouvoir et de guider la mise en place des Associations d'Irrigants (AUEA) Cette unité pourrait s'appeler **Bureau pour la Mise en Place des Associations d'Irrigants (AUEA)**, ou plus simplement **Bureau pour la Mise en Place des Associations**, mettant ainsi en exergue la qualité de "Mise en place" dans le titre

Le Bureau de Mise en Place des Associations augmentera progressivement ses effectifs afin d'être en mesure de repondre aux besoins des associations en matiere d'assistance Dans un premier temps, les ressources humaines du Bureau comprendront

1 Chef de Bureau
3 Adjoints pour
- la creation
- la mise en oeuvre et le suivi
- la formation

1 Secretaire

Une fois la premiere tranche d'associations mise en place, il sera procede a la designation du personnel de terrain assigne a chaque arrondissement Chacun des trois arrondissements aura un Adjoint pour assurer le contact et le suivi avec les associations Les representants de l arrondissement doivent etre dynamiques dotes d'une vision quant a la creation eventuelle d unions secondaires ou de federations d associations au niveau de l arrondissement Chacun des adjoints d arrondissement sera assiste d un assistant/ secretaire une fois la seconde tranche d associations mise en place

L'expansion du Bureau de Mise en Oeuvre des Associations n envisage pas recruter davantage de personnel, mais se fera par la mutation des ressources internes Les augmentations de salaire ou promotions seront budgetisees en fonction des performances et l extension des responsabilites

D Ressources physiques

Le Bureau de Mise en Oeuvre des Associations doit disposer de ressources physiques necessaires a son fonctionnement optimal Il doit avoir a sa disposition les moyens de transport, de communication ainsi que les outils indispensables a la planification et la presentation d'idees ainsi qu'a la formation Le personnel du Bureau doit être en mesure d utiliser ces outils le plus efficacement possible et avoir la formation nécessaire a la realisation de son objectif et de ses perspectives Ces ressources peuvent être, le cas écheant, reaffectees ou redistribuees au cours de reorganisation de l ORMVAT L'acquisition d'autres materiaux et materiels de transport supplementaires peut s'averer necessaire Il s'agit des elements suivants

Au niveau du Bureau

- 1 vehicule assigne à 100% au Bureau
- 1 motocyclette assigne a 100% au Bureau
- 1 ordinateur
- Des logiciels (a usage du Bureau)
  - Traitement de texte
  - Tableur
  - Présentation
- Materiels et fournitures en quantités suffisantes pour la formation
  - Manuels
  - Cahiers
  - Flipcharts
  - Tableaux
- Equipement de formation audiovisuelle

Au niveau de l'arrondissement

- 3 motocyclettes
- 3 machines a ecrire (en l'occurrence, 3 ordinateurs)
- Materiel de formation
  - Manuels
  - CahiersFlipcharts - Tableaux

SECTION V
ASSISTANCE TECHNIQUE APPORTEE PAR MRT

A Formation

La logique de la formation

La formation est efficace lorsque les participants (plus particulierement le beneficiaire ou le groupe cible) ressentent le besoin d acquerir une meilleure connaissance ou pratique dans le(s) sujet(s) Lorsque les individus estiment qu il v a un besoin specifique pour l acquisition d'une connaissance nouvelle ou amelioree et evalue le profit resultant de cette connaissance la logique qui sous tend la formation n'est alors guere difficile a inferer Les individus ou groupe d'individus (les agriculteurs dans ce cas de figure), chercheront a reunir des informations, ou, du moins, être vigilant à la collecte d'informations lorsqu'ils estiment qu ils peuvent ameliorer le rendement, reduire les couts des facteurs de production, developper leurs marches, voire ameliorer leur qualité de vie (en fonction du contexte local/culturel) Le besoin de nouvelles connaissances découle egalement de l'apprehension à manquer ou prendre quelque chose de nature à assurer une plus grande sécurité economique, bien être ou progres Mais en tout etat de cause, le desir d'apprendre un sujet enseigne doit provenir du beneficiaire lui-même, car ce n'est pas le desir d'enseigner qui crée le besoin de la formation

Donc si cette formation ne se developpe pas dans un vide de desir, comment peut-on susciter ce desir, ainsi que l'interêt et le besoin de consacrer le temps nécessaire à apprendre un nouveau sujet, alors que le besoin n'est même pas ressenti faute d'une prise de conscience initiale de base? Pour le personnel de l'ORMVAT, la formation dans un nouveau domaine, telle que la satisfaction des exigences opérationnelles des Associations d'Irrigants (AUEA) nouvellement creees, sera confrontee, au depart, au probleme d identification des raisons qui devront les pousser a participer au projet propose Le personnel de l'ORMVAT peut tout simplement etre avise qu'ils doivent s'y rendre et suivre la formation sur les Associations d'Irrigants (AUEA), et probablement la plupart s'y rendront (du moins jusqu'au moment où une quelconque crise surgirait), mais en tout état de cause, la formation ne benéficiera pas de l'attention requise Mais si ces memes membres du personnel etaient sensibilises au fait que leur assiduite a la formation et leur maîtrise du sujet ont un impact direct sur leurs perspectives futures ou que tout bonnement influe sur leur maintien a l'ORMVAT, alors leur presence s ameliorera de façon drastique, de même que leurs facultes de memorisation et eventuellement la capacite d'utilisation de l'information inculquée Si l'elément "besoin", assorti de son compere "desir", sont présents au sein du groupe cible, l'assimilation de la formation sera alors assuree

Au plan de la direction des Associations d'Irrigants (AUEA), les membres concernés doivent ressentir le besoin et le desir de connaître leurs rôles, comprendre comment ils doivent assumer leurs fonctions respectives et superviser, ou guider, les affaires de l association Dans les communautes traditionnelles d'irrigation le prestige et le statut social constituent une motivation suffisante d'apprentissage permettant a l'individu concerné de fournir sa connaissance aux autres D'autre part si le prestige social peut jouer au sein du

Conseil d association, le desir de formation est attisé, dans un premier temps par la curiosite le profit economique, ou le souci immediat portant sur le bien-etre du groupe ou de l individu surtout si l'on perçoit l'ignorance d'un sujet comme un risque potentiel Il est meme vraisemblable que l assiduite et l attention croîtront si la reception de l eau est ressentie comme tributaire du succes operationnel d'une Associations d Irrigants (AUEA) Si par son fonctionnement une Associations d'Irrigants (AUEA) peut demontrer le profit economique que l agriculteur peut tirer du cout reduit de l'eau verse a l'association, celui-ci pourrait etre alors sensibilise sur le fait que la difference lui est partiellement remboursee en nature (reparations rapides, efficacite accrue, moins de vol d'eau, calendrier plus flexible de livraisons termes plus favorables de reglement etc)

Methodologie de formation

La formation des adultes est plus fructueuse lorsqu elle est effectuee en courtes sessions avec la participation active des personnes devant être formees Elle est moins fructueuse lorsqu elle implique de longues heures de classe et un contexte ou le formateur/ enseignant fait son cours aux stagiaires/etudiants Les stagiaires adultes viennent typiquement a une session de formation disposant déja d'un certain nombre d idees et parfois d'une connaissance specifique du sujet objet de la formation

Une telle connaissance par les stagiaires ne doit pas etre perçue comme une menace au "role traditionnel" du formateur, comme étant le possesseur de toute connaissance sur la question Au contraire, le formateur doit faire le jour sur le type, degre de connaissance et d experience que les stagiaires possedent Les connaissances des stagiaires doit être utilisees comme point de départ à la formation La difference qu'il y a entre l'enseignement des etudiants et des stagiaires est que le formateur est moins un "enseignant" qu'un "guide" pour les formateurs

L utilisation d une approche pratique et concrete pour traiter le sujet engendrerait de meilleurs resultats qu'un expose theorique ou general S'ils sont motives, les adultes sont la pour apprendre Ils ont, en general, peu de temps a perdre en raison de leurs obligations familiales et professionnelles Une serie d'etudes de cas où les participants pratiquent les rôles respectifs qu'ils auront à assumer ulterieurement constituent, souvent, une excellente approche pour amener les stagiaires à participer activement et declencher le commentaire et le debat

Le travail en petits groupes de "comites" est conseille pour favoriser une participation plus active de tous les membres prenant part a la session de formation Les groupes elargis ont tendance a être domines par les "notables" de la communaute qui ont l habitude de parler aux responsables gouvernementaux ou d'intervenir dans des reunions formelles Les petits groupes tendent a encourager les membres plus reservés à participer verbalement en cours du stage

Quoique des traces ecrites, sous forme de flipcharts, tirages papier ou de diapositives, etc il faut garder présent a l'esprit que certains participants sont analphabetes La matière ecrite doit donc être accompagne d'explications claires que les stagiaires peuvent assimiler afin qu ils puissent, à leur retour dans leurs communautés partager ce qu'ils ont appris avec les gens qui en beneficieraient

Il faut eviter d'embarrasser, intentionnellement ou indeliberemment, ceux du groupe qui sont analphabetes Les textes doivent toujours etre, dans la mesure du possible, assortis de graphiques

PROGRAMME et MATIERES DE FORMATION -- Plan géneral

Annee 1 PHASE 1

Statut organisationnel

i La premiere année englobe l effort organisationnel l amorce d'une serie limitee de fonctions pour la premiere tranche la supervision etroite et l'assistance necessaire de l ORMVAT et du Projet Creation de 5 associations operationnelles a savoir

Al Massira
Al Ittihad
Al Wifak, et deux Associations d Irrigants (AUEA)
supplementaires a identifier

ii 2ème tranche d'associations (10) a identifier et tenue de réunions preliminaires de preparation pour mise en place

Formation dispensee

i Formation des formateurs

Le personnel central de l'ORMVAT et de l'arrondissement du Bureau de Mise en Place des Associations, ainsi que les directeurs techniques affectes aux associations La formation est dispensee initialement a 12-14 personnes

Sujets planification des campagnes d associations (publicite/messages d'information), organisation de tâches de mise en oeuvre, protocole et procédures pour la tenue de réunions d'associations, la conduite d'elections, les étapes initiales pour la constitution d'association, et principes de comptabilite

ii Formation des associations

Dirigeants des associations, 1ère tranche
Six personnes par association, formation assuree pour 30 personnes

Sujets Protocole et procedures de tenue des reunions des conseils et de l'assemblee generale, la conduite d'elections, les tâches initiales des associations afferentes a la programmation et l'allocation de l'eau, la collecte des redevances et principes de comptabilite, roles des conseils, de l'assemblee generale, ainsi que du personnel de l'association

Année 2 PHASE II

Statut organisationnel

i A ce stade, la 1ere tranche d associations est en phase d intensification L objectif est de rendre les cinq premieres Associations d Irrigants (AUEA) autonomes La formation est poursuivie dans des tâches plus complexes Le suivi se poursuit mais l'accent est mis davantage sur la conduite des taches initiees au cours de la premiere annee Les responsabilités de la deuxieme annee sont meticuleusement suivies et la formation est dispensee dans ces domaines

Les mecanismes de financement sont maintenant d'une importance critique pour la survie des associations Ces mecanismes doivent etre mis en place au terme de la deuxieme annee

ii Creation de la 2ème tranche d'associations operationnelles Le lancement de cette tranche est amelioree a la lumière de l'experience acquise au cours de la premiere tranche (les cinq associations précitées), et le suivi assure de pres Formation dispensée au profit du personnel de la 2ème tranche L'element clé conditionnant le choix de la 2eme tranche est la proximite (de preference adjacente) de chacune des 10 associations par rapport a l'une ou l'autre de la premiere tranche Cette proximite permettra d'accroître la diffusion de la connaissance par le biais de contacts informels entre agriculteurs

iii Identification de la 3eme tranche d'associations, et tenue des reunions organisationnelles initiales 20 associations a selectionner et a organiser

Formation dispensee

i La formation des formateurs du personnel du Bureau de Mise en Place des Associations se poursuit pour des tâches plus complexes telles que la gestion du personnel, la planification financiere et la budgetisation, la comptabilité, la planification pour la rehabilitation et la reparation des canaux la maintenance et la reparation des equipements ainsi que la supervision et le controle des depenses

ii Tranche 1 (30 personnes) la formation est dispensée dans les matieres suivantes elaboration d'un plan de travail annuel, la gestion du personnel, la planification financiere et la budgetisation, la comptabilite, la planification pour la rehabilitation et la réparation des canaux, la maintenance et la reparation des équipements, ainsi que la supervision et le contrôle des depenses

iii Tranche 2 (60 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes protocole et procedures de tenue des réunions des conseils et de l'assemblee generale, la conduite des elections, et les taches primaires

des associations afferentes a la programmation et l allocation de l'eau la collecte des redevances et les principes de comptabilite, et les rôles du conseil, de l assemblee generale, et du personnel de l association

Annee 3 **PHASE III**

Statut organisationnel

i La Tranche 1 (5 Associations d Irrigants (AUEA)) fonctionne a present independamment de l ORMVAT L accent est mis sur les activites periodiques d audit et de vulgarisation pour la Tranche 1 Les responsables de cette tranche participent activement d ores et deja a la formation des tranches successives (c a d introduction des avis des agriculteurs et des approches pratiques dans les sessions de formation)

Poursuite de la formation dans les taches plus complexes pour la tranche 2 Poursuite du suivi, l accent etant mis davantage sur l'aspect "conseil" plutôt que sur celui de la direction des tâches entreprises au cours de la première année de la tranche 2 Les responsabilites au niveau de la deuxieme annee sont etroitement suivies et la formation dispensée dans ces domaines

Les mecanismes de financement sont d une importance critique a ce stade de la Tranche 2 et doivent donc être mis en place a la fin de l'annee

Associations de la Tranche 2 en phase d'intensification 10

ii Nouveaux rôles assignes au personnel de l'ORMVAT dans le cadre de l'autonomie de la Tranche 1 Au terme de cette annee, les directeurs techniques de la Tranche 1 deviennent des fonctionnaires de l'association

iii Mise en place de la 3ème tranche d'associations opérationnelles La création de la 3ème tranche est amelioree, a la lumière de l'experience acquise au cours des deux premières tranches (les 15 Associations d Irrigants (AUEA) ci-dessus), le "suivi" est etroit et la formation est lancée L elément cle conditionnant le choix de la 3eme tranche est la proximite (de preference adjacente) de chacune des 20 associations par rapport a l'une ou l autre des deux premières tranches Cette proximite permettra d accroître la diffusion de la connaissance par le biais de contacts informels entre agriculteurs

Associations en phase initiale 20

iv Identification de la 4eme et derniere tranche d associations et tenue des reunions organisationnelles initiales Selection et organisation des 14 associations restantes

Formation dispensee

i La formation des formateurs La formation se poursuit pour tout nouveau fonctionnaire et directeur technique des Bureaux des 2eme et 3eme tranches dans les matieres couvertes au cours des annees 1 et 2

ii Tranche 2 (60 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes elaboration d'un plan de travail annuel, la gestion du personnel, la planification financiere et la budgetisation la comptabilite, la planification pour la rehabilitation et la reparation des canaux, la maintenance et la reparation des equipements, ainsi que la supervision et le controle des depenses

iii Tranche 3 (120 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes protocole et procedures de tenue des reunions des conseils et de l assemblee generale, la conduite des elections et les tâches primaires des associations afferentes a la programmation et l allocation de l'eau, la collecte des redevances et les principes de comptabilite, et les rôles du conseil, de l'assemblee generale, et du personnel de l'association

Annee 4 **PHASE IV**

Statut organisationnel

i Les Tranches 1 et 2 (15 Associations d Irrigants (AUEA)) fonctionnent a present independamment de l'ORMVAT L'accent est mis sur les activites periodiques d'audit et de vulgarisation pour les Tranches 1 et 2 Les responsables de ces deux tranches participent activement d ores et deja a la formation des tranches successives (avis des agriculteurs et approches pratiques mis en evidence)

Poursuite de la formation dans les taches plus complexes pour la tranche 3 Poursuite du suivi l accent etant mis davantage sur l'aspect conseil plutot que sur celui de la direction des taches entreprises au cours de la premiere annee de la tranche 3 Les responsabilites de la deuxieme annee sont etroitement suivies et la formation dispensee dans ces domaines

Les mecanismes de financement sont d'une importance critique a ce stade de la Tranche 3 et doivent donc être mis au place a la fin de l'annee

Associations de la Tranche 3 en phase d'intensification 20

ii Nouveaux roles assignes au personnel de l ORMVAT dans le cadre de l'autonomie des Tranches 1 et 2 Au terme de cette annee, les directeurs techniques de la Tranche 2 deviennent des fonctionnaires de l'association

iii Mise en place de la 4eme tranche d'associations operationnelles La creation de la 4eme tranche est ameliorée, a la lumiere de l'experience acquise au cours des trois premieres tranches (les 35 Associations d Irrigants (AUEA) des tranches 1 à 3) le suivi est etroit et la formation est lancee

Associations en phase initiale 14

Formation dispensée

i La formation des formateurs La formation se poursuit pour tout nouveau fonctionnaire et directeur technique des Bureaux des 3eme et 4eme tranches dans les matieres couvertes au cours des années 1 et 2

ii Tranche 3 (120 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes elaboration d'un plan de travail annuel, la gestion du personnel, la planification financière et la budgetisation, la comptabilite, la planification pour la rehabilitation et la reparation des canaux, la maintenance et la reparation des équipements, ainsi que la supervision et le contrôle des depenses

iii Tranche 4 (84 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes protocole et procedures de tenue des reunions des conseils et de l'assemblee generale, la conduite des élections, et les tâches primaires des associations afferentes a la programmation et l'allocation de l'eau, la

collecte des redevances et les principes de comptabilite et les roles du conseil de l assemblee generale, et du personnel de l'association

Annee 5 PHASE V

Statut organisationnel

i Les Tranches 1, 2 et 3 (35 Associations d Irrigants (AUEA)) fonctionnent a present independamment de l'ORMVAT L'accent est mis sur les activites periodiques d'audit et de vulgarisation pour les Tranches 1 a 3

Poursuite de la formation dans les taches plus complexes pour la tranche 4 Poursuite du suivi, l'accent etant mis davantage sur l'aspect "conseil" plutot que sur celui de la direction des taches entreprises au cours de la premiere annee en tranche 4 Les responsabilites au niveau de la deuxieme annee sont etroitement suivies et la formation dispensee dans ces domaines

Les mecanismes de financement sont d'une importance critique a ce stade de la Tranche 4 et doivent donc être mis en place a la fin de l'annee

Associations de la Tranche 4 en phase d'intensification 14

ii Nouveaux roles assignes au personnel de l'ORMVAT dans le cadre de l'autonomie des Tranches 1 à 3 Au terme de cette annee, les directeurs techniques de la Tranche 3 deviennent des fonctionnaires de l'association

Formation dispensee

i La formation des formateurs La formation se poursuit pour tout nouveau fonctionnaire et directeur technique des Bureaux de la 4eme tranche dans les matières couvertes au cours des années 1 et 2

ii Tranche 4 (84 personnes) la formation est dispensee dans les matieres suivantes elaboration d'un plan de travail annuel, la gestion du personnel la planification financière et la budgetisation, la comptabilite la planification pour la rehabilitation et la reparation des canaux, la maintenance et la reparation des equipements, ainsi que la supervision et le contrôle des depenses

Annee 6 PHASE VI

Statut organisationnel

i Les Tranches 1 a 4 (49 Associations d'Irrigants (AUEA)) fonctionnent a present independamment de l'ORMVAT L accent est mis sur les activites periodiques d'audit et de vulgarisation pour toutes les Tranches L'ORMVAT assume a présent le role de superviseur principal des travaux stratégiques et du canal primaire Les responsabilites de la maintenance et de la reparation du canal secondaire sont graduellement transferees aux nouvelles federations d'associations Le role de l'ORMVAT devient alors celui de conseiller technique expert, responsable de la maintenance et de la rehabilitation des grands ouvrages du perimetre, et de conseiller des autres ORMVA

ii Nouveaux rôles assignes au personnel de l'ORMVAT dans le cadre de l'autonomie des Tranches 1 a 4 Au terme de cette annee, les directeurs techniques de la Tranche 4 deviennent des fonctionnaires de l'association

Formation dispensee

La formation se poursuit au niveau des tranches dans les tâches plus complexes de passage vers une union ou federation d'associations

B Ressources pour la formation des membres des Associations d'Irrigants et les tâches de mise en place

1 Les Associations d'Irrigants (AUEA)

Par association

Bureau (réhabilitation d'un bureau ORMVAT plutot que d'en construire un nouveau)
Mobilier de bureau
Machine à écrire (éventuellement un ordinateur)
Salaires
Directeur
Aiguadier
Besoins de réparations contractuelles
Biens d'equipement

2 L'ORMVAT

Par phase

Expansion de l'unité des Associations d'Irrigants (AUEA) (pas de creation nouvelle d'emplois - l expansion est realisee a travers le transfert

des ressources internes, certaines promotions peuvent etre prevues en fonction de l'augmentation des responsabilites)

1 assistant par phase
1 formateur par phase
Les vehicules de l'unite Associations d Irrigants (AUEA)

Equipement de l'unite des Associations d Irrigants (AUEA)

ordinateurs
equipement audiovisuel de formation
Mobilier de bureau de l'unite des associations d irrigants

3 PROJET MRT (ressources actuelles et futures si le projet est proroge)

Sur la base des phases 1-3

4 mois consultations a court terme
1 véhicule
1 ordinateur
1 Bureau et mobilier
Equipement audiovisuel de formation
1-2 Conferences nationales/seminaires sur les associations d'usagers des eaux agricoles

C Preparation D'une Conference Nationale Sur Les Associations D'irrigants

Le Projet MRT, avec la participation active de l'USAID, peut etudier la possibilité d organiser une conference ou un seminaire de haut niveau sur le financement des Associations d'Irrigants (AUEA) Etant donne l'importance que revet le financement pour la viabilite a long terme des Associations d'Irrigants (AUEA), il y a un besoin prioritaire a organiser des tables rondes auxquelles prendraient par les Ministères de l Agriculture et des Finances, les ORMVA, les responsables des Associations d Irrigants (AUEA) selectionnées, la Banque Mondiale, les donateurs bilateraux potentiels (USAID et autres)

L'objet de ce seminaire, ou conférence, serait d'examiner les amendements a apporter aux lois et décrets necessaires a la mise en place definitive des associations Ces amendements doivent enoncer expressément les mecanismes financiers a meme de fournir des mesures incitatives aux Associations d'Irrigants (AUEA) Ces dernieres doivent être encouragees à assumer progressivement les responsabilites d'exploitation du systeme de canaux, de maintenance, reparation et remplacement de ses structures chacune suivant le niveau de ses capacites Le choix des mesures incitatives devrait être caracterisé par la flexibilité Une proposition de méthode de financement a éte détaillee dans ce rapport, prevoyant un allegement des nouvelles augmentations des redevances ou tarifs des usagers des eaux pour les agriculteurs qui se constituent en associations (cf Section II C)

Une telle conference doit garder à l'esprit les raisons economiques liées a ces associations plutôt que de basculer dans l'examen de la théorie ou de la philosophie qui sous-tend leur création Un modele des amendements a apporter aux decrets et lois concernés devrait etre prepare pour discussion avant la tenue de la conference Les donnees financieres

et economiques anterieures relatives aux couts de production de maintenance, de reparation et de rehabilitation, ventilees de maniere a correspondre approximativement a une association de taille moyenne, sont essentielles et doivent être mises a la disposition des participants

Le Projet MRT devrait initier l'organisation d une telle conference et fournir l'assistance technique necessaire a la collecte des donnees requises permettant la mise en place des conditions economiques indispensable au developpement des Associations d'Irrigants (AUEA)

SECTION VI
RECOMMANDATIONS ET CONCLUSIONS

ORMVAT

1 L ORMVAT doit entamer un examen approfondi de sa mission Un tel examen devra comprendre une analyse des objectifs essentiels relatifs a un perimetre irrigue, a la lumiere des changements au niveau des politiques nationales et des directives economiques tendant vers une liberalisation des principaux aspects de la societe marocaine Une fois que les differents niveaux de l Office aient transmis les donnees requises il sera procede a la formulation de sa nouvelle mission mettant en clair et par ecrit les objectifs convenus lesquelles sont ensuite communiquees a tout le personnel

Il est indispensable que les cadres superieurs de l ORMVAT conviennent qu un tel changement est necessaire et une fois approuves, ces changements devront être menes a terme

2 Une revue de la structure actuelle de l'ORMVAT devra suivre, dans un delai de 7 à 9 mois, la reformulation des attributions

3 Après examen de la situation actuelle, l ORMVAT procedera, entre les 10eme et 12eme mois, a l'etude des ressources necessaires au changement dans ses attributions avec le transfert progressif de ses responsabilites aux associations Cette analyse devrait comprendre la re-affectation du personnel, du matériel et du budget, lesquels precederont la mise en place de chacune des tranches telles qu elles sont detaillees dans le plan d'action

ORMVAT, MINISTERES, USAID Projet MRT, BANQUE MONDIALE

4 Compte tenu de l'importance que revêt le financement pour la viabilite a long terme des Associations d'Irrigants (AUEA), la priorite doit etre accordee à l'organisation de tables rondes, sous forme de seminaires ou conférences, auxquelles prendraient part les Ministeres de l'Agriculture et des Finances, les ORMVA, les responsables des Associations d'Irrigants (AUEA) sélectionnees, la Banque Mondiale, les donateurs bilateraux potentiels (USAID et autres) Ce séminaire, ou conference, aura à aborder la question des amendements devant être apportes aux lois et decrets necessaires a la mise en place intégrale des associations Ces amendements doivent enoncer expressement les mecanismes financiers a meme de fournir des mesures incitatives aux Associations d'Irrigants (AUEA) Ces dernières doivent être encouragees à assumer progressivement les responsabilités d'exploitation du système de canaux, de maintenance, reparation et remplacement de ses structures chacune suivant le niveau de ses capacités Le choix des mesures incitatives devrait être caractérise par la flexibilite

Il est vivement recommande que tout transfert par le gouvernement de toute dette immédiate ou a court terme aux associations nouvellement formees doit être evite à tout prix L'experience a prouve qu'un tel transfert de dette, tout en étant probablement attrayant pour le gouvernement en vue d ameliorer le ratio

d endettement a eu des repercussions fatales pour les associations qui sont generalement faible d un point de vue financier

UNE FOIS QUE LES MECANISMES FINANCIERS SONT EN PLACE

5 L approche suivante devrait etre entreprise par l ORMVAT avec l assistance du Projet MRT en vue de mettre en place des Associations d Irrigants (AUEA) dans le perimetre irrigue du Tadla

a Mise en place de 49 associations tout au long d une periode de 4 ans qui deviennent pleinement operationnelles au bout de 6 ans

b 3 unions sont constituees au niveau de l arrondissement a partir de la 4eme annee, devenant operationnelles en l an 7 En l an 5, un representant de chaque union est designe aupres du conseil d administration de l ORMVAT

c L'ORMVAT réduit, en l'espace de 3 ans, le nombre de CDA et ADA, afin de concorder avec les 12 CGRID et les 3 AGRID

d Un nouveau poste de Directeur de centre est crée au sein de l ORMVAT pour superviser les activites des DA et GRID Un nouveau poste de Directeur d'arrondissement est egalement cree pour la supervision des activites DA et GRID Ces directeurs assureront, chacun a son niveau, les activites afferentes a l'eau et a l'agriculture

e Le personnel en sur nombre des CDA et ADA est transféré aux associations apres mise en place de celles-ci par tranches L'ORMVAT assure le paiement des salaires pendant une période de 3 ans de tous les directeurs techniques, les aiguadiers et les assistants beneficient d un contrat d un an mais sont payes par les associations

f Une revue est faite concernant les agents de vulgarisation agricole necessaires au niveau de l'association Des reductions progressives de personnel sont faites, principalement, dans la mesure du possible, a travers les départs en retraite

g Le personnel sans poste ou en âge de retraite est affecte aux taches de reparation et de rehabilitation de canal, et ce a un taux plus eleve que le taux actuellement en cours Recrute sur la base d'un contrat annuel, ce personnel peut soit etre reconduit par l ORMVAT sur cette même base, ou licencie en fonction de l'evaluation de la situation du systeme de canal

PROJET MRT

6 Le Projet continue à tenir des reunions au niveau de la politique avec le Directeur de l'ORMVAT afin de poursuivre le dialogue sur l'importance que revêt l'amorce du processus de transformation vers une gestion participative du perimetre du Tadla

7 Le Projet poursuit les objectifs de formation afferents aux Associations d Irrigants (AUEA) Dans un premier stade et compte tenu du fait que les

mecanismes financiers pour assurer la viabilite des associations ne sont pas encore en place, la formation comprendra la diffusion d une serie sur les Associations d Irrigants (AUEA) par le biais des masses media (radio) et de communiques en vue d'attiser la curiosite des agriculteurs et encourager la demande (pour plus de details voir le Plan d'action)

8 Une fois que les mecanismes financiers sont en place, le Projet mettra l accent sur la formation progressive telle qu elle decrit a la Section V La formation est progressive et suit la creation des Associations d Irrigants (AUEA) en 6 phases, tranche par tranche Etant donne la duree de vie du projet restant, les tranches 1 et 2 peuvent vraisemblablement etre achevees Le processus aurait deja ete amorce et assure la formation des principaux formateurs dans la methodologie et les procedures Les personnes qui doivent beneficier de la formation se divisent essentiellement en trois groupes

a Le personnel de l ORMVAT responsable de la mise en place des associations

b Le personnel de l ORMVAT destiné a être seconde et ensuite transfere comme fonctionnaires des Associations d'Irrigants (AUEA), et

c La premiere tranche des membres des conseil des Associations d'Irrigants (AUEA)

En conclusion, l'ORMVAT, le Projet et les agences donatrices devraient oeuvrer en vue d'aboutir a une solution pour l'instauration d'un climat économique propice pour assure la viabilité des Associations d'Irrigants (AUEA) Une fois ce climat instauré, l'ORMVAT, avec l'assistance du Projet, devrait planifier le transfert annuel progressif d'un certain nombre de fonctions a un nombre d'associations tout au long des prochaines 4 a 5 annees La formation complete et un suivi etroit par l'ORMVAT, avec l'assistance du Projet, sont essentielles pendant cette periode Il convient de signaler qu'il est probable que l'ORMVAT poursuive ses fonctions, a certains niveaux durant le proche avenir, en tant que coordinateur et representant direct de l'Etat L ORMVAT doit également anticiper le besoin de reprendre le contrôle entierement ou periodiquement a chaque fois que des problemes venaient à survenir au sein de certaines associations

VII ANNEXES

ANNEXE A

PLAN D'ACTION POUR LES ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS DU TADLA

INTRODUCTION

Le document ci apres a ete prepare a partir d'une revue de la documentation disponible des comptes rendus des reunions avec le personnel de l'ORMVAT et du projet MRT et des visites chez les agriculteurs et membres d'associations effectuées entre le 18 juin et le 10 juillet 1996 A ce jour l ORMVAT a entrepris un certain nombre d actions qui menent vers la mise en place d Associations d Irrigants (AUEA), qui peuvent être resumees comme suit

- L'achèvement des etudes pour la division du perimètre du Tadla en 49 proto-associations sue la base des facteurs hydrauliques et de la composition tribale

- Constitution de 3 associations qui sont partiellement operationnelles

- La mise en oeuvre et l'experimentation d'un nouveau système d allocation de l'eau au niveau de chaque exploitation agricole

- Le création d'un debat continu avec l'ORMVAT a propos du besoin et du type d associations desirees

L ORMVAT devrait avec l'assistance du Projet, procéder progressivement a la mise en place des Associations d Irrigants (AUEA), tel que discute plus loin Ce Plan d'action couvre en detail les 12 a 18 mois suivants, mais comporte egalement les actions et la planification qui devra survenir tout au long des 4 à 5 annees a venir

A Determiner Des Objectifs Realisables

L'ORMVAT se fixera l'objectif global de mettre en application les decisions gouvernementales visant à liberaliser l'économie a travers la creation d'Associations d Irrigants (AUEA) Ceci se fera par le transfert progressif par l'Office des tâches qui lui incombaient au niveau des exploitations agricoles a un groupe d agriculteurs, organises dans le cadre de groupes participatifs, appelés Associations d'Irrigants (AUEA) Les Associations d Irrigants (AUEA) operationnelles oeuvreront pour promouvoir la prise de décision par les agriculteurs, encourager les transactions d'agriculteur à agriculteur et engendrer une augmentation des capacites des agriculteurs à gérer les différentes operations du périmetre du Tadla

(1) Etant donne l'absence à l'heure actuelle d un accord pour financer les Associations d Irrigants (AUEA), l'ORMVAT mettra l'accent sur le transfert progressif aux associations des responsabilites initiales de livraison et d'allocation de l'eau La distribution et l'allocation de l'eau ne requierent pas de ressources financieres enormes mais donnent aux associations des raisons fonctionnelles

d exister et leur permettent d'accumuler de l'experience dans la gestion et la conduite de negociations, requises d'une association

(2) Etant donne les efforts entrepris et les leçons tirees en matiere d organisations durant la periode entre 1990 a ce jour, l ORMVAT mettra au point un calendrier de mise en place d Associations d Irrigants (AUEA) reparti en 4 ou 5 tranches La premiere phase de mise en place concerne uniquement les taches de livraison et d allocation La realisation du calendrier dependra de l affectation par l ORMVAT de fonds suffisants et du maintien de sa volonte organisationnelle De meme la reaction de l'ensemble des agriculteurs face aux efforts a mettre en oeuvre progressivement des Associations d Irrigants (AUEA) sera d'une importance critique pour le succes de la transformation

Tranche	Nbre d'association creees	Nbre cumulatif
1	3 - 5	3 - 5
2	6 -10	9 -15
3	11 - 20	20 - 35
4	21 - 14	41 - 49
5	8	49

(3) Etant donné l'importance que revêt le financement pour la viabilite a long terme des Associations d'Irrigants (AUEA), une priorite devrait être accordee a la preparation d'une table ronde sous forme de seminaire ou conference a laquelle prendrait part le Ministere de l'Agriculture, le Ministère des Finances, les ORMVA, les dirigeants d'Associations d'Irrigants (AUEA) sélectionnees, la Banque Mondiale et les donateurs bilateraux (USAID et autres) Le thème de la conference porterait sur l'amendement des lois et decrets, necessaires à la mise en oeuvre complete des Associations d'Irrigants (AUEA) Ces amendements devraient comporter des mecanismes financieres clairement definis pour fournir des mesures incitatives positives pour la prise progressive par les associations de la responsabilite d'exploitation du systeme de canaux, de maintenance, réparation et remplacement de ses elements chacune suivant le niveau de ses capacites Un accent devrait être mis sur la flexibilite dans le choix des mesures financières incitatives arrêtees

L'un des mecanismes financiers clair qui pourrait être mis en oeuvre serait d accorder aux Associations d'Irrigants (AUEA) une exonération sur la prochaine hausse prevue dans les redevances d'irrigation Cela revient a dire qu'un groupe d agriculteurs qui

a satisfait aux dispositions de la nouvelle loi des associations d'Irrigants

b prend a sa charge la responsabilité de payer les salaires du personnel charge de la distribution de l'eau, et

c assure le fonctionnement et la maintenance du système

serait exonére du paiement du montant de l'augmentation dans les redevances actuelles

ORMVAT continuera a assumer sa responsabilite dans la rehabilitation des grandes structures de la partie du canal se trouvant sous le controle de l'Associations d'Irrigants (AUEA), ainsi que dans la rehabilitation du systeme d'irrigation dans son ensemble, comme il le fait actuellement dans le cadre de PAGI II

Un accent particulier est mis sur le fait que le transfert dans immediat ou dans le future proche des dettes gouvernementales existantes aux associations nouvellement mises en place devrait être evite a tout prix

(4) La planification commencera pour le transfert complet des responsabilites aux associations pour les taches de gestion d exploitation de maintenance, reparation et renovation Le calendrier pour ces transferts est tributaire de la mise en place de mecanismes financiers d'un commun accord entre les ministeres et les organisations internationales Le but, si les problèmes financiers sont résolus, serait de realiser un transfert complet des responsabilites au courant de trois annees de la date de mise en oeuvre d'une association

B Developper Les Connaissances Des Communautes Et Encourager La Demande

L'interêt initial, la prise de conscience et la demande d informations relatives aux Associations d'Irrigants (AUEA), seraient suscites, en partie a travers des communiques distribuées au niveau local ainsi que par le biais des mass media Ces communiques elaborees par l'ORMVAT avec l'assistance du Projet, etabliraient le lien entre la liberalisation de l'economie marocaine, les changements futurs dans le secteur agricole et la creation d'Associations d'Irrigants (AUEA) Une fois que les associations sont operationnelles, il est fort probable que les agriculteurs du voisinage verraient les avantages et demanderaient la mise en place d'une association, la demande est dans ce cas de figure de la base eu sommet A ce stade, la nature des communiques peut changer au profit de la fourniture d'informations concernant les reunions futures de l association, les bulletins de vulgarisation agricole, les programmes de livraison de l'eau, etc

Les buts des campagnes d'information sont d'encourager un débat parmi les agriculteurs sur les meilleures methodes pour produire leurs cultures et sur les meilleurs moyens de tirer profit de l'eau fourni par l'ORMVAT, Les communiques ont un tout autre but qui consiste a changer les expectatives des agriculteurs quant a ce que le gouvernement devrait faire pour eux et ce qu'ils devraient faire pour eux meme L'utilisation des différents mass media a des implications bien definies dans le façonnage de l un des roles futurs de l ORMVAT en tant que fournisseur d'informations

(1) Un ensemble de prospectus, brochures et posters sont prépares et transmis a tous les CDA et distribués à tous les aiguadiers, agents de vulgarisation et agriculteurs Les messages elabores dans un langage approprie, sont positifs et fournissent un volume plus important d'informations sur les Associations d'Irrigants (AUEA) au fur et a mesure que les series progressent En outre, s'il s'avère approprie, un lien serait etabli entre ce que les Associations d'Irrigants (AUEA) sont appelees a être et sur la manière de leur fonctionnement, vu qu'elles sont similaires de par leur structure d'organisation aux coopératives que de nombreux agriculteurs reconnaissent

(2) Une campagne mediatique est lancee sur les ondes de la radio Une serie de programme est initiee portant sur la necessite, l'utilite et les avantages des Associations d'Irrigants (AUEA) Les programmes pour les associations sont lies aux emissions radiodiffusees du Credit Agricole et sont transmises au même moment que le programme pour Beni Mellal/region du Tadla Les radiodiffusions sont repetees a plusieurs reprises et encouragent l'audience a parler a leur representant de l ORMVAT et demander davantage d'informations

(3) La planification est réalisee pour la poursuite du transfert d'information par ecrit Suite à une enquete et à un recapitulatif sur l'experience, des campagnes mediatiques successives sont planifiees La poursuite de la radiodiffusion de programmes agricoles destinees aux associations est etudiee et les ressources necessaires sont identifiees et allouees

(4) Afin de realiser les tâches ci-dessus une unite de communication est mise en place au sein de l ORMVAT pour produire et assurer la coordination des programmes destinés aux associations

C Organiser La Tranche 1 D'associations

Le critere principal pour la selection des associations initiales pour mise en oeuvre comprennent les associations qui ont éte partiellement mises en place, groupes d'agriculteurs ou d'organisations existantes qui ont exprime l interêt à se transformer en Associations d'Irrigants (AUEA), les regions où PAGI II a rehabilite ou rehabilitera les canaux, les regions avec des cooperatives opérationnelles et les régions libres de tout conflit social ou tribal

(1) Suite à la campagne médiatique, l'ORMVAT, selectionnera un personnel suffisant et affectera assez de ressources pour organiser et soutenir 3 ou 5 associations operationnelles Le niveau d'engagement du personnel et des autres ressources peut être évalue de manière approximative en utilisant l'experience acquise a travers l'effort deploye avec l'Association Ittihad Cet effort a compris la mise en place du système de quota "à carnet", la reparation des casses de façon plus rapide et à un taux plus elevé que n'importe ou ailleurs dans l'ensemble du système (contact avec le personnel du CDA 536)

(2) Initialement, ces associations vont assumer la responsabilité de livraison et d'allocation d eau de l ORMVAT au cours de la 1ere annee Des elections seront organisees par l'ORMVAT L'assemblée générale élira le conseil sur une base echelonné (le tiers des membres sera change chaque année), et chaque bloc du canal tertiaire elira ses représentants pour une duree de deux annees Avec l'assistance de l'ORMVAT les reglements intérieurs de l'association sont adoptes par l'assemblee générale Ces règlements prévoient les responsabilites futures d'exploitation et gestion des associations

(3) Le conseil devrait être elu par les membres par voie de vote secret Il est imperatif, cependant que le representant d'un bloc du canal tertiaire soit elu par vote secret plutôt que choisi par l'ORMVAT ou/et les autorites locales L'assemblee generale fixe les cotisations à un niveau suffisant pour payer les salaires des aiguadiers et des assistants

(4) Les aiguadiers et les assistants deviendront des employés de l'association et seront payes par l'association suite aux elections de l'annee 1 Les aiguadiers et assistants actuels qui sont responsables pour la livraison et l'allocation de l eau d'irrigation dans une zone sous le contrôle d'une association seront employes en vertu d un contrat d une annee au terme de laquelle ils seront ou bien reconduits ou licencies par le bureau sur la base de ce qui suit

* un rapport etabli par le directeur technique sur la performance de chaque employe et

* une revue par la bureau sur la base des observations emises par les membres de l assemblee generale concernant la performance de chaque employe

(5) L ORMVAT designera un directeur technique a plein temps pour chaque association pour la mise oeuvre de ses activites Les salaires de ce dernier seront pris en charge par l'ORMVAT au cours des trois premieres annees suivant la creation de l'association Passée cette période, l'association assumera l'entière responsabilite de l'emploi et aura à décider de garder ou non le directeur technique Au début de la quatrieme annee, il incombera à l'association de payer les salaires du directeur technique Chaque association devra disposer d'un directeur technique, tel que specifie dans le contrat avec l'ORMVAT

(6) Avant le transfert des responsabilités de distribution et d'allocation de l'eau a une association, l'ORMVAT mettra en pratique le système de quota " à carnet", actuellement teste avec l'association Ittihad Cependant des modifications devraient nécessairement être apportees à la pratique actuelle de l'ORMVAT qui suit les transactions sur carnet au niveau de l'exploitation agricole Après l'introduction initiale et la formation a l'utilisation du systeme à carnet, l'ORMVAT se retirera du suivi des transactions individuelles pour suivre les transactions globales au niveau de l'association Le directeur technique fournira un recapitulatif des projections de la consommation en eau au niveau de l'association et transmettra un rapport a ce sujet a l'ORMVAT

(7) L'experience d'organisation de la tranche 1 est etudiee et ensuite resumee Les resultats sont employes pour la mise en oeuvre de la deuxieme tranche et des ajustements sont effectues dans la methodologie d'organisation utilisee sur la base des résultats de l'etude Les ressources nécessaires pour toutes les tranches suivantes, y compris les besoins en personnel et matériel, sont identifiées et affectées

D Assurer La Formation Des Membres Des Conseils Des Associations Et Des Employes

Le but est de fournir des compétences nouvelles aux employés de l'ORMVAT et à la direction des associations nouvellement creées afin d'augmenter leurs chances de succès apres le transfert des responsabilites de l'ORMVAT Le Département des Ressources Humaines (DRH) assurera la coordination de la formation pour les employes de l'ORMVAT, actuels ou ceux choisis pour un eventuel transfert aux associations Le Departement du Developpement Agricole (DDA) assurera la coordination de la formation des membres des

conseils des associations Les departements techniques appropries devront etre amene a prendre part au processus de formation a chaque fois que le sujet aborde le permet La coordination de la formation DRH et celle du DDA est essentielle et doit etre assuree par le Directeur

(1) Les membres des conseils de la Tranche 1 recevront une formation dans les taches du bureau et les procedures pour la tenue des reunions La direction supervisera le travail du directeur technique et re-examinera les budgets pro-forma les rapports financiers et le plan d action

(2) Les directeurs techniques les aiguadiers et les assistants impliques dans la Tranche 1 recevront une formation dans les nouvelles methodes de communication Les methodes incluront l elaboration de rapports et l ecoute des revendications des associations et la collecte de donnees pour la prise de decision par le conseil de l'association En outre les directeurs techniques recevront une formation en gestion du personnel et comptabilite La formation des aiguadiers comprendra l utilisation du systeme de quota a carnet

(3) La planification sera effectuee pour la formation de la 2ème Tranche Les experiences acquises dans la formation initiale seront resumées et utilisées pour la formation suivante Les ressources de formation nécessaires à même de garantir la reussite des seances de formation suivantes sont identifiees et affectees

E Preparer La Mise En Place Entiere Des Associations

Des preparations devront se faire pour transferer toutes les responsabilites pour la maintenance et la réparation des canaux de l'ORMVAT aux associations Un delai de trois annees par Tranche est fixé pour le transfert complet de toutes les responsabilités L'etape (1) devrait etre initiee aussitôt que possible et achevee avant la fin de la periode initiale de 12 à18 mois L'etape (2) a l'etape (5) devraient commencer au cours des 12 à 18 premiers mois et achevees selon le besoin au cours de la periode de 3 ans

(1) Avant la signature d'un contrat de transfert des responsabilites de maintenance, reparation et remplacement des structures des canaux de l'ORMVAT à l'association, une etude de faisabilite/coût devrait être realisee Cette etude devrait identifier et estimer les couts d'exploitation et de maintenance pour chaque association de la Tranche 1 Ces etudes présenteraient une repartition des couts prevus pour

a maintenance reguliere des
   structures tertiaires
   structures secondaires
b reparation des
   structures tertiaires
   structures secondaires
c remplacement des
   structures tertiaires
   structures secondaires

Les etudes de faisabilite/cout de la Tranche 1 devraient comprendre une analyse de l'etat actuel des structures des canaux et leur duree de vie moyenne L historique des couts des travaux de reparation et de remplacement de l'ORMVAT et les soumissions de PAGI II pour les travaux des canaux devraient etre utilises pour guider pour ces etudes L'information developpee par les etudes servirait dans la determination du pourcentage retenu par l'association pour la fixation des redevances a faire payer aux irriguants ou de tout autre mecanisme de financement de substitution convenu d un commun accord entre les differents ministeres concernes (cf conference suggeree, Section A(3)) Les fonds retenus seront employes pour les besoins de l'association, tels les coûts d'exploitation et de maintenance

(2) Les etudes de faisabilite et les cout seront planifiees pour chacune des associations pour toutes les Tranches futures avec le meme detail que pour la Tranche 1 Les ressources necessaires en personnel et equipement ainsi que le calendrier des etudes devraient identifies et alloues

(3) La reparation et le remplacement des structures des canaux devraient etre acheve par l'ORMVAT avant de proceder au transfert de cette responsabilité aux associations L'ORMVAT effectuera ces travaux par Tranche Aucun contrat ne devrait etre signe par une association, l'obligeant a assurer la maintenance, la reparation et le remplacement des structures des canaux avant que la partie des canaux sous sa responsabilite ne soient remis dans le meilleur etat possible

(4) La planification sera effectuee pour la formation du personnel de l ORMVAT qui sera affecte aux associations Cette formation devrait anticiper les competences requises au niveau de l'association pour assumer la responsabilité pour tous les aspects de l'exploitation, la maintenance, la réparation et le remplacement des structures des canaux (le remplacement est limite au niveau tertiaire, a ce stade)

Parallelement, la formation des membres des conseils des associations est egalement necessaire et devrait être planifiée pour englober les themes ci-dessus, mettant l'accent sur la definition des tâches necessitant la participation des membres, les amendes ou frais fixes pour la non-participation, et les tâches pour lesquelles un paiement en espèce serait requis Le règlement interieur de chaque association devrait être revu pour s'assurer qu'il couvre de telles tâches Les besoins en ressources necessaires devraient être identifies et alloues pour mettre en oeuvre cette dite formation du personnel et de la direction des associations

(5) La planification sera initiee pour l'identification des bâtiments de l ORMVAT vacants ou sous-employés pour les transferer aux associations pour utilisation en tant que bureaux, garage et depôts (siege social) La priorité sera accordee a la rehabilitation et la réparation des bâtiments existants sur la construction de nouveaux bâtiments, a chaque fois que des bâtiments peuvent être identifies à l interieur ou pres de la zone d'une association Si aucun bâtiment approprie n'est disponible, le terrain devrait être identifié, la procédure de transfert effectuee et les constructions réalisées par un financement obtenu des fonds de PAGI II affectes Les besoins en espace bureau des Tranches suivantes seront identifies et les ressources financières, en particulier les fonds PAGI II, si possible, devront être allouees ou reservees a l'avance

F Analyser La Structure Et Le Fonctionnement Organisationnels De L'ormvat

Etant donne l ampleur des changements proposes pour de nombreuses tâches effectuees a present par l ORMVAT il est imperatif que l ORMVAT entreprenne une analyse des implications sur sa structure et son fonctionnement Le but d'une telle analyse est de promouvoir une transition evolutive d une structure très centralisee vers une structure decentralisee et participative En d'autres termes, l ORMVAT devrait passer d'une situation dans laquelle tous les besoins du perimetre sont supposes être de son ressort, vers une autre situation où l'ORMVAT definirait les responsabilites prioritaires qui sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement du perimetre et celles qu'il serait preferable de laisser aux agriculteurs pour en decider de maniere participative, en l'occurrence celles qui seraient progressivement transferees Cette auto analyse devrait etre initiee dans un delai de trois mois et devrait comprendre ce qui suit

1 Une revue de la mission de l ORMVAT devra constituer la premiere etape Ladite analyse devra comporter une analyse des buts premiers du perimètre irrigue, a la lumiere des changements survenus dans les orientations politiques et economiques nationales vers la liberalisation de la plus part des aspects de la société marocaine Le périmetre du Tadla en est, à ce titre, l'exemple concret La nouvelle formulation de la mission de l'ORMVAT est discutee au sein de l'organisation et les avis recherches a tous les niveaux, le cas echeant Ceci donne des informations essentielles aux employes de l'ORMVAT qu'un important changement est en train d'être etudie et les implique comme partie prenante dans ce changement Une fois les avis rassembles et revus, une nouvelle formulation de la mission avec des buts clairement definis est arrêtee, redigee et communiquee à tous les employés

Il est essentiel que les echelons supérieurs de l'ORMVAT conviennent tous qu'un tel changement est necessaire, et une fois qu'un accord est atteint, ces changements devraient être menes à terme Si une indécision se fait ressentir suite a la proposition de changements importants, les employés peuvent commencer a douter de ce qu ils sont en train de faire et la performance de l'organisation peut se degrader en conséquence

2 Dans un délai de 7 a 9 mois, une revue de la structure actuelle de l'ORMVAT devrait suivre la reformulation de la mission Avant d'avancer, il est impératif d avoir une image bien precise de la situation actuelle, mise sur papier en termes clairs Une telle definition devra fournir une ligne de conduite et mesurer le progres lorsque des revues sont effectuees La situation actuelle de l'organisation est d'une importance critique pour la quantification du point de depart pour n'importe quel changement

3 Suite à la revue de sa situation actuelle durant le mois 10 à 12, l'ORMVAT devrait examiner les besoins requis en termes de ressources pour soutenir le changement survenu dans sa mission avec le transfert progressif des responsabilites aux associations Cette analyse devrait inclure la réaffectation du personnel, materiel et budgets qui précedera la mise en oeuvre de chaque Tranche Des alternatives de modeles peuvent etre proposées étant donné les differents degres de transfert des responsabilites aux associations Cette analyse devrait comporter egalement la paiement des indemnites de licenciement et des pensions qui se sont cumulées

En conclusion l ORMVAT devrait planifier pour un transfert immediat et progressif d'un nombre limite de fonctions à un certain nombre d'associations chaque annee durant les 4 a 5 annees à venir Une formation complete et une supervision etroite par l ORMVAT seraient essentielles au cous de cette periode L'ORMVAT devrait continuer, a un certain niveau, ses fonctions en tant que coordinateur et representant de l Etat pour le futur proche L ORMVAT devrait egalement anticiper le besoin qu'il y a a reprendre le controle entierement ou periodiquement a chaque fois que des problèmes venaient a survenir au sein de certaines associations

ANNEXE B

LES PERSONNES INTERVIEWEES ET CELLES QUI ONT APPORTEES LEUR ASSISTANCE AU COURS DE LA MISSION DE CONSULTATION SUR LES ASSOCIATIONS D'IRRIGANTS (AUEA)

USAID, Rabat

Jim Adjoint du Directeur
Mohammed Hanafi, Responsable du Projet

Projet MRT, Fquih Ben Salah

Ed Rawson, Directeur du Projet
Paul Marko, Specialiste en systèmes agricoles
Ron Gaddis, Ingenieur en irrigation
Mohammed Khatouri, Specialiste en enquêtes et suivi
Redouane Moudakkir, chauffeur
Majid Kettani, Assistant administratif/Traducteur
Nadia Amrani, Comptable
Fouad Chtatou, Econome, Expeditor/Achat

ORMVAT, Fquih Ben Salah

M Ahmed Hajjaji, Directeur
M Mohammed Laarossi, Département de la Gestion des Reseaux d'Irrigation et Drainage (DGRID)
M My Abdellah Bikri, Service de la Maintenance
M El Boustani, Service de l'Exploitation
M Abdesslam Boufatma, Bureau des Relations avec les Usagers
M Hamid Zaz, Bureau de la Programmation des Irrigations
M Bouchieb Afrite, technicien, Bureau des Techniques d Irrigation et de Drainage

Les Associations d'Irrigants

M Salah Mechkouri, Assesseur, Al Massira, CDA 508
M Haj Ali Mabrouk, President, Al Ittihad, CDA 536
M Rahal Elghayat, President, Amrania, CDA 536
M Mohamed Riad, Président, Al Massira, CDA 508
M Salah Choukri, Trésorier, Al Massira, CDA 508
M Haj Bendaoud Bourbal, President, Al Wifak, CDA 505
M Haj Abdelkader Houceini, Assesseur, Al Wifak, CDA 505
M Cherki Lamabab, Assesseur, Al Wifak, CDA 505

En outre, 8 autres agriculteurs (deux affilies a des associations, six non) ont été interviewes dans quatre différentes zones de CDA pour une évaluation génerale du degrés de familiarite avec les Associations d'Irrigants (AUEA)

ANNEXE C

BIBLIOGRAPHIE

Criteres et Processus de Constitution des Associations d Usagers des Eaux Agricoles (AUEA) E E Hallani J F Contin A Herzenni Ministre de l Agriculture et de La Mise en Valeur Agricole Seminarie National Sur Gestion Participative en Irrigation (GPI) Rabat Marrakech 13-16 November 1995

Development and Operations of Water Users Organizations in the USA TRM Report Jerome Schaack National Seminar on Participation in Irrigation Management of the Large Scale Perimeter Rabat Marrakech 13-17 November 1995

Diagnostic des Exploitations Agricoles Resultats de L Enquete Project MRT March 1995

Diagnostic Assessment Farmer Associations 1 Water Users Associations, 2 Dairy Cooperatives TRM Report Ronald Phillips, NCBA August 1994

Etude des Assolements Proposition du Nouveau Plan d'Assolement Pour Le Perimetre du Tadla (Annexe 11) ORMVAT Janvier, 1990

Freeman, David 1989 Local Organizations for Social Development Concepts and Cases of Irrigation Organization Westview Press, Boulder, San Francisco & London pp 258

Improvement of Surface Irrigation Systems in the Tadla Irrigation Project TRM Report Allen Dedrick September 1995

Morocco Water and Soil Resources Conservation Project Design ISPAN Report 45 February 1992 pp 80-104

Parlin, B and Lusk, M (eds) 1991 Farmer Participation and Irrigation Organization Studies in Water Policy and Management No 17 Westview Press Boulder San Francisco & Oxford pp 256

Tang, S Y 1992 Institutions and Collective Action Self Governance in Irrigation ICS Press San Francisco pp 151

Uphoff, Norman 1986 Improving International Irrigation Management With Farmer Participation Getting the Process Right Studies in Water Policy and Management, No 11 Westview Press, Boulder and London pp 215