

REPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche

Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux

*PIAT Projet d'Intensification de l'Agriculture irriguée en Tunisie*



Banque Mondiale

## Etude de faisabilité institutionnelle pour la gestion des systèmes hydrauliques des périmètres irrigués – Evaluation de la participation du secteur privé

### Rapport Phase 4 – Développement du mode de gestion du service d'irrigation retenu pour la zone du projet



VERSION PROVISOIRE – Avril 2018

COMPAGNIE D'AMENAGEMENT DES COTEAUX DE GASCOGNE  
CS 50449 65004 Tarbes Cedex - FRANCE

[WWW.CACG.FR](http://WWW.CACG.FR)



**CACG**

Valorisons votre territoire

SCET TUNISIE  
BP 16, 1002 Tunis

[WWW.SCET-TUNISIE.COM](http://WWW.SCET-TUNISIE.COM)

**SCET**  
**TUNISIE**



<b>1</b>	<b>Préambule.....</b>	<b>5</b>
1.1	<i>Rappel du cadre de réalisation de l'étude.....</i>	5
1.2	<i>Rappel des objectifs de l'étude et son organisation.....</i>	6
1.3	<i>Rappel des conclusions de la phase 3, le schéma d'organisation institutionnelle .....</i>	7
1.4	<i>La politique de réforme des entreprises publiques tunisiennes .....</i>	9
<b>2</b>	<b>Rôles et responsabilités des parties prenantes.....</b>	<b>10</b>
2.1	<i>Contexte et activités principales de la SP.....</i>	10
2.2	<i>L'administration de la Société Publique .....</i>	11
2.3	<i>Relations avec les divers intervenants .....</i>	12
2.3.1	<i>La DGBGTH et la gestion des retenues des barrages.....</i>	12
2.3.2	<i>Les CRDA.....</i>	12
2.3.3	<i>Les GDA et la représentation des irrigants.....</i>	14
2.3.4	<i>Les fournisseurs et prestataires de services .....</i>	14
<b>3</b>	<b>Le périmètre d'intervention de la Société Publique .....</b>	<b>16</b>
<b>4</b>	<b>L'organisation de la Société Publique .....</b>	<b>18</b>
4.1	<i>Les principes retenus pour l'organisation de la Société Publique.....</i>	18
4.2	<i>Proposition de structuration de la Société Publique .....</i>	19
4.2.1	<i>L'organisation territoriale.....</i>	19
4.2.2	<i>Les fonctions représentées dans la Société, les métiers .....</i>	22
4.3	<i>Proposition de dimensionnement .....</i>	28
4.3.1	<i>Les moyens humains.....</i>	28
4.3.2	<i>Les moyens techniques.....</i>	31
<b>5</b>	<b>Les statuts de la Société publique.....</b>	<b>32</b>
5.1	<i>Proposition de statuts pour la SP .....</i>	32
5.2	<i>Statuts des salariés .....</i>	38
<b>6</b>	<b>Les mécanismes de suivi et de contrôle de la SP.....</b>	<b>39</b>
6.1	<i>Les indicateurs de performance .....</i>	39
6.2	<i>Les relations contractuelles.....</i>	42
6.2.1	<i>En amont du service avec l'Etat.....</i>	42
6.2.2	<i>En aval du service avec les usagers.....</i>	49
6.3	<i>Les outils de la SP.....</i>	49
<b>7</b>	<b>Le schéma de financement du service .....</b>	<b>50</b>
7.1	<i>Rappel de l'outil-maquette élaborée en phase 3 .....</i>	50
7.2	<i>Les inputs .....</i>	50
7.2.1	<i>Prix de référence .....</i>	50
7.2.2	<i>Taux de change.....</i>	50

7.2.3	Superficie irrigable.....	50
7.2.4	Coûts d'investissement.....	51
7.2.5	Coûts d'exploitation .....	51
7.2.6	Fonds de roulement .....	54
7.2.7	Impôts et taxes .....	54
7.2.8	Durée d'analyse du projet .....	54
7.2.9	Taux d'actualisation .....	55
7.2.10	Volumes d'eau pompés et distribués.....	55
7.2.11	Revenus .....	55
7.2.12	Encours des dettes des bénéficiaires .....	55
7.2.13	Valeur résiduelle .....	56
7.2.14	Détermination de la subvention d'équilibre .....	56
7.2.15	Détermination du coût de revient dynamique.....	56
7.3	<i>Les résultats et propositions</i> .....	57
7.3.1	Analyse financière .....	57
7.3.1.1	Charges prévisionnelles .....	57
7.3.1.2	Revenus prévisionnels .....	57
7.3.1.3	Cash-flow prévisionnel.....	57
7.3.2	Coût de revient dynamique .....	58
7.3.3	Schéma de financement de la société publique .....	58
7.3.4	Equilibres de la société publique .....	59
7.3.5	Subvention d'équilibre .....	59
7.3.6	Encours des dettes des bénéficiaires.....	59
7.3.7	Etude de sensibilité .....	59
7.3.8	Risques financiers .....	60
7.4	<i>Conclusions</i> .....	61
<b>8</b>	<b>Plan d'actions</b> .....	<b>62</b>
<b>9</b>	<b>Annexes</b> .....	<b>63</b>

---

## Liste des tableaux

---

Tableau 1 : Périmètres irrigués de la zone de gestion de la Société Publique .....	17
Tableau 2 : Les distances et temps de parcours.....	20
Tableau 3 : Répartition du personnel de la Société Publique .....	30
Tableau 4 : Liste des Indicateurs de performance .....	40
Tableau 5 : Investissement initiaux.....	51
Tableau 6 : Charges de personnel .....	52
Tableau 7 : Moyenne frais d'entretien / m3 pompé .....	52
Tableau 8 : Charges d'énergie.....	53
Tableau 9 : Frais de maintenance et renouvellement.....	53
Tableau 10 : Charges de gestion .....	54
Tableau 11 : Charges totales d'exploitation en année 1 .....	54
Tableau 12 : Charges sur la période .....	57
Tableau 13 : Revenus sur la période .....	57
Tableau 14 : Cash flow sur la période .....	58
Tableau 15 : Coûts de revient dynamique.....	58
Tableau 16 : Schéma de financement .....	58
Tableau 17 : tests de sensibilité .....	59
Tableau 18 : Risques financiers .....	60

---

## Liste des figures

---

Figure 1 : Contenu de la phase 4.....	6
Figure 2 : Carte des routes .....	20
Figure 3 : Les fonctions à organiser au sein de la Société Publique .....	22
Figure 4 : Les métiers à réunir dans la Société Publique .....	25
Figure 5 : Dimensionnement des moyens humains .....	29
Figure 6 : Les moyens matériels de la Société Publique.....	31



## 1 PREAMBULE

Le présent rapport restitue **la Phase 4 de l'Etude de faisabilité institutionnelle** pour la gestion des systèmes hydrauliques des périmètres irrigués – Evaluation de la participation du secteur privé.

### 1.1 Rappel du cadre de réalisation de l'étude

L'agriculture irriguée occupe une place importante dans la production agricole. La Tunisie souhaite s'appuyer sur sa relance pour redynamiser la croissance économique, augmenter l'investissement productif, et réduire la pauvreté en particulier dans les zones rurales.

Durant les 40 dernières années, la modernisation de l'agriculture irriguée a nécessité d'importants investissements tant techniques qu'institutionnels visant une meilleure efficacité des systèmes d'irrigation. Malgré tout, les performances du secteur irrigué restent en deçà du potentiel.

Une étude récente de 2015 sur l'intensification de l'agriculture irriguée menée conjointement par la Banque mondiale et la FAO détaillent les facteurs limitant cette performance, qu'ils soient d'ordre technique, institutionnel ou financier.

Dans ce contexte, à l'instar des expériences internationales dans le secteur irrigué, le Ministère de l'Agriculture des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) a décidé d'améliorer les prestations du service de l'eau d'irrigation dans les grands périmètres publics (sans coupures, avec la pression souhaitée et avec la qualité requise). En contrepartie, le bon paiement des charges doit permettre la réalisation du niveau d'entretien et de maintenance des ouvrages et équipements requis, sur la durée.

C'est pourquoi le Ministère de l'Agriculture a sollicité la Banque Mondiale pour contribuer au financement d'un **projet pilote de réhabilitation/modernisation de 8 Périmètres Publics Irrigués (PPI) situés au Nord de la Tunisie**. En plus de la composante « investissements de réhabilitation/modernisation », le Projet d'Intensification de l'Agriculture irriguée en Tunisie (PIAT) comprend la présente étude dont l'objectif est de proposer de nouvelles formes institutionnelles de gestion du service d'eau d'irrigation, à expérimenter.

Le Fonds de conseil en infrastructure publique-privée (PPIAF) de la Banque Mondiale a pour objectif d'accroître la participation du secteur privé dans l'économie des pays bénéficiaires. Le PPIAF fournit sous forme de don, une assistance technique aux pays pour créer un environnement institutionnel et réglementaire propice à l'investissement privé. Le projet PIAT est financé par ce fond.

La DGGREE / Direction Générale de l'irrigation et de l'exploitation des eaux porte la présente étude pour le Ministère de l'Agriculture.

## 1.2 Rappel des objectifs de l'étude et son organisation

L'étude a pour objectif de **proposer pour la zone du projet pilote sur une sélection de grands périmètres publics du Nord de la Tunisie, un système institutionnel de gestion de l'irrigation plus performant permettant de fiabiliser le service de l'eau d'irrigation, à prix optimal**, en prenant en compte :

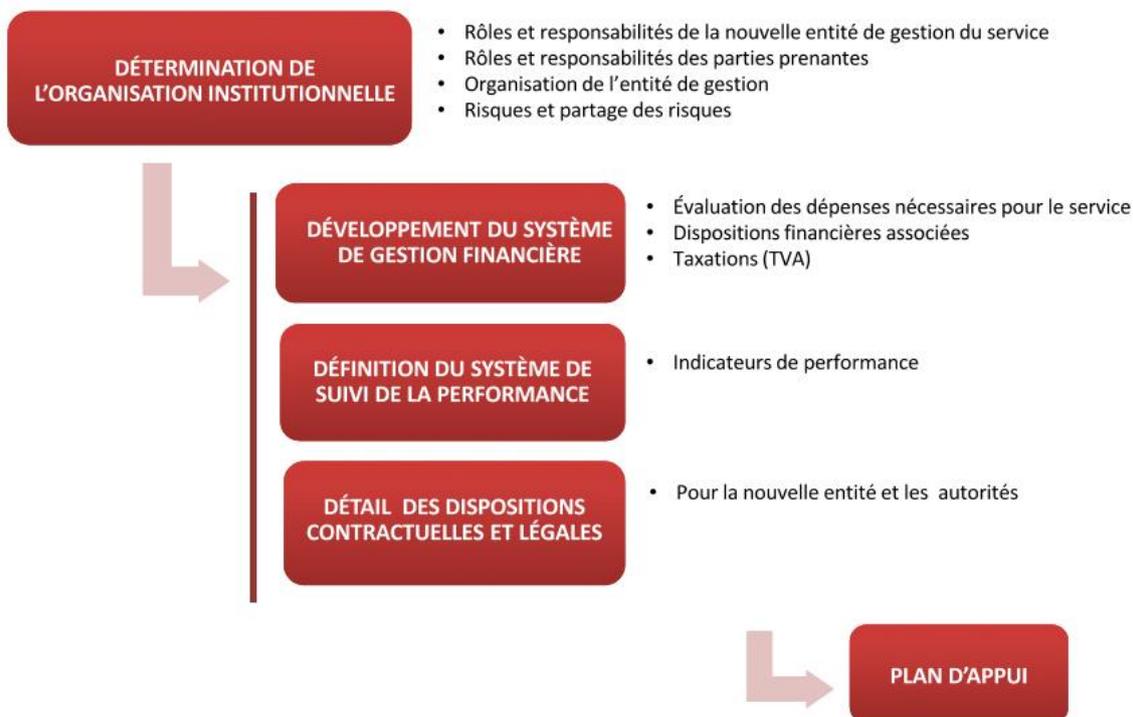
- la possibilité d'intégrer le secteur privé ;
- les études existantes et les réflexions institutionnelles et économiques de l'irrigation tunisienne ;
- les expériences à l'international.

L'étude se déroule en 4 étapes :



La phase 4 de l'étude consiste à développer le mode de gestion du service d'irrigation, choisi parmi les 3 options proposées en phase 3.

Figure 1 : Contenu de la phase 4



### 1.3 Rappel des conclusions de la phase 3, le schéma d'organisation institutionnelle

En phase 3, trois options institutionnelles parmi 5 options, ont été analysées pour la gestion du service de l'eau :

- L'Entreprise Publique (EP) sous forme de Société Anonyme (dénommée Société Publique dans l'étude) régie par la loi 89-9 du 1er février 1989. L'EP se distingue des Etablissements Publics non Administratifs car elle est dotée d'un capital, en totalité public ;
- L'Entreprise Publique sous forme de Société Anonyme dont le capital est à majorité public (SEM) et régie par la loi 89-9 du 1er février 1989. Il s'agit d'une forme davantage privée que la précédente.

Dans les deux cas, le droit commercial et le droit des sociétés commerciales s'appliquent à leur fonctionnement, tant qu'il n'y a pas d'incompatibilité avec les règles de droit public ;

- Le groupement des usagers sous forme de Groupement Hydraulique d'Intérêt Collectif (GHIC) (selon la réforme proposée par le nouveau Code des Eaux) en remplacement du GDA actuel). La gestion par les usagers serait la forme la plus privée de gestion du service d'irrigation, en rupture avec la gestion duale actuelle par les CRDA + GDA.

Des éléments de contexte importants sont pris en compte dans l'analyse car ils orientent le jugement sur la pertinence d'une option ou les contraintes à sa mise en œuvre, pour une situation donnée :

- Le niveau de valorisation agricole de l'eau dans le périmètre du service est faible aujourd'hui et les usagers ont peu de capacité économique à payer l'eau ;
- Les contextes, les parties prenantes et les périmètres irrigués eux-mêmes peuvent présenter des caractéristiques assez différentes dans la zone d'étude ;
- L'achat et la vente d'eau sont actuellement une activité commerciale conduite par un Etablissement Public Administratif (le CRDA) ce qui soulève certaines difficultés en termes de justification et de fonctionnement. L'Etat ne souhaite pas maintenir ce modèle.
- Les risques actuels en matière de ressources en eau, d'échanges commerciaux, de « situation pays » sont marqués ;
- Les moyens en matière de couverture des risques, notamment par l'Etat, sont mal définis ;
- La participation du secteur privé est un obstacle pour ce secteur de service (l'eau d'irrigation) car aujourd'hui il n'est pas attractif ;
- La gestion participative des usagers en vigueur depuis de nombreuses années a montré globalement ses faiblesses mais des expériences tout à fait réussies existent ;
- L'exercice efficient du service nécessite une professionnalisation importante, des compétences spécialisées, une optimisation des moyens (mutualisation). L'amélioration des performances concerne tous les maillons de la chaîne du service ;

- L'hybridation des options sur la zone couverte par le projet permettrait de tenir compte des spécificités locales des PPI ;
- Le schéma institutionnel doit être reproductible et peut être évolutif ;
- Des innovations doivent être introduites en particulier en ce qui concerne le système de tarification et le soutien de l'Etat au secteur de l'irrigation. Il s'agit notamment de la graduation de l'implication du secteur privé dans le statut de l'opérateur gestionnaire et dans les relations contractuelles de l'opérateur avec des prestataires privés.

Après analyse multicritères, l'option basée sur un opérateur gestionnaire de type SEM (à capital majoritairement privé ou majoritairement public) est la mieux notée, devant les 2 autres options.

Pour chaque option, une analyse juridique détaillée a été conduite, un schéma institutionnel a été proposé intégrant le nouvel opérateur avec mise en évidence de certains points de vigilance, et une maquette financière a été construite afin de réaliser les simulations économiques des options sur 1 cas exemple (1 PPI).

Les recommandations pour le schéma institutionnel présenté en phase 3 ont été discutées en atelier (février 2018) à l'issue duquel, les services de l'Etat ont validé le schéma optionnel à retenir pour la phase 4 :

- La société publique unique « interrégionale » est créée pour gérer les grands périmètres prévus pour la réhabilitation dans les gouvernorats de Siliana, Jendouba et Béja sur 19 200 ha.
- Lorsque c'est justifié, notamment d'un point de vue de cohérence hydraulique, le périmètre d'intervention du nouveau gestionnaire sera étendu au-delà des PPI à réhabiliter par le projet PPIAT. Il en va ainsi pour le grand complexe irrigué de Jendouba (unité hydraulique) et pour les périmètres irrigués de moyenne hydraulique de Djebba (Béja) ;
- Dans ce schéma général, les secteurs de Djebba amont et de Djebba aval resteraient en gestion GDA du fait de leur réussite, la Société Publique gérant le service jusqu'à l'aval des nouveaux réservoirs qui alimentent ces sous-périmètres ;

En exception également, le périmètre de Mateur excentré par rapport aux autres et de plus petite taille, mal géré aujourd'hui, sera intégré au périmètre de la SP sous réserve des impacts financiers que cela représente. A défaut, les travaux de réhabilitation seront conditionnés à l'amélioration de la gestion par les usagers bénéficiaires (qui sont en majorité des organismes publics) ;

- La Société publique est une étape intermédiaire vers une Société mixte à majorité publique intégrant des capitaux privés, dont les performances - selon analyse multicritères - sont meilleures pour optimiser la gestion du service sur les plans technico-économiques, tout en veillant à l'intérêt public.
- La phase transitoire est nécessaire pour instaurer les nouvelles conditions du service (constitution du nouvel opérateur, amélioration technique, tarification adaptée, contractualisation, augmentation des volumes distribués, outils de gouvernance...) et pour améliorer le recouvrement des coûts de l'eau en vue de réduire progressivement les subventions d'équilibre de l'Etat ;

- Il est recommandé de prévoir des agences régionales au sein de la Société Publique pour la rapprocher de l'utilisateur et réduire les coûts et délais d'intervention ;

Les points de vigilance mis en évidence dans ce schéma sont :

- Les mécanismes de contrôle de la Société Publique
- Les relations contractuelles et les conditions de mise à disposition de l'eau brute par l'Etat à la Société.
- Les relations contractuelles et les conditions de mise à disposition de l'eau aux usagers, et plus généralement, la place des usagers dans la gouvernance du service.

#### **1.4 La politique de réforme des entreprises publiques tunisiennes**

Le gouvernement a entamé une démarche de réformes structurelles majeures.

La réforme de la gouvernance et des entreprises publiques est une composante essentielle du programme économique de la Tunisie afin de redresser ce secteur. Depuis 2015, les principes généraux de cette réforme et la stratégie, ont été déclinés en plan d'actions. Celui-ci s'inscrit dans le cadre du plan Quinquennal 2016-2020.

En mars 2018, le « Livre blanc – rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie » a été publié. La présente étude et la phase 4 en particulier, s'inscrit dans cette dynamique.



## 2 ROLES ET RESPONSABILITES DES PARTIES PRENANTES

Les rôles et responsabilités des parties prenantes (notamment Etat central, CRDA et GDA) dans la nouvelle organisation institutionnelle du service de l'irrigation sont en complément du schéma présenté en phase 3.

### 2.1 Contexte et activités principales de la SP

La Société Publique (SP) chargée de la gestion des systèmes d'eau dans les PPI choisis par le projet, est un établissement placé sous la tutelle du Ministère de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de la Pêche. Elle travaille en collaboration avec les CRDAs de Siliana, Jendouba, Béja, et Bizerte (si la PPI de Mateur est intégré dans le périmètre de la SP) lesquels continuent par ailleurs à être chargés de la mise en valeur agricole sur les PPI en question, afin d'exécuter la politique et les stratégies du Ministère en matière d'irrigation.

Les principales activités de la SP sont l'exploitation, l'entretien et la maintenance des ouvrages et des équipements relatifs aux systèmes<sup>1</sup> collectifs d'irrigation sur les PPI du projet, pour la distribution de l'eau aux usagers irrigants raccordés aux périmètres. Ces systèmes sont approvisionnés en eau directement ou indirectement à partir des retenues des barrages de Siliana, Mellègue, Bouhertma et Sidi Salem, dans le bassin versant de la Medjerda.

La caractéristique principale de la SP est d'être une entreprise publique, de type société anonyme à capital 100 % public, et à caractère industriel et commercial.

En première étape institutionnelle<sup>2</sup>, le capital de la SP est entièrement détenue par l'Etat qui lui apporte un support financier en lui attribuant une part du budget de l'Etat, en procédant à des appuis en capital et en offrant si nécessaire une garantie pour ses instruments de dette. L'Etat mobilise les ressources financières au-delà de ce que la SP peut elle-même recouvrer à travers les tarifs supportés par les agriculteurs irrigants.

Dans ce sens, la SP est au service des objectifs socio-économiques de l'Etat.

Sous tutelle du MARHP, la SP bénéficie également d'un support technique par l'intermédiaire des différents départements ministériels (cf. §2.3). La gestion de ces avoirs, l'exploitation et l'entretien, la réhabilitation, le renouvellement du patrimoine hydraulique public sont délégués à la SP.

Gestionnaire du service d'irrigation après prélèvement dans le milieu ou mise à disposition par l'Etat de la ressource en eau stockée, la SP est vouée à des objectifs de prestations de services (satisfaire l'utilisateur irrigant dans le cadre d'une relation contractuelle de fourniture d'eau).

Autrement dit, la Société Publique est l'interface entre la politique publique de l'Etat (objectifs stratégiques et moyens alloués) et la demande en eau des irrigants, guidée par des considérations d'exploitation agricole individuelle.

<sup>1</sup> On entend par système : les réseaux et équipements d'adduction et de distribution de l'eau d'irrigation vers les périmètres ainsi que les réseaux et équipement à l'intérieur des périmètres jusqu'à la borne d'irrigation.

<sup>2</sup> L'objectif à terme est d'ouvrir le capital de la SP au secteur privé (type société d'économie mixte) – cf étape 3 de l'étude.

## 2.2 L'administration de la Société Publique

Le Conseil d'Administration de la Société Publique est le principal organe d'administration de la SP. Pour ce type d'entreprise (ex : SONEDE, ...), le Conseil d'Administration est composé de membres représentant :

- certains départements ministériels concernés (ministères chargés de l'Agriculture, des Finances, du Développement et de la Coopération internationale...),
- les CRDA concernés (Siliana, Jendouba, Béja, Bizerte pour le PPI de Mateur),
- les délégués des agriculteurs-irrigants bénéficiaires des services de la SP (Syndicats agricoles, GDA, représentants des abonnés).

L'organisation de la représentation des irrigants au sein du CA est un point très important, au-delà de la représentation syndicale habituelle, car il s'agit d'assurer un lien entre la politique nationale et les usagers réellement concernés par l'activité de la SP. Il est possible d'imaginer un mode de représentation et de désignation par vote direct après sollicitation de candidatures au sein des PPI concernés par le Projet. Cette organisation devrait être de la responsabilité de l'Etat (les CRDA).

Le rôle du Conseil est multiple dont notamment évaluer et revoir régulièrement :

- les grandes orientations de la Société et les valeurs de l'entreprise en fonction des directives du gouvernement,
- la stratégie d'entreprise mise en place,
- l'établissement des comptes,
- les budgets annuels,
- les programmes d'activités,
- les priorités de l'entreprise en matière de financement, de tarifications, de recrutement, etc.
- le niveau de risque à prendre par l'entreprise,
- les conflits d'intérêts, les règles de bonne gouvernance et leur application effective par l'entreprise.

Le Conseil est présidé par le Président directeur général élu ou coopté par les membres du Conseil. Nous proposons qu'il puisse être appuyé par un directeur général adjoint, au moins dans la phase sensible de la constitution de la SP, ou par un groupe de directeurs avec délégations de responsabilités (comité de Direction).

Il reviendra au PDG de proposer une stratégie d'entreprise adaptée à ses objectifs de performance, et au DGA (ou comité de Direction) de sa bonne mise en œuvre.

Le Conseil se réunit au moins 1 fois/an, et habituellement au rythme régulier d'1 fois par trimestre.

Le contrôle de la gestion de l'entreprise, et notamment de sa gestion financière, est assuré d'une manière générale pour ce type d'entreprise par le Contrôleur d'Etat (Présidence du gouvernement a priori). Il est complété 1 fois/an par un audit externe conformément à la réglementation en vigueur.

Le rôle de l'Etat au niveau central est donc de contrôler la réalisation du contrat qui liera l'Etat à la Société Publique (contrat cadre).

Sur le plan du fonctionnement, la SP exploite une infrastructure hydraulique importante, étendue à travers les trois gouvernorats du Nord-ouest (voire quatre gouvernorats si le PPI de Mateur est intégré). Nos propositions d'organisation (cf. § 4) visent à assurer à l'entreprise une capacité de gestion moderne et performante des infrastructures mises à sa disposition, ainsi que la décentralisation des activités à la fois au niveau régional et au niveau local.

## 2.3 Relations avec les divers intervenants

De par la complexité de ses activités, la Société Publique maintient des relations avec divers intervenants du secteur irrigué et avec son environnement socio-économique en vue de s'intégrer au développement de la région.

### 2.3.1 La DGBGTH et la gestion des retenues des barrages

La SP reçoit ses allocations d'eau de quatre barrages qui alimentent directement certains de ses périmètres (Siliana, Bouhertma), ou indirectement à travers le déversement dans l'Oued Medjerda (Mellègue et Sidi Salem). Les prélèvements d'eau ne peuvent être réalisés qu'en fonction de sa disponibilité qui devient rare pendant les périodes de sécheresse et nécessite parfois une intervention des services centraux (DGBGTH) voire même la fixation de quotas au niveau ministériel (BPEPH, instance nationale de la gestion de la sécheresse).

*Une analyse spécifique à la gestion de la ressource en eau en situation de pénurie est réalisée en complément du présent rapport, et conduit à des propositions. En matière de concertation, une des mesures consiste à mettre en place une commission régionale de gestion de la sécheresse, relai de la commission nationale, et qui serait chargée d'appliquer localement les décisions et de mettre en place les règles de gestion propres aux PPI.*

*Il s'agira également d'assurer la représentation directe des irrigants bénéficiaires dans la commission régionale.*

Outre les allocations volumétriques, la Société Publique doit gérer avec les gestionnaires des barrages, la distribution d'une eau chargée (sédiments) qui gêne le fonctionnement des installations de pompage ainsi que des réseaux. D'autre part, l'élévation de la salinité de l'eau à certaines périodes risque aussi d'affecter le niveau de rendement des cultures et de dégrader les terres irriguées (eau du Mellègue).

### 2.3.2 Les CRDA

Le CRDA reste le représentant du MARHP au niveau régional.

Les missions des CRDA sont actuellement étendues. Dans le périmètre d'intervention de la SP, certaines missions des CRDA seront supprimées car assurées par la SP ; ce sont celles qui concernent :

- la gestion du domaine public hydraulique ;
- l'équipement hydraulique ;

- la gestion de l'infrastructure hydro-agricole dans les périmètres publics, sa maintenance et la distribution de l'eau d'irrigation ;
- l'allocation de ressource en eau au périmètre.

Le CRDA conserve une mission générale de mise en valeur agricole régionale, d'appui technique agricole et de vulgarisation. Il est soutenu sur ce volet et celui de la formation, par l'AVFA (Agence de la Vulgarisation et de la Formation Agricole).

Au niveau central, le Bureau de la Planification et des Equilibres Hydrauliques (BPEH) au sein du cabinet du MARHP est une structure rattachée au cabinet du Ministre de l'Agriculture. Il est chargé d'analyser les différentes demandes en eau et de proposer des programmes pour l'allocation des ressources en eau aux différents utilisateurs en tenant compte de l'offre et de la demande. Dans ce sens, un des projets actuels du BPEH est la production d'une carte agricole orientant les besoins selon les ressources disponibles (*Cf. analyse spécifique à la gestion de la ressource en eau en situation de pénurie réalisée en complément du présent rapport*).

Dans ce contexte, la Société Publique entretient une relation privilégiée avec ces deux instances pour appuyer la politique de mise en valeur des terres aménagées. La nature des cultures préconisées pour les PPI ainsi que le type de systèmes d'irrigation à la parcelle ont des impacts directs sur le niveau de la demande en eau des irrigants et en conséquence sur le fonctionnement des réseaux collectifs. La coordination entre les institutions concernées et les irrigants s'impose en particulier pour la programmation des campagnes d'irrigation saisonnières ou annuelles.

Il s'agit pour la SP d'assurer un rôle de transmission:

- descendante : pouvoir orienter la mise en valeur agricole le cas échéant, via les allocations en eau ;
- ascendante : informer de la demande en eau pour les mises en valeur souhaitées et dans la mesure du possible, satisfaire cette demande.

La redéfinition du rôle des CRDA en matière de distribution en eau, au profit de la SP, doit permettre d'améliorer le rôle de police de l'eau assuré par l'Etat. Le CRDA et la SP doivent coordonner leurs efforts en la matière afin d'éviter la multiplication des alternatives d'approvisionnement en eau à l'intérieur des périmètres irrigués (puits de surface, forages) ou au détriment des périmètres du fait de pompages illicites sur la ligne d'adduction (ex : pompages dans l'O. Medjerda). Les moyens de police des CRDA sont à renforcer ainsi que les exigences de résultat.

D'autre part, les transgressions à la loi de réforme agraire à l'intérieur des périmètres exigent la coordination du CRDA, l'AVFA et la SP.

A minima, la SP devra donc être sollicitée à participer aux réunions ou commissions permanentes organisées par le CRDA et le Gouvernorat pour traiter des questions en rapport avec l'agriculture irriguée (réunion stratégique pour l'irrigation, campagnes agricoles, programmes d'économie d'eau, CROP, etc.)

Egalement, le CRDA peut jouer un rôle dans le contrôle a posteriori et sur le terrain, de l'exécution du contrat liant l'Etat et la Société Publique.

### 2.3.3 Les GDA et la représentation des irrigants

La Société Publique intervient sur les territoires anciennement gérés d'une manière duale par les CRDA/GDAs, ce qui va modifier les conditions de gestion des systèmes d'eau et pose la question de l'avenir des GDA en place.

Plusieurs scénarios cohabiteront :

- Les GDAs qui sont capables de professionnaliser leurs interventions en matière d'exploitation et d'entretien à l'intérieur des secteurs irrigués, et qui sont prêts à accepter la mise en place de tarifs adéquats ainsi que les conditions fixées par la SP, seront maintenus suite à la demande de tous les adhérents et propriétaires en place. Le contact de ces GDAs avec la SP permettrait d'améliorer leurs performances.

Ces GDA seront clients irrigants de la SP qui sera distributeur d'eau à l'entrée du secteur géré par le GDA. Ce cas est envisagé sur Djebba amont et Djebba aval. Ces GDA seront amenés à évoluer en GHIC selon le nouveau Code des Eaux ;

- Les GDA n'ayant pas les capacités de s'améliorer dans le domaine de la gestion de l'eau se reconvertiront en GDA de mise en valeur ou de développement de filières agro industrielles sur les PPI du projet ;

Les irrigants seront directement clients de la SP, fournisseur de l'eau et gestionnaire des équipements.

- Certains GDAs se chargeront uniquement de défendre les intérêts des usagers.

Dans ces deux cas, il n'y aura pas de GHIC mis en place en remplacement des GDA.

Les GDA/eau maintenus sur les périmètres peuvent élire leur représentant pour le Conseil d'Administration.

Pour une représentation plus transparente et plus directe de tous les usagers, il est recommandé que les membres du Conseil d'administration (collège des usagers) soient élus par l'ensemble des irrigants sur les périmètres de la SP pour la durée du Conseil. Cette procédure peut remplacer la représentation des usagers par les syndicats agricoles ou par les GDAs.

### 2.3.4 Les fournisseurs et prestataires de services

La Société Publique est amenée à s'approvisionner auprès des fournisseurs et à recourir à des prestataires de services. La sélection minutieuse de ces derniers et l'entretien de bonnes relations avec eux constituent des gisements de productivité en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise.

Il est, d'autre part, important que la Société favorise le recours à la sous-traitance des travaux d'entretien et de maintenance des ouvrages et équipements hydraulique en milieu rural, sans pour autant compromettre ses capacités d'intervention dans des situations d'urgence (coupures d'eau, etc.) ou pour des interventions courantes et récurrentes. Il s'agit en effet de ne pas alourdir les moyens techniques et humains de la SP.

Le manque actuellement flagrant d'entreprises du secteur privé capables de réaliser d'une manière intégrée des services d'entretien est liée en grande partie à l'inexistence d'un marché conséquent dans les zones rurales. La SP est appelée donc à favoriser l'émergence d'un tel marché pour ses propres besoins et au profit des GDA d'irrigation et d'eau potable en milieu rural, et des CRDA.

### 3 LE PERIMETRE D'INTERVENTION DE LA SOCIETE PUBLIQUE

Dans la continuité des propositions faites en phase 3 et suite à l'atelier de restitution de janvier 2018, l'option institutionnelle retenue est la Société Publique (période transitoire) appliquée :

- sur les ouvrages et les équipements desservant les PPI (alimentation et distribution) de la zone « projet pilote » ;
- sur les PPI à réhabiliter (Laaroussa, Gaafour, Testour, Medjez el Bab, Djebba) mais aussi ceux qui ne seront pas réhabilités mais qui font partie d'un complexe hydraulique (cas de Jendouba) ;
- avec la particularité pour Djebba que les périmètres de Djebba amont et de Djebba aval seront maintenus en gestion par les GDA. La limite d'intervention de la SP est fixée en sortie des nouveaux réservoirs d'alimentation de ces deux PI ;
- avec la flexibilité d'intégrer, ou non, le PPI de Mateur dans le périmètre de la SP, selon les contraintes techniques et financières que cette intégration représenterait pour la création de la SP.

Les périmètres et secteurs irrigués intégrés dans le périmètre d'activité de la Société Publique sont présentés dans le tableau ci-dessous avec mention des GDA concernés, du système hydraulique d'alimentation qui relie ou non les secteurs entre eux, ainsi que la mention de 2 secteurs qui pourraient être intégrés au périmètre de gestion de la SP du fait de la proximité avec les autres PPI (Béja).

Une carte de localisation est jointe au rapport en annexe.

**Tableau 1 : Périmètres irrigués de la zone de gestion de la Société Publique**

Gouvernorat	Périmètre	Sous-périmètre	Secteur de gestion	Ha irrigables	Nbre de bénéficiaires	Mise en eau	Ressource en eau	Mode de Gestion	Nom du GDA	
Siliana	Gaafour	1 système hydraulique relie le PPI Laaroussa au PPI Gaafour	6 secteurs	1728	320	1990	Barrage Siliana	DGBGTH/ CRDA/GDA	Ahwaz Gaafour	
	Laaroussa		5 secteurs	2 692	387	1990	Barrage Siliana	DGBGTH/ CRDA/GDA	Laaroussa	
Jendouba	Jendouba	Bousalem/ Bou Heurtma 2	Badrouna	2 025	120	1972-1984	Barrage Sidi Salem / Oued Medjerda	DGBGTH/ CRDA/GDA	Badrouna	
			Bir Lakhdar	900	120		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Bir Lakhdar	
			Marja	1 845	17		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Marja	
		Bousalem/ Bou Heurtma 1	Ben Béchir	930	95		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Ben Béchir	
			Bouzid	1 193	58		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Bouzid	
			Rbiaa	569	48		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Rbiaa	
			Medjerda	684	80		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Medjerda	
			Sebaa Fioudh	1 028	83		B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Sebaa Fioudh	
			Bousalem/ Ghazala	Ghazala	440		63	B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Ghazala
			Jendouba	Jendouba	1 système hydraulique relie tous les secteurs de Jendouba. Liaison hydraulique vers Djebba également		secteur	1500		
secteur	700								Bouheurtma	
secteur	950								Somrane	
secteur	950								Bousdira	
Jendouba jrifj	secteur	1000								Jrif Essaada
	secteur	700								El Khelij
	secteur	1425								Essaada
	secteur	750								Jrif
	secteur	240								Gdir Farah
	secteur	1200								El Maarif
Souk essitb	secteur	1050								El Aïtha Nord
	secteur	800								El Aïtha Sud
	secteur	700								Tessa
	secteur	1500								El Azima
Béja	Djebba	1 système hydraulique en aval réserve Thibar	Djebba Amont	183	710	1990	Sources naturelles + barrage Collinaire	GDA - irrigation par séguis	Claire fontaine	
			Djebba Aval	194	305	2001	Barrage collinaire	GDA - irrigation par séguis	Vergers de Djebba	
	Djebba	1 système hydraulique distinct, en aval réserve de Thibar, reliant les secteurs	Messilla	182	37	2003	Barrage collinaire colmaté	Ex GDA	Messilla non actif	
			OTD	230						
			extension Ben Kram	331						
	Medjez el Bab	rive droite et rive gauche Medjerda	2 groupes de secteurs	3 791	475	1985	B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA	Sidi Brahim	
	Testour	1 secteur rive droite rivière Siliana. 1 secteur rive gauche divisé en 2	Sidi Néji	711	120	1983	B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Sidi Néji	
			Sidi Brahim	575	73	1983	B. Sidi Salem / O.M	DGBGTH/ CRDA/GDA	Sidi Brahim (N.A)	
Béja	Béja	Bouheurtma		700				Nchima		
Béja	Ain Younes	jouxte PPI Testou en rive gauche de la rivière Siliana		?						
Mateur	Mateur	1 système hydraulique relie 4 secteurs	Mateur	1145	<30	1990	Barrage Joumine	DGBGTH/ SECADENOD/CRDA/GDA	GDA Mateur	
			Mateur	785	1	1990	Barrage Joumine	DGBGTH/ SECADENOD/CRDA/GDA	OTD	

<b>Périmètres réhabilités par le projet (ha) :</b>	<b>22 161</b>
<b>dont non exploités aujourd'hui :</b>	<b>937</b>
<b>Périmètres non réhabilités par le projet mais intégrés dans le périmètre de gestion de la Société (ha) :</b>	<b>13 465</b>
<b>Périmètres non réhabilités et non intégrés dans le périmètre de gestion (ha) :</b>	<b>700</b>

## 4 L'ORGANISATION DE LA SOCIÉTÉ PUBLIQUE

### 4.1 Les principes retenus pour l'organisation de la Société Publique

L'organisation de la Société Publique tient compte d'un ensemble d'éléments :

- L'extension géographique à couvrir ;
- La nature des ouvrages et équipements, leur nombre et la qualification du patrimoine à gérer (bon état/vétuste);
- Le niveau de modernisation du système, impactant les méthodes, moyens et temps de travail ;
- La nécessité de réaliser des prestations adaptées dans un objectif d'efficacité du service rendu ;
- La nécessité d'optimiser les moyens dans un objectif d'efficacité de service.

Pour cela et en préalable, le groupement a procédé à la collecte d'un ensemble de données, en collaboration avec la DGGREE, auprès des 4 CRDA concernés. Sur la base d'un listing préparé par le groupement, il s'est agi de quantifier :

- Les équipements et matériels présents sur les 7 PPI (ou sous-périmètres) du projet PIAT à réhabiliter, et sur les autres sous-périmètres irrigués intégrés dans le périmètre de gestion de la Société. La liste des équipements et matériels a été dressée selon une vision d'exploitant (*ex : seuil de diamètre de canalisation nécessitant des moyens de levage, nombre de bornes d'irrigation, nombre de stations de pompage à gérer...*) ;  
Cet état des lieux intègre les projets de réhabilitation consistant essentiellement en des modifications de canalisations.
- Les moyens matériels et humains aujourd'hui affectés à la gestion des PPI concernés, au sein des CRDA et GDA ;
- L'âge et l'état des équipements et matériels.

Les cartes de localisation des équipements ont été collectées afin de dresser le contour géographique le plus fiable possible du patrimoine qui sera géré par la Société.

Par ailleurs, afin de proposer une structuration et un dimensionnement de la Société, nous avons fait les hypothèses ou choix suivants :

- Environ 40% du périmètre de gestion sont réhabilités par le PIAT, d'un point de vue « hydraulique ». Le reste des secteurs est considéré en bon état ;
- Le service de l'irrigation suppose de moderniser aussi des éléments importants pour le gestionnaire (et pas uniquement une modernisation des ouvrages):

- Installation de bornes d'irrigation spéciales qui permettent de faire fonctionner les réseaux véritablement à la demande et de contrôler les consommations en eau. Les bornes activées par carte prépayée déclenchent la fermeture des bornes à bon escient. Elles sont efficaces pour limiter la vidange intempestive des réseaux (principale source des casses). Dans ces bornes, les compteurs sont mieux protégés du vandalisme. Ce type de borne sera installé avec une montée en puissance des changements de bornes sur plusieurs années.
- En association, les stations de pompage et les sorties de réservoir doivent être automatisées pour fonctionner à la demande (ouvertures progressives) ;
- Des moyens informatiques et de communication adaptés seront mis en place;
- Des dispositifs de relevé automatique des compteurs existent et sont également à prévoir à moyenne échéance (en lien avec le changement des bornes).
- La Société est dotée des métiers techniques nécessaires pour assurer l'entretien et les dépannages des équipements et des ouvrages. Elle est dotée de matériel mais elle fait appel aux sous-traitances pour des prestations très techniques et/ou occasionnelles, comme pour des matériels très spécifiques ;
- La Société est scindée en 1 siège et des agences techniques qui disposent des locaux et du personnel nécessaire pour les interventions de terrain et la relation avec les clients. Les agences disposent d'une autonomie partielle de fonctionnement car le siège assure un soutien administratif et financier à l'agence, ainsi qu'un encadrement et une coordination techniques. Les agences sont autonomes vis-à-vis de l'organisation des interventions. Les salariés des agences sont rattachés à un responsable d'agence.

## 4.2 Proposition de structuration de la Société Publique

### 4.2.1 L'organisation territoriale

Globalement le périmètre d'intervention de la Société Publique est géographiquement centré sur la ville de Béja. Les périmètres irrigués à gérer, par rapport à cette ville, se répartissent dans un rayon maximal de 75 km à vol d'oiseau (correspondant à 125 km par la route de Béja à Siliana).

La surface irrigable des périmètres en gestion de la Société Publique est de 35 600 ha (valeur arrondie) dont 34 600 ha exploités. Environ 22 000 ha de cette zone seront réhabilités par le projet PIAT.

Figure 2 : Carte des routes



Tableau 2 : Les distances et temps de parcours

De ville	A ville	Km	Temps
Béja	Jendouba	55	1H15 mn
Béja	Bou Salem	30	30 mn
Béja	Téboursouk par Thibar	55	1H15
Béja	Testour par Medjez El Bab	55	1 H
Béja	Gaafour	80	1 H 30 mn
Béja	Mateur	65	1 H
Béja	Tunis <i>via Autoroute</i>	115	1 H 45 mn

Le réseau routier principal (routes nationales) est structuré :

- selon un axe Est Ouest entre Tunis – Béja
- selon un axe SW-NE depuis Béja vers Mateur

Pour la partie au Sud de Béja, le contournement de la zone du réservoir de Bou Salem se fait vers Siliana :

- soit par l'Est via Medjez El Bab – Testour, ou Medjez El Bab – Laaroussa – Gaafour
- soit par l'Ouest via Thibar (Djebba) - Téboursouk – Gaafour.

L'organisation territoriale de la Société Publique que nous proposons tient compte de différents facteurs :

- la nécessité d'avoir des agents de terrain au plus près des périmètres irrigués et des usagers ;

- la nécessité d'avoir un siège de la Société relativement proche du terrain, en dehors de Tunis et situé dans une ville assez grande (a priori chef-lieu de gouvernorat) mais aussi facilement accessible depuis Tunis ou les autres chefs-lieux ;
- la nécessité de prendre en compte la répartition des périmètres irrigués à gérer par rapport au réseau routier et aux agences, et de prendre en compte les temps de parcours (moins de 2H entre les agences et le siège) ;
- le rattachement « administratif » des périmètres irrigués à des gouvernorats, avec la difficulté éventuelle de confier un périmètre à une agence située dans un autre gouvernorat ;
- la logique hydraulique (l'unicité hydraulique);
- la spécificité du secteur de Mateur, périmètre excentré et de petite surface par rapport aux autres, et géré pour une grande partie par des organismes publics. Le périmètre dépend en réalité du CRDA de Bizerte.

Nous proposons donc en configuration de base:

- la localisation du siège de la Société Publique à Béja ;
- une couverture du périmètre par 3 agences :
  - 1 agence pour les PI de Jendouba (gouvernorat de Jendouba)
  - 1 agence pour les PI de Djebba, Testour et Medjez El Bab (gouvernorat de Béja)
  - 1 agence pour les PI de Laaroussa – Gaafour (gouvernorat de Siliana)
- concernant le périmètre de Mateur, nous proposons 1 antenne rattachée à l'agence du secteur de Jendouba. L'antenne est dotée d'un personnel très réduit qui assure plusieurs tâches (lien avec les clients et premiers dépannages).
- afin d'être rapidement opérationnelles, les agences doivent être localisées au plus près des usagers. Par exemple :
  - Agence du Gouvernorat de Jendouba à Bou Salem
  - Agence du Gouvernorat Béja à Testour
  - Agence du Gouvernorat de Siliana à Gaafour

Dans cette organisation territoriale, le personnel du siège pourra facilement se déplacer pour les réunions de niveau régional. Le personnel des agences pourra gérer les réunions locales et de niveau gouvernorat.

Cette configuration pourrait être optimisée ainsi:

- 1 agence à Bou Salem supervisant les périmètres de Jendouba et de Djebba (proximité géographique et hydraulique) ;
- 1 agence à Testour supervisant les périmètres de Medjez el Bab, Testour, Laaroussa et Gaafour ;
- 1 antenne à Mateur, rattachée à l'agence de Bou Salem.

Un autre critère d'optimisation à prendre en compte est le nombre d'équipements à gérer par technicien d'agence. Dans notre configuration de base, 1 électromécanicien d'agence supervise en moyenne 3 stations de pompage. La configuration optimisée conduirait à 4 ou 5 stations / spécialiste.

#### 4.2.2 Les fonctions représentées dans la Société, les métiers

L'identification des fonctions à réunir au sein de la Société Publique permet de la structurer en termes de métiers.

L'identification de fonctions « secondaires » au sein du schéma permettra si besoin d'ajuster le dimensionnement de la Société et les métiers à réunir. Elles figurent en bleu dans le schéma.

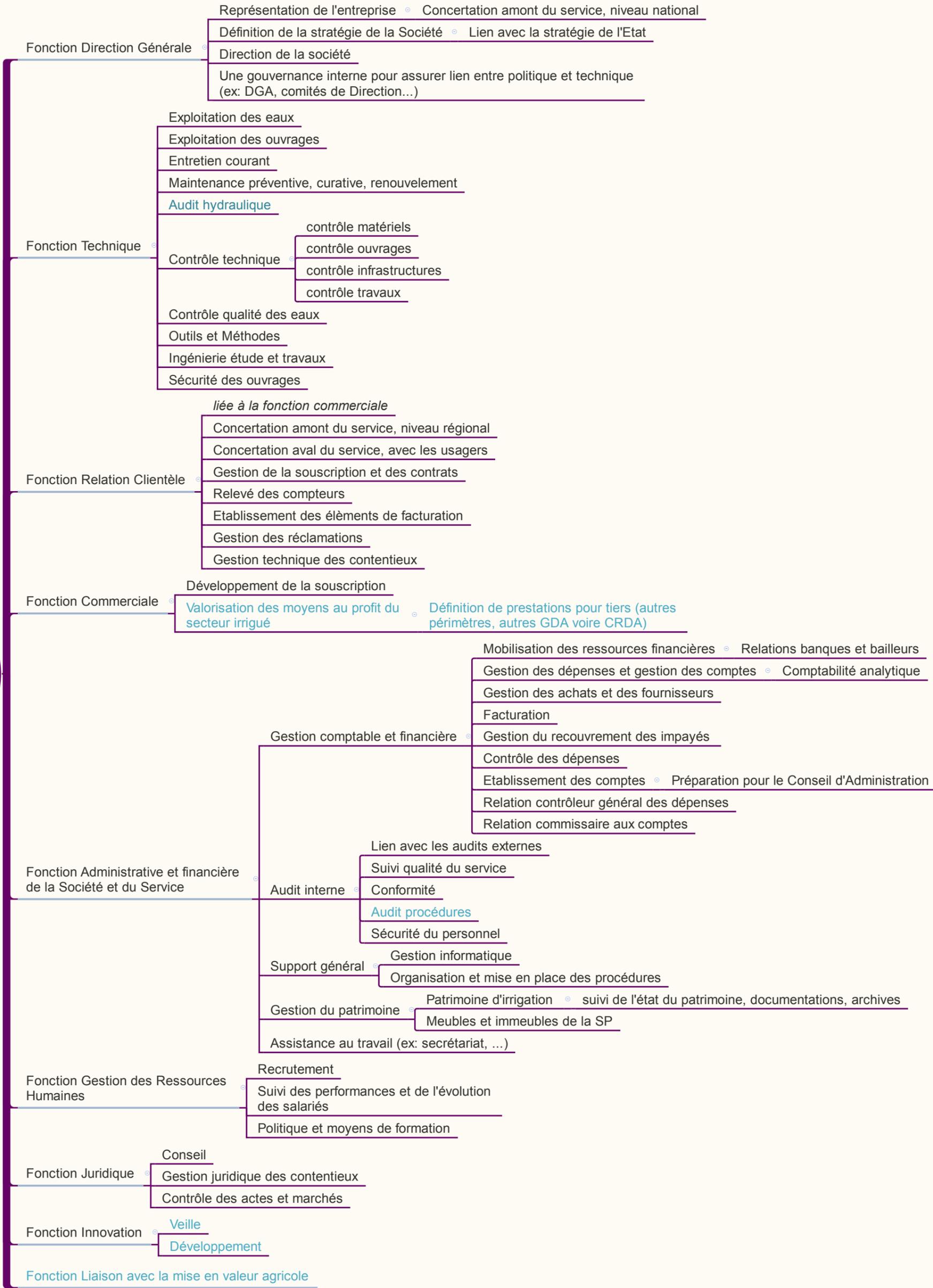
A ce stade, nous ne proposons pas d'organisation de la structure (organigramme), même si la tentation est grande de la calquer sur le schéma des fonctions proposé ci-après. Autrement dit, certaines personnes pourront assumer une ou plusieurs fonctions. Par exemple, la fonction « commerciale » et la fonction « relation clientèle » pourraient être regroupées dans un même service. Autre exemple, la fonction « innovation » pourrait être regroupée avec la fonction « technique ».

Notre proposition d'organisation intègre une direction de la SP par un Président Directeur Général associé à un Directeur Général adjoint afin de consolider la fonction politique (PDG) au démarrage de la Société. Notre analyse des statuts (voir paragraphe 5.1) privilégie toutefois une fonction de direction assurée par un Directeur Général distinct du Président.

#### **Figure 3 : Les fonctions à organiser au sein de la Société Publique**



**Structure gestionnaire**  
**Les fonctions à organiser**





Commentaires :

- Les fonctions majeures à assurer dans la Société (en dehors de la gestion administrative et financière) sont celles:
  - de Présidence, en lien avec la stratégie de l'Etat en matière d'irrigation, de ressources en eau, de valorisation agricole. Cette fonction politique doit être relayée et cohérente avec la gestion technique des PPI ;
  - de Direction Générale à caractère technique et financier, assurant le relai entre la gouvernance de la Société et ses activités ;
  - d'Exploitation et d'Entretien-Maintenance.

En corollaire, il convient de doter la Société de moyens pour formuler les méthodes, réaliser les contrôles, ainsi que l'ingénierie des travaux ;

- de Relation Clientèle. A cheval avec le volet commercial (développer la souscription pour valoriser au maximum les PI), la relation clientèle permet de faire le lien entre la demande en eau, la gestion de la ressource, la consommation et la facturation. Cette fonction est aussi un vecteur de demande et d'information vis-à-vis des interventions techniques.

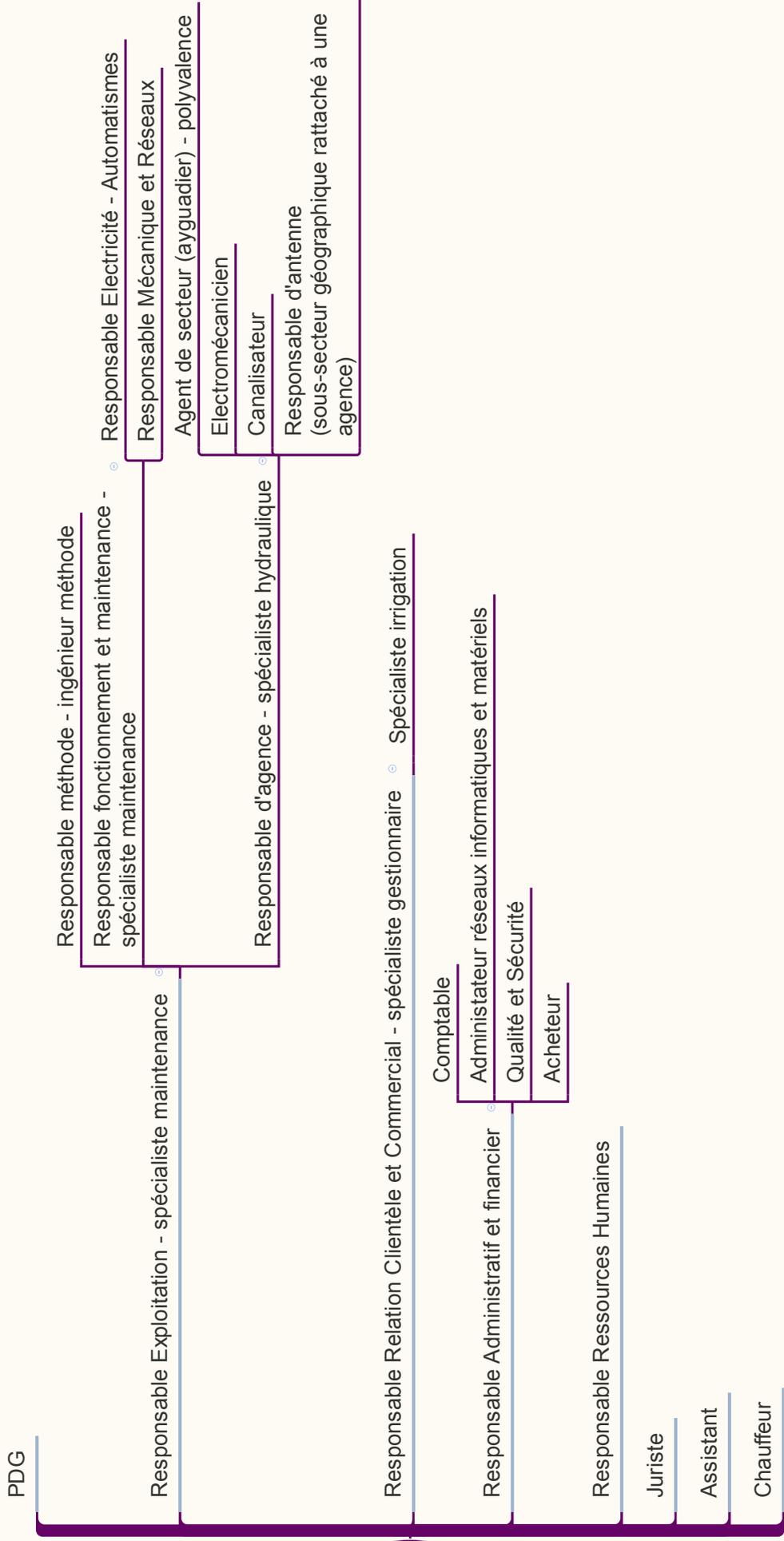
La connaissance et la gestion de la demande en eau sont les enjeux principaux pour la Société gestionnaire.

- de Ressources Humaines, vis-à-vis des politiques de recrutement, de formation et de gestion de la productivité des salariés. Il s'agit de veiller que la Société soit dotée des moyens humains réellement en adéquation avec les métiers recherchés et les objectifs de performance.

La déclinaison de ces fonctions en compétences métiers à réunir dans la Société est présentée ci-après. Le schéma peut s'apparenter à une première trame d'organigramme couplé « métiers ».

**Figure 4 : Les métiers à réunir dans la Société Publique**

**Structure  
gestionnaire**  
**Les métiers**



Commentaires :

- Le siège est doté de métiers qui permettent de coordonner la gestion du service entre la Direction générale et le terrain, et entre les agences. Il s'agit de compétences en maintenance et en méthodes ;  
Elles sont ensuite relayées par des compétences plus « pointues » en mécanique, en électricité et en automatisme;
- Les responsables d'agences supervisent un personnel technique (canalisateur, électromécanicien). Le profil « hydraulique » ou « génie rural » du responsable permet d'assurer la coordination entre la Direction générale et le terrain sur ce volet, et d'assurer une vision plus large de l'ensemble des problématiques d'irrigation gérées par la Société ;
- Les agents de secteur affectés aux agences, sont équivalents aux « aiguadiers » actuels. De profil polyvalent, au contraire des spécialistes canalisateurs et électromécaniciens, ils assurent le lien avec les clients ;
- Le responsable d'antenne est polyvalent car dans notre configuration, le responsable d'antenne est seul et doit faire face aux premières interventions. Il est ensuite relayé par les spécialistes de l'agence à laquelle l'antenne est rattachée ;
- Les assistants sont affectés au siège et aux agences. Dans les agences, ils effectuent une partie des tâches productives liées au contact client ;
- Une compétence spécifique en agriculture-irrigation est allouée au siège. Elle est rattachée au volet Commercial et développement clientèle. Elle permet de faire le lien avec la politique régionale et nationale de mise en valeur agricole de l'eau.

### 4.3 Proposition de dimensionnement

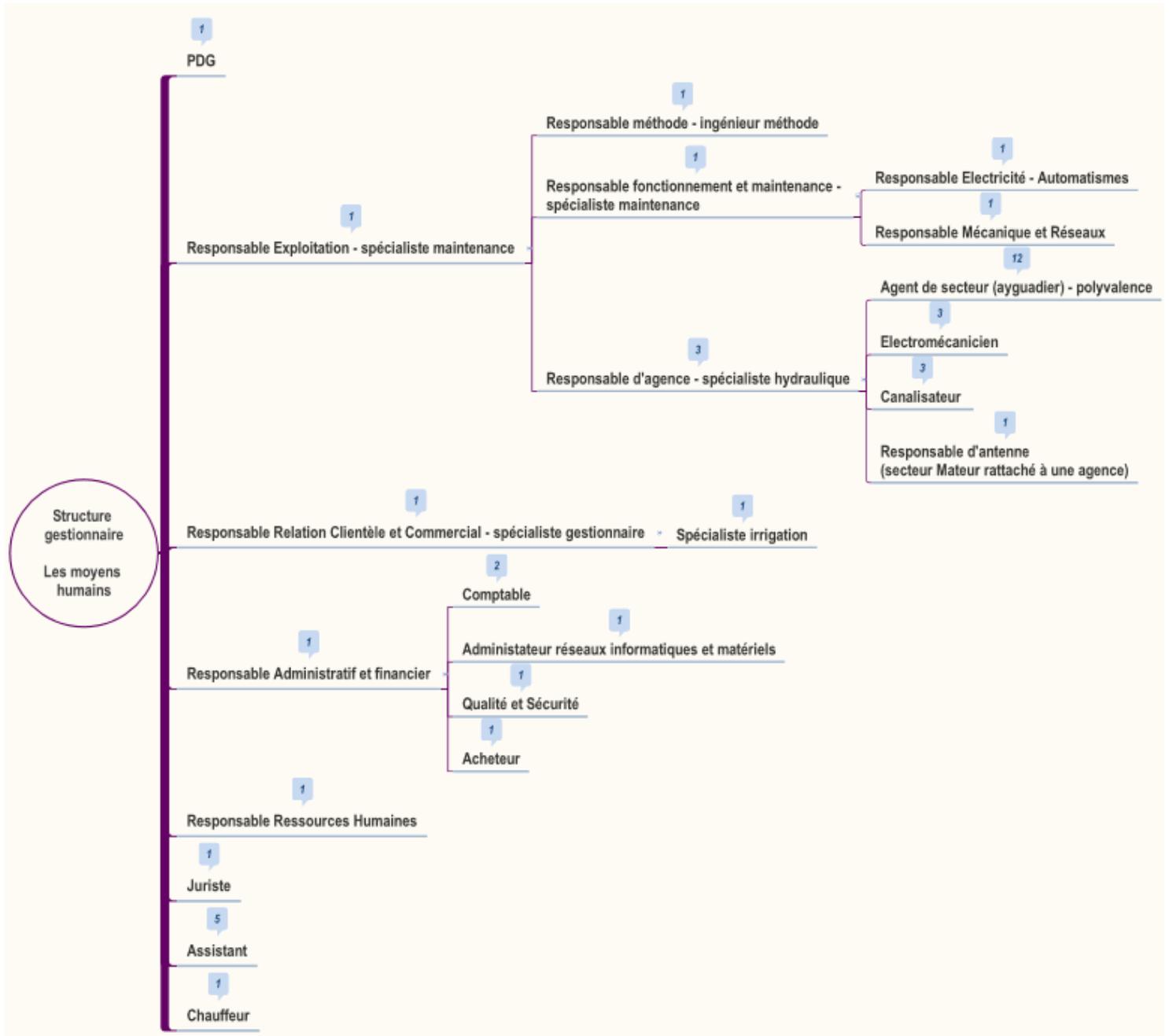
#### 4.3.1 Les moyens humains

Le schéma ci-après présente les moyens humains de la Société Publique, par métier, sur la base d'1 siège, de 3 agences d'exploitation et d'1 antenne.

Le dimensionnement en nombre de personne/métier est optimisé.

- Les métiers canalisateurs et électromécaniciens de terrain sont affectés aux agences (1/agence) ;
- Nous comptons 4 agents de secteur par agence, sur la base d'environ 400 bornes d'irrigation/agent, et 4500 bornes dans le périmètre (soit 10 à 12 agents de secteur). C'est une variable d'ajustement, au total et en répartition entre agence ;
- Les comptables sont fixés à 2 pour la gestion. En cas d'ajustement il serait possible de prévoir un 3ème comptable pour la relation clientèle/contentieux ;
- Les assistants sont précieux pour assurer une meilleure efficacité dans le travail. Nous en proposons 5 (1 assistant/agence, 1 assistant/PDG, 1 assistant/relation clientèle). Nous adjoignons 1 chauffeur pour le PDG mais n'en comptons pas d'autres ;
- Les métiers qualité et sécurité sont regroupés en 1 seul profil, dans un souci d'optimisation ;

Figure 5 : Dimensionnement des moyens humains



Selon cette proposition la répartition du personnel est la suivante.

**Tableau 3 : Répartition du personnel de la Société Publique**

Personnel Administratif	Encadrement technique	Encadrement Terrain	Technique Terrain
Siège	Siège	Agence	Agence
1 PDG	1 Exploitation	3 Responsables agence	
2 Commercial + Clients	1 Méthode		1 Responsable antenne
6 Administratifs et Financiers	1 Maintenance		18 Techniciens
1 Ressources Humaines	1 Electricité-automatisme		
1 Juridique	1 Mécanique		
2 Assistants			3 Assistants
1 chauffeur			
<b>14</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>21</b>

**Soit un total de 44 salariés.**

Il en résulte :

- Taux d'encadrement du personnel de terrain : 14 % (3 responsables agence/ 22 personnes), conforme aux normes d'encadrement ;
- Taux en personnel « improductif » / « productif » : 32 % (14 personnes/ 44 salariés), correspondant à la fourchette haute des normes de gestion de ce type de société ;
- Taux en personnel siège/ personnel agences : 43 % (19 personnes/ 44 salariés). Ce taux est particulièrement élevé.

La structure est petite au risque d'avoir des charges de fonctionnement déséquilibrées par rapport aux charges dites productives. Il conviendrait de réduire ce taux de 43% à 20% environ:

- Etendre la Société pour augmenter le nombre de PPI à gérer et le nombre d'agences. L'objectif serait de tendre vers 60 personnes en agences avec 6 personnes/agence et 10 agences ;

Dans ce sens, les périmètres de Bouheurtma, Ain Younes... pourraient facilement intégrer le périmètre d'activité de la société publique.

- Optimiser le personnel du siège (réduire le nombre ou optimiser la répartition des responsabilités);

Par exemple :

- le Responsable Administratif et Financier pourrait assurer aussi une fonction Ressources Humaines voire Juridique.
- l'acheteur pourrait aussi assurer le volet qualité.
- En contrepartie, il faudrait augmenter le nombre d'assistants.

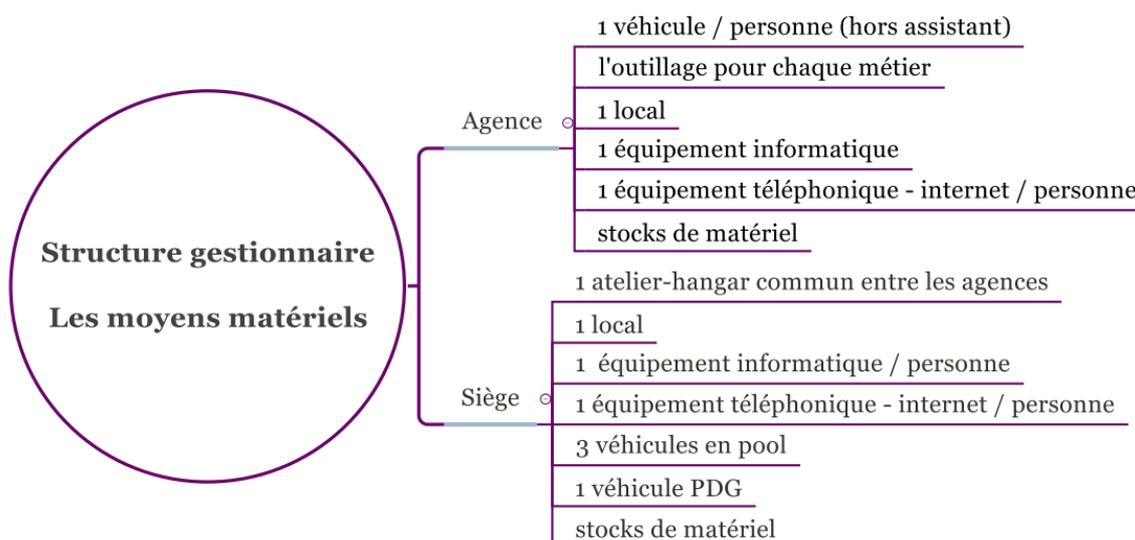
A travers la maquette financière, il conviendra de vérifier que les charges en personnel représentent environ 1/3 des charges d'exploitation.

En comparaison, le recueil des données des CRDA fait état aujourd'hui de 120 salariés affectées à la gestion de ces PI avec un taux d'encadrement très élevé de 35 % (43 personnes / 120 salariés). Le nombre de personnes indiquées comme pouvant être cédé à la Société Publique est faible : 19 personnes dont 12 personnes classées en encadrement.

### 4.3.2 Les moyens techniques

Le schéma suivant présente les moyens matériels et immeubles de la Société Publique, à prévoir sur la base d'1 siège, de 3 agences d'exploitation et d'1 antenne, selon notre retour d'expérience.

**Figure 6 : Les moyens matériels de la Société Publique**



Afin d'optimiser les moyens matériels et immeubles, nous proposons que :

- les agences d'exploitation disposent d'un atelier commun, partagé, pour la maintenance des équipements des périmètres et des matériels, faite hors saison. Il pourrait être localisé à Béja;
- Les locaux du siège et des agences sont supposés loués (ils pourraient aussi être repris auprès des CRDA) ;
- Un stock minimal de matériels et d'équipements est constitué. Aujourd'hui les CRDA ne gèrent pas de stocks. Un hangar de stockage pour les gros équipements est à prévoir. Il pourrait être adjoint à l'atelier. Les stocks seraient donc regroupés. Les agences ne disposeraient sur place que des petites pièces de rechange.

La standardisation des équipements entre les périmètres irrigués est gage d'optimisation des moyens. Nous rappelons l'importance de cette question pour la réhabilitation des périmètres.

- Chaque agent de terrain dispose de son véhicule, sans chauffeur ;
- Chaque technicien dispose de son outillage métier.

En comparaison, le recueil des données des CRDA fait état aujourd'hui de moyens matériels limités (59) constitués essentiellement de moyens de locomotion, peu d'engins de travaux, pas de stock de matériel, et d'un équipement globalement en assez mauvais état.

## 5 LES STATUTS DE LA SOCIETE PUBLIQUE

### 5.1 Proposition de statuts pour la SP

La proposition a été rédigée en intégrant les contraintes imposées par le code des sociétés commerciales, la loi 89-9 sur les entreprises publiques, tout en intégrant l'esprit du livre blanc « rapport de synthèse sur la réforme des entreprises publiques en Tunisie ».

Le système de gouvernance proposé est en cohérence avec les objectifs fixés par le livre blanc, dans la mesure des règles fixées par la réglementation applicable à ce jour.

Au surplus, une attention particulière a été portée sur le caractère efficient des propositions pour assurer une bonne gouvernance.

## Propositions juridiques concernant les Statuts de la Société Publique (ayant forme de société anonyme)

Articles	Contenu	Recommandations
<p><b>Capital Actionnariat</b></p>	<p><b>Détention du capital par les personnes publiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux : 100 % par l'Etat tunisien (voir article 8 de la loi 89-9 sur les entreprises publiques).</li> <li>• Cependant, le nombre minimal des actionnaires doit être égal à <u>7 actionnaires publics</u> (règle imposée par le Code des sociétés commerciales pour les sociétés ayant la forme de société anonyme). A noter que le Code des sociétés commerciales (ci-après le « <b>CSC</b> ») sera applicable à cette société, tenant compte des dispositions de la loi 89-9 sur les entreprises publiques et ses textes d'application.</li> <li>• <b>Les statuts doivent inclure une dissociation entre les fonctions de président du conseil d'administration et les fonctions de directeur général (selon article 215 CSC).</b> En effet, le fait d'opter pour un système de gestion par un président-directeur général supposera l'octroi à la personne désignée comme PDG d'une action au moins au capital de la S.A pour valider sa nomination (voir article 208 CSC : le PDG doit être actionnaire à peine de nullité de sa nomination). Dans le système de dissociation, la qualité d'actionnaire n'est pas requise tant pour le président du conseil que pour le directeur général.</li> </ul> <p><b>Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capital minimum</b> : il ne doit pas être inférieur à 5000 dinars pour les sociétés ne faisant pas appel public à l'épargne (art 161 du CSC). <b>Cependant, si la société sera éligible à des avantages au titre des lois sur l'investissement (avantages fiscaux, subventions publiques...), il faudra vérifier avec les administrations compétentes si le capital social devra représenter un pourcentage donnée de l'investissement de départ (généralement, un pourcentage de 30 % sur le schéma d'investissement de départ devra constituer le capital social initial).</b></li> </ul>	<p><b>Répartition du Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'Etat tunisien devra détenir une majorité <u>renforcée</u> au capital (plus que 75 %).</li> <li>- Les 6 actionnaires publics minoritaires (pour compléter l'actionnariat) ne devront pas former ensemble une minorité de blocage (conseils régionaux, établissements publics, etc.).</li> <li>- Impliquer par exemple les conseils régionaux concernés au capital.</li> </ul> <p><b>Mode de Capitalisation</b></p> <p>En fonction de la nature des actifs potentiellement transférables à la société publique (ne constituant pas des dépendances du domaine public hydraulique) et du montant du capital du départ, il est possible d'envisager une partie des apports au capital sous forme d'apports en nature (en d'autres termes, le bien apporté par l'actionnaire devient la propriété de la société), ce qui permettra ainsi une capitalisation plus souple (une partie en numéraire, l'autre en nature).</p> <p>Bien entendu, il faudra veiller à arrêter la valeur juste du bien à apporter tout en sollicitant l'avis préalable de la « Commission du Domaine Public Hydraulique » qui assiste le Ministre de l'agriculture dans ses prérogatives d'administration du domaine public hydraulique (article 4 Code des Eaux).</p> <p>Son avis est en effet nécessaire pour éviter tout malentendu sur la qualification du bien potentiellement transférable (c'est-à-dire s'il s'agit d'un bien qui n'a pas à être classé dans le domaine public hydraulique artificiel).</p> <p>Au niveau du décret de création de la société, il faudra inclure une disposition permettant le retour de l'apport en nature à son apporteur d'origine en cas de dissolution de la société.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mode de libération du capital</b> Les actionnaires doivent libérer au moins le ¼ de leur participation en numéraire lors de la constitution de la société. Le reste à libérer dans un délai maximal de 5 ans (art 165 CSC).  L'apport au capital peut prendre la forme d'apport en nature (voir la procédure en sens prévue par l'article 173 CSC).</li> </ul>	<p><b>Nécessité d'une validation par loi de finances ou loi de finances complémentaire pour les apports au capital</b></p> <p>Pour rappel, la création proprement dite de la société publique se fera par décret. Cependant, la mobilisation des fonds nécessaires pour la libération du montant des actions à souscrire par l'Etat suppose une autorisation au niveau d'une loi de finances.</p>
<p><b>Objet social</b></p>	<p><b>Proposition pour la rédaction de l'objet</b></p> <p>La société publique a pour objet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'exploitation, l'entretien et la maintenance des ouvrages et équipements hydrauliques relatifs aux systèmes collectifs d'irrigation à l'intérieur des périmètres publics irrigués situés dans les régions suivantes : .....</li> <li>- d'assurer la distribution et la vente de l'eau d'irrigation aux usagers irrigants raccordés aux périmètres publics d'irrigation précités conformément à la réglementation en vigueur ;</li> <li>- généralement toutes les activités et missions accessoires relatives au développement de son activité principale précitée ou celles qui lui seront confiées par les autorités compétentes.</li> </ul>	<p>La même formulation de l'objet à inclure dans le décret de création devra être insérée dans l'article des statuts relatif à l'objet social.</p> <p>Important de préciser l'affectio societatis :</p> <p>Développement économique ou valorisation de l'eau ou lutter contre réchauffement climatique ou simplement service distribution eau irrigation...</p>
<p><b>Conseil d'administration</b></p>	<p>Pour les organes de direction de la société, les statuts devront se baser sur le Code des sociétés commerciales, mais aussi sur le décret n° 2002-2197 du 7 octobre 2002, relatif aux modalités d'exercice de tutelle sur les entreprises publiques, à l'approbation de leurs actes de gestion, à la représentation des participants publics dans leurs organes de gestion et de délibération et à la fixation des obligations mises à leur charge. Les articles des statuts ne devront pas être contraires aux dispositions de ce décret. <b>Par ailleurs, nous recommandons d'inclure les articles de 8 à 17 du décret 2002-2197 dans les statuts de la société.</b></p> <p><b>Membres du conseil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leur nombre ne doit pas dépasser 12 membres.</li> <li>- Les membres du conseil d'administration qui vont représenter des personnes publiques (ministères, conseil régional, etc.) doivent être désignés par arrêté du ministre chargé de l'agriculture sur proposition des personnes publiques concernées. Généralement, le décret de création de la société publique précise la qualité des membres du conseil (par exemple : 2 membres représentant le Ministère de l'agriculture – un</li> </ul>	<p>Le décret de création devra indiquer le nombre des membres du conseil ainsi que <u>leur qualité et la personne publique qu'il représente</u> (le membre doit représenter telle personne publique...).</p> <p>Il va sans dire que le Ministère de l'Agriculture et ses émanations (CRDA concernés) devront obtenir un nombre confortable de sièges au conseil.</p> <p><u>Une attention particulière devra être accordée au choix des personnes qui vont représenter les actionnaires publics</u> (l'article 8 du décret 2002-2197 impose le choix d'agents publics du collège « Cadre » ...).</p> <p><b>Pour la majorité de prise de décision, il est possible de prévoir modes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Majorité renforcée</b> : par exemple 2/3 des membres pour une liste limitative de décisions importantes (décisions d'investissements dépassant un certain seuil, validation du budget annuel, etc.),</li> <li>• <b>Majorité simple</b> : majorité des membres présents pour les autres cas.</li> </ul>

	<p>       membre représentant le ministère des finances, etc.).        Cette répartition (avec précision de la qualité de chaque membre) devra figurer au niveau du décret de création et au niveau des statuts de la société.     </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les membres du conseil d'administration sont nommés pour une durée de 3 ans renouvelable 2 fois au maximum (décret 2002-2197 du 7 octobre 2002)</li> <li>- <b>Les membres représentant les personnes publiques devront être choisis soit parmi les agents publics appartenant au collège cadre en activité ou en retraite, soit parmi les personnalités tunisiennes ayant exercé une charge publique depuis au moins 5 ans</b> (article 8 du décret 2002-2197).</li> </ul> <p><b>Majorité requise pour la prise des décisions du conseil</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selon l'article 13 du décret 2002-2197, les délibérations du conseil sont adoptées à la majorité des membres présents.</li> </ul> <p><b>Attributions du conseil d'administration</b></p> <p>Le conseil d'administration doit exercer ses attributions conformément à la législation et à la réglementation applicable. Pour cela, il est notamment chargé de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fixer la politique générale et les programmes d'activité de la société ;</li> <li>- arrêter les états financiers dans le délai légal ;</li> <li>- arrêter les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement et le schéma de financement des projets d'investissement, ainsi que d'assurer le suivi de leur exécution. ;</li> <li>- arrêter et suivre l'exécution des contrats programmes ;</li> <li>- l'approbation et la clôture finale des marchés conclus par la société et ce, conformément à la réglementation en vigueur ;</li> <li>- proposer le statut particulier du personnel ainsi que son régime de rémunération conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;</li> <li>- l'approbation du rapport annuel d'activité de la société.</li> </ul> <p><b>Ces attributions ne peuvent en aucun cas être déléguées (article 10 de la loi 89-9).</b></p>
<p><b>Pour le quorum</b></p> <p>Le conseil d'administration ne peut délibérer valablement qu'en présence de la majorité de ses membres présents ou représentés. En cas où ce quorum n'est pas atteint pour la première réunion, le conseil se tiendra après 15 jours dans une deuxième réunion quelque soit le nombre des membres présents et il prend ses décisions à la majorité des voix.</p> <p><b>L'approbation de la tutelle sur les PV du conseil</b></p> <p>Il faut inclure la règle de l'article 17 du décret de 2002 dans les statuts : Les procès-verbaux des réunions du conseil ne revêtent un caractère définitif qu'après leur approbation par la tutelle (le Ministère de l'agriculture). En cas de réserves, la décision ou les décisions concernées sont retirées du procès-verbal et sont soumises de nouveau aux délibérations du conseil d'administration au cours d'une réunion ultérieure.</p> <p><b>Points permanents dans l'ordre du jour des réunions du conseil</b></p> <p>Il faut prévoir une liste de questions à inclure comme points permanents de l'ordre du jour de chaque réunion du conseil, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le suivi de l'exécution des décisions précédentes du conseil d'administration ;</li> <li>- le suivi du fonctionnement de la société, de l'évolution de sa situation et de l'avancement de l'exécution de son budget, sur la base d'un tableau de bord élaboré par le directeur général de la société ;</li> <li>- le suivi de l'exécution des marchés conclus par la société.</li> </ul> <p><u>Préconisations :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rythme des CA : 4 fois par an minimum afin d'assurer un suivi rapproché de l'exécution du contrat.</li> <li>- Prévoir l'interaction du DG avec le comité de suivi du contrat pour reporting efficace et fréquent, prévu dans l'article contrôle de la société</li> <li>- Possibilité de restreindre les missions du DG statutairement pour que le conseil puisse le contrôler facilement (mettre des plafonds faibles d'engagement financier...).</li> </ul>	

	<p><b>Direction générale de la société</b></p> <p>Comme déjà mentionné dans le point relatif au capital, Il faut dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général conformément à l'article 215 du CSC (ceci devra apparaître au niveau des statuts).</p> <p>Le président du conseil (aussi membre du conseil) et le directeur général (peut ne pas être membre du conseil) seront nommés par décret, sur proposition de la tutelle (Ministère de l'Agriculture). Les membres du conseil représentant les ministères et autres collectivités sont désignés par arrêté du ministre de l'agriculture sur proposition des ministres et des collectivités concernés.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mission du président du conseil d'administration</b> : chargé de la préparation des travaux du conseil d'administration, préside ses réunions, veille à la mise en œuvre de ses décisions et propositions</li> <li>• <b>Mission du directeur général</b> : investi de la direction technique, administrative et financière de la société et assume, d'une manière générale, toutes les attributions qui lui sont légalement déléguées par le conseil d'administration. Il est chargé également de représenter la société auprès des tiers dans tous les actes civils, administratifs et juridictionnels, et ce, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Il a autorité sur l'ensemble du personnel qu'il recrute, nomme et révoque conformément au statut particulier du personnel de la société, à la législation et à la réglementation en vigueur. Le directeur général peut déléguer sa signature à des agents placés sous son autorité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le conseil d'administration peut également établir des lettres de mission avec des objectifs pour le DG pour l'année. Ceci permettra au Conseil d'évaluer la gestion du DG, en plus du simple rapport de gestion et de l'arrêté des comptes.</li> <li>- Également prévoir un Directeur Général Adjoint qui aura une délégation sur la mission technique.</li> <li>- Les charges administratives et financières pour une seule personne (le DG) sont trop importantes les trois premières années au moins.</li> <li>- Possibilité de mettre en place une charte éthique des administrateurs (fixant les valeurs de l'entreprise ainsi que le rôle de chacun des organes dirigeants), un règlement intérieur du conseil prévoyant des règles de convocations et réunions souples (par courriel, réunion téléphoniques possibles... sous condition) afin de rendre possible des réunions régulières.</li> <li>- Des comités (d'audit, stratégiques...) pourront être créés par la suite au bout de 3 ans, le lancement de la SP les premières années sera déjà très lourd, ces comités pourront être utiles après 3 ans de fonctionnement pour permettre des améliorations.</li> <li>- Prévoir des formations pour les administrateurs pour accoutumer les personnes aux obligations de sociétés commerciales.</li> </ul>
<p><b>Tutelle de l'Etat</b></p>	<p>La tutelle de la société consiste en l'exercice par l'Etat, par l'intermédiaire du ministère de l'agriculture, des attributions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le suivi des opérations de gestion et de fonctionnement de cette société en ce qui concerne leur conformité à la législation et à la réglementation en vigueur, aux orientations générales de l'Etat ;</li> <li>- l'approbation des contrats- programmes et des programmes de travail et le suivi de leur exécution ;</li> <li>- l'approbation des budgets prévisionnels et le suivi de leur exécution ;</li> <li>- l'approbation des états financiers ;</li> <li>- l'approbation des délibérations du conseil d'administration ;</li> <li>- l'approbation des régimes de rémunération et des augmentations salariales.</li> </ul>	<p>Le livre blanc mentionne des approbations du Ministère de Tutelle qui devraient être supprimées : réforme à surveiller afin d'alléger au maximum le formalisme d'approbation par la tutelle (réduire le nombre et le champ des approbations nécessaires, ou introduire dans les statuts le fait qu'une absence de retour sous 1 mois au 3 mois vaut approbation tacite).</p>

	<p>Les actes d'approbation par le ministère sont accomplis dans les délais suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dans un délai de 3 mois au maximum (de la date de transmission fixée par l'article 24 du décret 2002-2197 susvisé) pour les contrats-programmes et les programmes de travail ;</li> <li>• avant la fin de l'année pour les budgets prévisionnels de fonctionnement et d'investissement et les rapports de suivi annuel d'exécution des contrats-programmes ;</li> <li>• dans un délai d'un mois au maximum de la date de transmission des procès-verbaux du conseil d'administration fixé par l'article 24 du décret de 2002 ;</li> <li>• dans un délai d'un mois de la date de transmission des rapports du commissaire aux comptes et les états financiers.</li> </ul>	
<p><b>Contrôleur d'Etat et commissaire aux comptes</b></p>	<p>Il est désigné auprès de la société un contrôleur d'Etat et un commissaire aux comptes qui exercent leurs attributions conformément à la législation et à la réglementation en vigueur</p>	
<p><b>Commission interne des marchés</b></p>	<p>Contrairement aux établissements publics (soumis à une commission de contrôle des marchés à un niveau ministériel), l'approbation des marchés est suivie de leur exécution pour une société publique <u>se fait au sein d'une commission interne de l'entreprise.</u></p> <p>Selon l'article 161 du décret 2014-1039 relatif aux marchés publics, la commission interne est présidée par un membre du conseil d'administration (autre que le directeur général) et comprend les membres suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le contrôleur d'Etat ;</li> <li>- 2 administrateurs désignés par le conseil d'administration ;</li> <li>- Un représentant du ministère de tutelle pour les marchés de fournitures de biens dont l'estimation est supérieure à 300.000 d.</li> </ul>	<p>Ce comité doit être mis en place. Référence à ce comité doit se faire au niveau des statuts de la société.</p> <p>A noter que lorsque l'avis de la commission interne comporte des réserves ou oppositions émises par le contrôleur d'Etat, le conseil d'administration doit, lors de l'approbation du marché, citer expressément ces réserves et oppositions dans un PV du conseil. Dans ce cas, la décision de passer outre doit être consignée dans le PV en tant que décision spéciale à approuver expressément par le ministre de tutelle.</p> <p>Secrétariat permanent de la commission Marchés : il faut veiller à désigner un secrétariat permanent pour la commission interne : à prévoir dans la structure de l'entreprise</p> <p>Important : la commission interne ne peut se réunir qu'en présence de tous ses membres (art 167 Décret 2014) : <b><u>attention particulière à accorder aux choix des membres de cette commission.</u></b></p>

## 5.2 Statuts des salariés

Les entreprises publiques sont soumises à un statut spécial fixé par la loi 85-78 du 5 août 1985. Selon l'article 1er de la loi 85, les règles spéciales à chaque entreprise doivent faire l'objet d'un statut particulier approuvé par décret.

L'article 3 de la loi 85-78 prévoit que le statut particulier peut déroger à certaines dispositions du statut général prévu par cette loi qui ne répondent pas aux spécificités de l'entreprise concernée.

En pratique, le statut général de la loi 1985 offre beaucoup d'avantages pour le personnel des entreprises publiques (notamment en matière d'indemnités, systèmes d'avancement...).

Le statut particulier est intéressant dans notre cas, pour traiter des spécificités du service de l'eau telles que les astreintes pour la continuité du service par exemple, mais aussi l'encouragement à la performance en général. Dans le cadre de la gestion des Ressources Humaines à instaurer, la SP doit pouvoir être attractive et bénéficier d'une certaine liberté d'actions pour le recrutement et la gestion de son personnel.

Compte tenu du contexte actuel (masse salariale dans le secteur public économique, restrictions aux nouveaux recrutements, manque de ressources...), il faudra veiller à maîtriser le régime du personnel de cette entité, notamment via :

- L'adoption d'un statut particulier (à approuver dans le cadre du décret de création de l'entreprise) devant comporter quelques dérogations par rapport au statut général (comme l'autorise l'article 3 de la loi) ;
- Le recours au régime du détachement et/ou du redéploiement d'agents publics soumis au statut de la fonction publique générale (personnel de l'Etat et des EPA). Dans ce cadre, le décret de création devra valider le transfert potentiel d'agents des CRDA concernés ou d'autres structures publiques.

Le personnel actuel des GDA doit également pouvoir proposer leur candidature pour intégrer la future SP.

A défaut d'adoption d'un statut particulier au niveau du décret de création de la SP (si cette question demande un certain temps), il conviendrait de prévoir dans le décret de création de l'entreprise une disposition autorisant la mise en place d'une commission spéciale au Ministère de l'Agriculture pour fixer les modalités pratiques de ce détachement ou redéploiement (liste, profil...).

Ci-après nous proposons une trame de l'article créant cette commission: « *Est créée au sein du Ministère de l'agriculture une commission spéciale pour étudier et fixer les modalités d'intégration et de redéploiement, au sein de la société ..... , des agents relevant des structures publiques concernées par l'activité de cette société. La commission précitée comprend un représentant de la Présidence du Gouvernement, un représentant du ministère des finances et un représentant du ministère de l'agriculture. Les membres de cette commission sont désignés par un arrêté du ministre chargé de l'agriculture* ».



## 6 LES MECANISMES DE SUIVI ET DE CONTROLE DE LA SP

### 6.1 Les indicateurs de performance

La nouvelle Société publique de gestion du service d'irrigation devra rendre compte de plusieurs aspects de son activité. Les indicateurs synthétisent de façon qualitative ou quantitative, les données clés de la Société.

Usuellement, les indicateurs de performance mesurent la santé d'une entreprise, l'atteinte des objectifs et sont des outils d'aide à la décision.

Dans le contexte du service d'irrigation, il nous paraît opportun de suivre également des macro-indicateurs du contexte sectoriel dans lequel s'inscrit la Société Publique, en rapport avec son objectif social (*développer l'économie par l'agriculture et l'irrigation en contexte de changement climatique*).

Notre proposition d'indicateurs de performance est organisée en :

- Indicateurs globaux
- Indicateurs de résultats
- Indicateurs de moyens

Orientés selon :

- le service rendu aux bénéficiaires
- la gestion de la Société

Nous préconisons aussi que des indicateurs liés à la mise en place d'une véritable stratégie d'entreprise élaborée par la Direction de la Société Publique soient mis en place dans un second temps. Ces indicateurs se situent entre les indicateurs globaux de contexte et les indicateurs reflétant l'activité de la Société. A ce stade, nous ne pouvons pas les identifier.

Le tableau de bord de suivi des indicateurs suppose d'organiser le recueil des données, à fréquence déterminée, et de façon fiable.

L'utilisation d'indicateurs implique aussi de les restreindre aux plus pertinents et significatifs. Donc de donner un poids à chaque indicateur et d'identifier les conséquences en cas de respect et non-respect. A ce stade, nous proposons un degré de priorité (1 ou 2) pour chaque indicateur.

Les indicateurs relatifs à la demande en eau sont très importants pour les réseaux d'irrigation gérés « à la demande » afin d'adapter la sollicitation des ressources. En période de restriction de ressources, la demande est analysée. Des indicateurs peuvent être élaborés (*cf. indicateur technique - pénurie*). La difficulté reste d'élaborer des indicateurs relatifs à la demande en eau en situation courante. Des propositions sont faites dans le cadre de l'addendum et pourront venir compléter le tableau de bord.

In fine, les indicateurs devront être cohérents avec les obligations qui seront faites à la Société Publique : obligations de résultat et/ou obligations de moyens.

**Tableau 4 : Liste des Indicateurs de performance**

N°	FAMILLE	INDICATEURS DE CONTEXTE NATIONAL OU REGIONAL	UNITE	PERIODE	PRIORITE 1 oui ; 2 non
1	Economie	PIB	TND	an	2
2	Economie	PIB du secteur agricole	TND	an	2
3	Economie	PIB du secteur agricole irrigué	TND	an	1
4	Economie	Taux de chômage rural	%	an	2
5	Economie	Taux d'intérêt	%	an	1
6	Economie	Taux d'inflation	%	an	1
7	Contexte climatique régional	Pluie (total annuel; total par saison)	mm	an	1
8	Contexte climatique régional	Température (T° moyenne annuelle et T° moyenne par saison)	°C	an	1
N°	FAMILLE	INDICATEURS DE RESULTATS	UNITE	PERIODE	PRIORITE 1 oui ; 2 non
9	Développement de l'irrigation	Volumes d'eau vendus	m3	an	1
10	Développement de l'irrigation	Taux d'usage 1 : nombre d'abonnés par rapport au maximum possible dans les PPI gérés	%	an	1
11	Développement de l'irrigation	Taux d'usage 2: débit souscrit par rapport au maximum possible dans les PPI gérés	%	an	1
12	Développement de l'irrigation	Intensification: surfaces irriguées / surfaces irrigables dans les PPI gérés	%	an	1
13	Développement de l'irrigation	Consommation moyenne: volumes d'eau facturés / surfaces irriguées	m3/ha	an	1
14	Indicateur technique	Casses: nombre total de casses / km total de conduites	u/km	an, mois	1
15	Indicateur technique	Pannes: nombre de pannes d'équipements (station de pompage, exhaures, etc...)	u	an, mois	1
16	Indicateur technique	Durée moyenne des arrêts (pannes et casses)	jours	an, mois	2
17	Indicateur technique	Cartographie des dysfonctionnements (points noirs des pannes et des casses)	carte	an, mois	2
18	Indicateur technique	Efficacité énergétique : énergie dépensée / volume d'eau vendu	kWh/m3	an	1
19	Indicateur technique	Efficacité volumétrique : volume distribué aux bornes / volume de ressource prélevé (entrant dans le système)	%	an	1
20	Indicateur technique	Salinité moyenne de l'eau distribuée	g/l	an	2
21	Indicateur technique	Algues: concentration en chlorophylle a totale	µg/l	an	2
22	Indicateur technique	Matières en suspension: concentration moyenne (filtration)	mg/l	an	2
23	Indicateur Ressources Hum.	Nombre d'abonnés par employé permanent	u	an	2
24	Indicateur financier	Chiffre d'affaire	TDN	an, mois	1
25	Indicateur financier	Montant d'eau facturé	TND	mois	1
26	Indicateur financier	Prix réel payé – part fixe	TND/l/s souscrit	an	1
27	Indicateur financier	Prix réel payé – part variable	TND/m3 consommé	an	1
28	Indicateur financier	Coût de la production - total	TDN	an	1
29	Indicateur financier	Coût de la production - énergie	TDN	an	1
30	Indicateur financier	Résultat net	TDN	an, mois	1
31	Indicateur financier	Recouvrement des factures (taux) : montant factures payées / montant factures émises	%	mois	1
32	Gestion du patrimoine	Taux d'exécution du plan de renouvellement : montant dépensé / montant prévu	%	an	2
33	Indicateur Clients	Nombre de réclamations	u	an	1
34	Indicateur Clients	Nombre de contentieux	u	an	2

N°	FAMILLE	INDICATEURS DE MOYENS	UNITE	PERIODE	PRIORITE 1 oui ; 2 non
35	Indicateur technique	Nombre total d'interventions techniques (canalisations, ouvrages et équipements)	u	an, mois	1
36	Indicateur technique	Linéaire de canalisations réparées	km	an, mois	2
37	Indicateur technique	Nombre d'interventions sur stations pompage	u	an, mois	2
38	Indicateur technique	Nombre de changement de compteurs	u	an	1
39	Indicateur technique	Délai maximal d'intervention réalisé	jours	an, mois	1
40	Indicateur technique - pénurie	Taux de réduction volumétrique : volume de ressource "entrant" / volume demandé par la SP	%	an	1
41	Indicateur technique - pénurie	Nombre de jours de réduction volumétrique "entrant" pour la SP	jours	an	2
42	Indicateur Ressources Hum.	Nombre de salariés permanents	u	an	1
43	Indicateur Ressources Hum.	Taux d'emplois de terrain : nombre d'agents terrain permanents / nombre total d'employés permanents	%	an	1
44	Indicateur Ressources Hum.	Taux d'encadrement : nombre d'agents terrain permanents / nombre d'agents cadre permanents	%	an	2
45	Indicateur Ressources Hum.	Nombre de jours d'arrêts de travail	jours	an	2
46	Indicateur Ressources Hum.	Nombre de jours de formation professionnelle	jours	an	1
47	Indicateur financier	Salaires	TND	an	2
48	Indicateur financier	Subventions perçues	TND	an	1
49	Indicateur financier	Montant dépensé en entretien - maintenance	TND	an, mois	1
50	Indicateur financier	Montant des sous-traitances et fournitures	TND	an, mois	1
51	Indicateur financier	Liquidités (acid test) : actif circulant / passif exigible court terme	%	an	2
52	Indicateur financier	Trésorerie: solde banque, encours	TND	mois, jour	1
53	Indicateur financier	Endettement : (montant emprunts bancaires+ découvert+fournisseurs) / montant de fonds propres	%	trimestre	1
54	Indicateur financier	Tarif moyen appliqué de l'eau 1 – par fixe	TND/l/s souscrit	an	1
55	Indicateur financier	Tarif moyen appliqué de l'eau 2 – part variable	TND/m3 consommé	an	1
56	Indicateur Clients	Résultat net moyen des exploitations agricole irrigantes (information régionale ou de gouvernorat)	TN/ha	an	2
57	Indicateur Clients	Nombre d'infractions verbalisées - police des contrats	u	an	2

Le renseignement de ces indicateurs sera pris en charge par le service directement concerné selon la nature de l'indicateur.

Compte tenu de l'importance de ces indicateurs (rôle stratégique ou opérationnel, nombre, diversité), le suivi et l'évaluation sera à la charge du service en charge de la fonction « audit » qui pourrait être rattachée au service Administratif et Financier de la Société.

## 6.2 Les relations contractuelles

### 6.2.1 En amont du service avec l'Etat

L'actuel contrat programme a pour objectif de présenter les réalisations de la société, ainsi que les objectifs futurs avec les moyens de les remplir et la liste des indicateurs quantitatifs sur deux années. Ce contrat fixe également les mesures d'accompagnement de l'Etat, ainsi que le bilan financier.

Les items contenus dans le contrat programme semblent relever à la fois de la gestion de la Société publique devant établir un arrêté des comptes à la fin de chaque exercice comptable ainsi qu'un rapport de gestion qui explique la façon dont est gérée la société, ainsi que la façon dont elle remplit ses objectifs stratégiques.

Les items contenus dans le contrat programme relèvent également des objectifs de performance du service qui sont traités en parallèle par la convention cadre portant occupation du domaine public hydraulique et gestion du service de distribution de l'eau d'irrigation que nous proposons.

L'ensemble de ces sujets sont traités dans le rapport de gestion de la société qui doit être établi chaque année, à une fréquence plus élevée que le contrat programme (2 ans).

Si l'Etat souhaitait maintenir un contrat programme, il pourrait contenir les 1ers objectifs de la SP en matière de gestion, ainsi que les mesures d'accompagnement nécessitant l'intervention de l'Etat.

Si l'Etat ne maintenait pas ce « contrat programme », les 1<sup>er</sup> objectifs seraient déterminés par le 1<sup>er</sup> conseil d'administration, qui en ferait le suivi au moins à chaque fin d'exercice comptable. La présence de la tutelle de l'Etat à ces conseils d'administration permet la surveillance de la bonne évolution de la société publique. C'est tout l'intérêt d'une société commerciale.

L'architecture contractuelle est donc la suivante :

- convention cadre portant occupation du domaine public hydraulique et gestion du service de distribution de l'eau d'irrigation (lié aux statuts de la société publique point 5.1)
- éventuel contrat programme

<b>Convention cadre portant occupation du domaine public et gestion du service de distribution de l'eau d'irrigation</b>	
<b>Articles</b>	<b>Contenu</b>
<b>Parties au contrat</b>	<p>Cette convention est à conclure entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le Ministère de l'Agriculture (pour le compte de l'Etat tunisien en tant qu'administrateur du domaine public hydraulique pour le compte de l'Etat) ;</li> <li>le CRDA concerné (en tant que régulateur du service et vendeur de l'eau) ;</li> <li>la société publique (en tant que gestionnaire du service de distribution de l'eau d'irrigation aux usagers et occupant du domaine public hydraulique dans le cadre de la gestion de ce service).</li> </ul>
<b>Recommandations</b>	<p><u>Point à confirmer :</u></p> <p><b>pour la vente de l'eau le gestionnaire devrait-il passer par le CRDA pour l'achat de l'eau ou négociera-t-il directement avec Secadenord ou MARH ?</b></p> <p>Le CRDA doit être une partie contractuelle pour : réguler les conditions d'utilisation de l'eau d'irrigation, de vente de l'eau par le gestionnaire aux usagers, pour assister la société publique au niveau de la police de l'eau.</p>
<b>Préambule</b>	Occupation du domaine public hydraulique pour prendre en charge l'exploitation, la gestion des équipements mis à disposition ainsi que l'entretien et maintenance nécessaires afin d'assurer le service de distribution d'eau d'irrigation.
<b>Titre 1 – Conditions relatives à l'occupation</b>	
<b>Objet du contrat</b>	<p><u>Le Ministère de l'Agriculture et le CRDA concerné délègue à la société publique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'exploitation, l'entretien et la maintenance des ouvrages et équipements hydrauliques relatifs aux systèmes collectifs d'irrigation à l'intérieur des périmètres publics irrigués situés dans les régions suivantes :.....;</li> <li>la distribution et la vente de l'eau d'irrigation aux usagers irrigants raccordés aux périmètres publics d'irrigation précités conformément à la réglementation en vigueur.</li> </ul>
	<p>Cet article détermine les conditions dans lesquelles la SP est autorisée à occuper le domaine hydraulique : Exploitation et maintenance des ouvrages décrits ci-après.</p>

	<p>Exemple de rédaction :</p> <p>« La convention n'est pas constitutive de droits réels et a pour objet de définir les conditions dans lesquelles l'occupant est autorisé, sous le régime des occupations du domaine public, à occuper à titre précaire et révocable les espaces et ouvrages listés ci-après.</p> <p>Le droit d'occupation est accordé pour assurer la gestion du service public de distribution d'eau d'irrigation sur les équipements visés.»</p>	
<p><b>Périmètre et inventaire</b></p>	<p><b>Les biens nécessaires sont mis à disposition : inventaire exhaustif des biens + état des lieux contradictoire si nécessaire + plans des ouvrages.</b></p> <p>+ plans et documents relatifs aux installations.</p> <p>+ mise à jour périodique d'inventaire.</p>	<p><b>L'inventaire des biens est impératif afin de déterminer les ouvrages objet de la présente délégation.</b> C'est un point essentiel du contrat de connaître exactement les ouvrages exploités. Il sera très important dans la vie du contrat de prévoir des mises à jour des ouvrages, afin de permettre une gestion la meilleure possible.</p>
<p><b>Nature et durée de l'occupation</b></p>	<p>Durée limitée de la convention.</p> <p>Caractère intuitu personae de l'occupation et incessibilité.</p>	
<p><b>Titre 2 – Conditions relatives à l'exploitation et gestion des ouvrages/équipements</b></p>		
<p><b>Risques et périls</b></p>	<p><b>La SP doit assumer la partie substantielle des risques &amp; aléas d'exploitation du service de distribution de l'eau d'irrigation.</b></p> <p>Exemple de rédaction :</p> <p>« L'occupant exploite sous sa responsabilité et à ses risques et périls les ouvrages listés dans le souci d'assurer la conservation du patrimoine et la qualité du service aux usagers.»</p>	<p>Cependant, le Régulateur (Ministère ou CRDA) doit apporter son appui à la SP pour réduire ses aléas, notamment en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fourniture de l'eau en amont,</li> <li>- grands investissements de rénovation, extension,</li> <li>- police de l'eau,</li> <li>- équilibre financier de la gestion.</li> </ul>
<p><b>Règles d'exploitation du service public</b></p>	<p>Exemple de rédaction :</p> <p>« L'occupant s'engage à assurer le bon fonctionnement, la continuité, la qualité ainsi que la bonne organisation du service de distribution d'eau d'irrigation aux usagers dans les conditions détaillées à l'article « obligations de l'occupant ».</p>	<p>L'occupant fait son affaire de l'obtention et du maintien de toutes les (éventuelles) autorisations administratives nécessaires à cette exploitation.</p> <p><b>Très important : annexer cahier des charges qui prévoit les travaux d'entretien, de maintenance, de renouvellement de façon détaillée incombant à l'occupant.</b></p>

	<p><i>L'occupant est en charge d'exploiter et développer le service public attaché aux ouvrages dans le respect des règles de continuité de service public, d'égalité de traitement des usagers devant le service public, de neutralité et de transparence.</i></p> <p><i>Pour ce faire, il doit maintenir en bon état de fonctionnement et d'entretien les équipements en effectuant les réparations courantes et son renouvellement. Il doit également assurer une surveillance régulière et systématique du service et de l'équipement».</i></p> <p><i>La SP assure la vente de l'eau d'irrigation aux usagers irrigants exploitant des lots à l'intérieur des PPI concernés <b>selon une tarification réglementaire arrêtée par l'autorité compétente.</b></i></p> <p><i>La société publique doit affecter l'eau d'irrigation exclusivement aux lots agricoles situés à l'intérieur des PPI couverts par le contrat.</i></p> <p><i>Les zones géographiques d'intervention de la SP sont délimitées par des PLANS (annexés au contrat) conformément au plan d'aménagement de ces zones tel que établi par les autorités compétentes....</i></p> <p><i>La SP s'interdit de faire des extensions ou modifications sur l'infrastructure hydraulique sans l'accord préalable du Ministère et du CRDA.</i></p>	<p>C'est ce document qui permet d'encadrer l'exécution de la gestion technique du patrimoine hydraulique par la SP, et de déterminer les rôles entre l'Etat et la SP sur la maintenance. Cela permet une gestion efficiente des ouvrages.</p>
<p><b>Obligations de l'occupant</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueillir selon les besoins les usagers 5j/7j.</li> <li>- Assurer la sécurité de l'ensemble des équipements.</li> <li>- Veiller à la pérennité des ouvrages en assurant les charges d'entretien et de renouvellement des équipements.</li> <li>- Gérer les moyens matériels et humains nécessaires à l'exécution du service.</li> <li>- Couvrir les risques d'exploitation et ceux liés à l'utilisation des équipements mis à disposition.</li> <li>- Assumer les frais relatifs aux consommations d'énergie, téléphones, taxes, redevances et impôts divers relatifs à son activité et à la mise à disposition des équipements (ouvrages).</li> <li>- Prendre en compte les demandes des usagers dans les conditions fixées par règlement du service.</li> </ul>	

<p><b>Relations avec les usagers</b></p>	<p><b>Règlement du service fixe les conditions dans lesquelles le service doit être rendu aux usagers à annexer</b></p>	<p>Le règlement de service permet de fixer les « conditions générales » de l'exécution du service. Il est déterminé par l'autorité de régulation, notamment s'agissant de la tarification qui doit toujours être fixée par l'autorité de régulation (Ministère, CRDA) conformément à la réglementation applicable.</p> <p>Ce règlement de service est complété par le contrat d'abonnement que l'on peut qualifier de « conditions particulières ».</p>
<p><b>Contrôle du respect des obligations contractuelles</b></p>	<p>Exemple de rédaction :</p> <p><i>« L'autorité de régulation » dispose d'un droit de contrôle permanent sur l'exécution technique et financière du service confié, ainsi que sur la qualité du service rendu aux usagers.</i></p> <p><i>Ce contrôle comprend notamment :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un droit d'information sur la gestion du service ;</li> <li>- le pouvoir de prendre toutes les mesures nécessaires lorsque l'occupant ne se conforme pas aux obligations qui lui incombent. ».</li> </ul> <p><u>Commission de suivi</u></p> <p><b>Elle est composée de membres de l'Etat, de la SP et des représentants des usagers, elle débat de toutes les questions concernant le service public d'irrigation et étudie toute amélioration du fonctionnement du service, dans un souci de concertation et d'adaptation.</b></p> <p><b>Elle dispose d'un rôle consultatif sur : l'organisation générale du service, la bonne exécution du contrat.</b></p> <p><u>Comité de gestion</u></p> <p>Il est composé de l'occupant et de l'Etat, 2 réunions avant le début de la saison d'irrigation et en novembre de bilan de la saison.</p>	<p>Une commission de suivi peut être mise en place afin de contrôler l'exécution du service.</p> <p>C'est un organe qui vient en plus du conseil d'administration pour la gestion technique du service.</p> <p>Elle peut se réunir tous les trimestres par exemple.</p> <p>Possibilité d'introduire un comité de gestion également.</p> <p>Il est recommandé d'établir un rapport annuel de gestion de la convention qui fera partie intégrante du rapport de gestion du conseil d'administration de la SP.</p>

	<p><u>Rapport annuel de gestion du contrat qui sera intégré au rapport de gestion de la SP reprenant les éléments de performance</u></p> <p>Il devra contenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compte-rendu financier retraçant la totalité des opérations.</li> <li>- Compte-rendu technique et organisationnel.</li> <li>- Compte-rendu relatif aux usagers.</li> <li>- Propositions d'évolution des modalités de gestion.</li> </ul>	
<p><b>Titre 3 – Performance du service</b></p>		
	<p><b><u>Le contrat doit fixer des critères généraux de performance et de mesure de la qualité du service, notamment :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La SP doit veiller à organiser une distribution équitable aux irrigants à l'intérieur du PPI tenant compte des équilibres des ressources hydrauliques, des surfaces irrigables et du type de plantation.</li> <li>• Assigner des obligations d'économie d'eau à la SP.</li> <li>• Investissements matériels et humains (formation....) pour optimiser le contrôle des infractions à l'intérieur des périmètres.</li> <li>• Obligations pour une gestion financière optimale de la SP (personnel qualifié, audit régulier, suivi comptable, recouvrement efficace, constitution de réserves financières ....).</li> <li>• Attention particulière aux missions d'entretien et de maintenance (suivi - investissement en stock de pièces ....).</li> </ul>	<p>La mesure de la performance sera faite par l'intermédiaire du rapport annuel qui permettra d'évaluer les objectifs et rendra compte des indicateurs au conseil d'administration.</p> <p>Si un contrat programme était maintenu, il devrait être annuel entre l'autorité de tutelle et la SP en fonction de l'évolution du service et des besoins en investissements pour chaque exercice.</p>

<b>Titre 4 – Clauses financières</b>	
	<p>Redevance d'occupation des ouvrages sera un pourcentage du chiffre d'affaire annuel hors taxe.</p> <p>La rémunération de l'occupant sera substantiellement assurée par les recettes d'exploitation du service public.</p> <p>Subvention d'équilibre sur le tarif de l'eau, la SP assume les risques d'exploitation.</p>
	<p>La tarification de la vente de l'eau aux irrigants doit toujours être fixée par l'autorité de régulation (Ministère, CRDA) conformément à la réglementation applicable.</p>
<b>Titre 5 – Responsabilités et assurances</b>	
	<p>L'occupant est responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De la bonne exécution du service</li> <li>• De tous les risques et litiges provenant du fait de sa gestion et de son exploitation</li> </ul> <p>L'occupant doit souscrire des assurances pour couvrir les équipements qui lui sont mis à dispositions ainsi que les dommages qui pourraient résulter de l'exploitation du service confié.</p>
<b>Titre 6 – Expiration de la convention</b>	
	<p>Il faudra inclure :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une clause de résiliation pour intérêt général (avec préavis) ;</li> <li>- une clause de déchéance en listant les cas de manquement ouvrant droit à déchéance.</li> </ul>

### 6.2.2 En aval du service avec les usagers

Afin de réglementer les relations entre les usagers et la SP, deux documents sont proposés.

- Le règlement de service permet de fixer les « conditions générales » de l'exécution du service. Il est rédigé par l'autorité de régulation, notamment s'agissant de la tarification qui doit toujours être fixée par l'autorité de régulation (Ministère, CRDA) conformément à la réglementation applicable. Ce règlement fait partie des annexes de la convention cadre portant occupation du domaine public hydraulique et gestion du service de distribution de l'eau d'irrigation.
- Il est complété par le contrat d'abonnement que l'on peut qualifier de « conditions particulières », rédigé par la SP (modalités de souscription du contrat, modalités de facturation, modalités de résiliation...).

Ces documents devront faire l'objet d'un travail spécifique ultérieur.

### 6.3 Les outils de la SP

Pour mémoire, nous intégrons ici une première liste d'outils (au sens large) à déployer pour la Société Publique.

- La Stratégie d'entreprise.
- Les Tableaux de bord
- L'organigramme
- La comptabilité analytique
- Le Système de Suivi

Ces outils devront faire l'objet d'un travail spécifique ultérieur.



## 7 LE SCHEMA DE FINANCEMENT DU SERVICE

### 7.1 Rappel de l'outil-maquette élaborée en phase 3

Il convient de rappeler que l'objectif de cette analyse est de déterminer les coûts de fonctionnement de la société publique pour le service d'irrigation retenu pour la zone du projet.

Le modèle permettra de s'assurer que les contraintes d'équilibre financier de la société publique sont respectées.

La présente analyse a utilisé le modèle financier d'évaluation du coût de fonctionnement développé dans le cadre de l'étape 3 de la présente étude. Le modèle financier, conçu sur la base des échanges avec la DGGREE et la Banque Mondiale, a été modifié afin d'analyser l'ensemble des coûts du projet du point de vue de la société publique et de l'Etat.

Le modèle fonctionne sous Microsoft - Excel 2007 (ou versions ultérieures). Par ailleurs, le modèle prend en compte la valeur résiduelle de l'ouvrage à l'issue de la période d'exploitation.

Les données à saisir sont exprimées selon les unités spécifiées et à la date de lancement du projet. Ces données concernent le calendrier global, les coûts de gestion, les coûts de réalisation, les subventions, les données fiscales, les données de financement, les données de maintenance et d'exploitation, les recettes de valorisation, les coefficients d'indexation, l'actualisation, les valeurs fixées par défaut.

### 7.2 Les inputs

#### 7.2.1 Prix de référence

L'ensemble des coûts et gains sont exprimés en dinars tunisiens constants de l'année 2018. En d'autres termes, les seules grandeurs pouvant évoluer au cours de la période d'étude sont les grandeurs physiques (superficies, volumes pompés/distribués, quantités d'énergie, effectifs).

#### 7.2.2 Taux de change

Il a été pris le taux de change officiel du dinar tunisien, tel que fourni par la Commission Européenne<sup>3</sup> au 28/02/2018, soit 1 euro = 2,96 TND.

#### 7.2.3 Superficie irrigable

Dans la suite de la simulation, la superficie irrigable, base de calcul, a été déterminée comme suit :

Périmètres réhabilités par le projet (ha) :	22 161
Dont superficie non exploitée	937
Périmètres non réhabilités mais intégrés dans le périmètre de gestion de la Société (ha) :	13 465
Total périmètre irrigable du projet (ha) considéré comme exploité par la SP	34 689

<sup>3</sup> [http://ec.europa.eu/budget/contracts\\_grants/info\\_contracts/inforeuro/inforeuro\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/budget/contracts_grants/info_contracts/inforeuro/inforeuro_en.cfm)

#### 7.2.4 Coûts d'investissement

Il n'a pas été tenu compte des investissements initiaux relatifs aux PPI de la zone de projet : nous avons considéré qu'ils feraient l'objet d'un apport en nature au capital de la société publique lors de sa création.

Cependant, des investissements complémentaires seront nécessaires lors du démarrage des activités de la société, à savoir :

**Tableau 5 : Investissement initiaux**

Matériel	Nombre	Prix unitaire TND	Total TND
Engins d'exploitation (agences)	-	-	6 000 000
Equipement informatique (siège)	15	1 000	15 000
Véhicule de direction	1	100 000	100 000
Autres véhicules (siège)	3	55 000	165 000
Equipement informatique (agences)	31	1 000	31 000
Véhicules (agences)	30	55 000	1 650 000
<b>Grand total</b>			<b>7 961 000</b>

Compte tenu de la quasi absence d'entreprises locales et/ou régionales disposant d'un parc d'engins spécialisés pour l'entretien et la maintenance des infrastructures d'irrigation, il a été supposé que la société publique acquerra les engins nécessaires pour son exploitation et procèdera à leur renouvellement une fois pendant la période d'étude.

#### 7.2.5 Coûts d'exploitation

Les coûts d'exploitation ont été déterminés de la manière suivante :

- Les charges de personnel sur la base des moyens humains proposés (§ 4.3.1)

**Tableau 6 : Charges de personnel**

	Effectif	Salaire brut annuel	Total
PDG	1	40 000	40 000
Commercial + Clients	2	24 094	48 187
Administratifs et Financiers	6	17 451	104 706
Ressources Humaines	1	17 451	17 451
Juridique	1	17 451	17 451
Assistants	2	12 491	24 982
chauffeur	1	11 602	11 602
<b>Total personnel administratif</b>	<b>14</b>		<b>264 378</b>
Exploitation	1	24 882	24 882
Méthode	1	17 331	17 331
Maintenance	1	17 331	17 331
Electricité-automatisme	1	17 331	17 331
Mécanique	1	17 331	17 331
<b>Total encadrement technique</b>	<b>5</b>		<b>94 206</b>
Responsables agence	3	24 882	74 646
<b>Total encadrement terrain</b>	<b>3</b>		<b>74 646</b>
Responsable antenne	1	24 094	24 094
Techniciens	18	17 331	311 958
Assistants	3	12 491	37 472
<b>Total technique terrain</b>	<b>22</b>		<b>373 524</b>
<b>Grand total</b>	<b>44</b>		<b>806 754</b>

- Les frais d'entretien ont été estimés sur la base des charges d'entretien actuelles ramenées à l'hectare et majorées de 30%, compte tenu d'une insuffisance d'entretien constatée. En 2016, les charges d'entretien courant se sont élevées à 1,6 MDT pour les PPI étudiés, soit 0,0315 DT par m<sup>3</sup> pompé :

**Tableau 7 : Moyenne frais d'entretien / m3 pompé**

PPI	Frais d'entretien courant – 2016 (DT)	Volume moyen pompé (m <sup>3</sup> - 2016)	Frais d'entretien 2016 (DT/m <sup>3</sup> )
PPI Laaroussa	255 136	12 166 000	0,021
PPI Ben Béchir	147 013	3 920 000	0,038
PPI Sidi Brahim	89 943	4 208 979	0,021
PPI Bouzid	118 609	3 173 229	0,037
PPI Majrda	70 473	1 988 745	0,035
PPI Ghzala	81 504	2 197 325	0,037
PPI Rbiaa	77 557	1 854 254	0,042
PPI Marja	196 186	5 537 263	0,035
PPI Bir Lakhdhar	128 156	3 632 587	0,035
PPI Sidi Néji	131 140	4 830 000	0,027
PPI Sabaa Fioudh	130 962	3 390 000	0,039
PPI Badrouna	202 206	4 820 000	0,042
<b>GRAND TOTAL</b>	<b>1 628 887</b>	<b>51 718 382</b>	<b>0,031</b>

En intégrant la majoration considérée, les frais d'entretien ont donc été pris égaux à 0,041 DT/m<sup>3</sup> pompé.

- Les charges d'énergie ont été déterminées sur la base des charges moyennes observées au niveau des PPI de la zone du projet :

**Tableau 8 : Charges d'énergie**

PPI	Volume moyen pompé – 2016 (m <sup>3</sup> )	Coût d'énergie 2016 (DT)	Coût d'énergie 2016 (DT/m <sup>3</sup> )
PPI Laaroussa	12 166 000	305 949	0,025
PPI Ben Béchir	3 920 000	86 240	0,022
PPI Sidi Brahim	4 208 979	303 046	0,072
PPI Bouzid	3 173 229	68 617	0,022
PPI Majrda	1 988 745	43 004	0,022
PPI Ghzala	2 197 325	47 514	0,022
PPI Rbiaa	1 854 254	40 096	0,022
PPI Marja	5 537 263	116 283	0,021
PPI Bir Lakhthar	3 632 587	76 284	0,021
PPI Sidi Néji	4 830 000	347 760	0,072
PPI Sabaa Fioudh	3 390 000	74 580	0,022
PPI Badrouna	4 820 000	101 666	0,021
<b>Grand total</b>	<b>51 718 382</b>	<b>1 611 040</b>	<b>0,031</b>

Les charges d'énergie ont donc été prises égales à 0,0312 DT/m<sup>3</sup> pompé.

- Les frais annuels de maintenance (gros entretien et réparations) et de renouvellement ont été estimés en pourcent des coûts d'investissement actualisés (voir détail en annexe) et ce, selon les pratiques d'exploitation de la CACG définies à partir de l'instruction comptable aux Sociétés d'aménagement régionales françaises concessionnaires de l'Etat.

Le pourcentage intègre la durée de vie de l'équipement.

**Tableau 9 : Frais de maintenance et renouvellement**

Taux des couts d'investissement	Groupe de maintenance	Durée de vie	% pour Maintenance	% pour Renouvellement
Génie civil	1	60	0,50%	1,67%
Petit génie civil	2	60	1,00%	1,67%
Canaux en terre	3	50	2,00%	2,00%
Canalisations	4	40	1,00%	2,50%
Pistes agricoles	5	50	2,00%	2,00%
Gros appareils	6	40	5,00%	2,50%
Petits appareils	7	20	2,00%	5,00%
Machines tournantes	8	20	3,00%	5,00%
Matériel électrique	10	15	5,00%	6,67%

- Les frais annuels de gestion administrative et financière ont été estimés ainsi :

**Tableau 10 : Charges de gestion**

	Nombre	Prix unitaire	Total
Location siège	1	30 000	30 000
Location atelier-hangar	1	100 000	100 000
Divers	1	30 000	30 000
<b>Total siège</b>			<b>160 000</b>
Location agences	3	12 600	37 800
Divers	3	10 000	30 000
<b>Total agences</b>			<b>67 800</b>
<b>Sous-total</b>			<b>227 800</b>
Frais d'assurance			1 000 000
<b>Grand total</b>			<b>1 227 800</b>

Par conséquent, les charges annuelles d'exploitation de la société publique s'établissent comme suit :

**Tableau 11 : Charges totales d'exploitation en année 1**

Coûts d'exploitation	Total	%
charges de personnel	806 754	2,7
coûts d'énergie	1 866 182	6,2
coûts d'entretien	2 452 911	8,2
coûts de maintenance (GER)	11 053 401	36,9
coûts annuels de renouvellement	12 567 910	41,9
frais de gestion administrative et financière	1 227 800	4,1
<b>TOTAL</b>	<b>29 974 958</b>	<b>100</b>

#### 7.2.6 Fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a été estimé à 6 mois de charges annuelles (personnel, frais financiers éventuels et divers).

#### 7.2.7 Impôts et taxes

La présente analyse a considéré un taux d'impôt sur les bénéfices de 35%.

#### 7.2.8 Durée d'analyse du projet

La durée d'analyse du projet est fixée à 10 ans (2019-2028), sachant que les investissements à la charge de la société publique sont amortissables sur 3 ou 5 ans.

### 7.2.9 Taux d'actualisation

Pour la simulation, nous avons considéré un taux d'actualisation 8,28%, pris égal au coût moyen pondéré du capital (WACC).

Pour rappel, en analyse financière, la rentabilité dégagée par un investissement s'apprécie au regard du coût du financement exigé pour la détention des ressources placées sous le contrôle de l'entreprise.

Autrement dit, c'est le coût du capital (Weighted Average Cost of Capital ou WACC) qui traduit la véritable mesure du taux d'actualisation du projet.

De manière classique, le coût du capital représente le coût moyen pondéré de l'ensemble des ressources financières investies dans le projet et sa mesure est déterminée de la façon suivante :

$$WACC = [(1-g) \times r_e] + [g \times r_d]$$

$g$  = levier financier (level of gearing/leverage), autrement dit le montant de la dette financière rapporté au capital financier

$r_d$  = coût de la dette financière, autrement dit l'exigence de rémunération de la dette financière

$r_e$  = coût des fonds propres, autrement dit l'exigence de rémunération des fonds propres

### 7.2.10 Volumes d'eau pompés et distribués

Les volumes d'eau pompés en année 1 ont été déterminés sur la base d'un volume<sup>4</sup> à l'hectare pris égale à 2100 m<sup>3</sup> par hectare irrigable. L'efficacité de la fourniture d'eau a été supposée égale à 80 %. Soit 74 144 880 m<sup>3</sup>.

Pour les années suivantes, il a été considéré un taux annuel de croissance de 1% par rapport à l'année 1.

### 7.2.11 Revenus

Les revenus sont tirés de la vente d'eau d'irrigation par la société publique aux exploitants agricoles, sur la base du tarif moyen binôme en vigueur (36 DT/ha et 73 millimes/m<sup>3</sup>). Il s'agit d'un tarif moyen, compte tenu des ventes d'eau au tarif préférentiel et des PPI pratiquant seulement un tarif monôme.

Par ailleurs, il a été pris un taux de recouvrement égal à 85% pour la partie fixe de la tarification et de 95% pour la partie variable. Enfin, aucun ajustement tarifaire n'a été supposé sur la période d'étude.

### 7.2.12 Encours des dettes des bénéficiaires

Il a été considéré qu'à la date de création de la société publique l'encours des dettes des bénéficiaires est nul.

---

<sup>4</sup> 60% du volume 2016 consommé par ha irrigué, valeur cohérente avec un volume par ha irrigable

### 7.2.13 Valeur résiduelle

Compte tenu du fait que la durée d'analyse du projet ne coïncide pas nécessairement avec la durée d'amortissement des équipements (et notamment, pour les équipements acquis en fin de période), une valeur résiduelle doit être déterminée. Pour mémoire, la valeur résiduelle représente la valeur de cession si elle est connue à l'avance, ou, dans le cas présent, la valeur comptable nette (qui résulterait de l'amortissement de ces biens sur la durée d'analyse du projet), à laquelle s'ajoutent les frais engagés par la société publique (notamment les frais financiers) en plus de la réalisation et de l'exploitation de ces biens.

Nous avons donc calculé la valeur résiduelle en dernière année d'analyse (valeur positive imputée au flux d'investissement).

### 7.2.14 Détermination de la subvention d'équilibre

La subvention d'équilibre est déterminée de façon que le résultat annuel brut d'exploitation de la société publique soit nul ou positif.

### 7.2.15 Détermination du coût de revient dynamique

Trois coûts de revient dynamique seront déterminés (pour un taux d'actualisation de 8,28%) :

- **coût de revient dynamique 1 (petit équilibre)** : relatif à la somme actualisée des charges de personnel, coûts de maintenance, frais de gestion administrative et financière et coûts d'énergie sur 10 ans divisée par la somme actualisée des volumes d'eau distribués durant cette même période
- **coût de revient dynamique 2 (moyen équilibre)** : quotient de la somme actualisée des charges de personnel, coûts de maintenance, frais de gestion administrative et financière, coûts d'énergie, **coûts annuels de renouvellement, et autres coûts fixes sur 10 ans** divisée par la somme actualisée des volumes d'eau distribués admis durant cette même période.
- **coût de revient dynamique 3 (grand équilibre)** : quotient de la somme actualisée des charges de personnel, coûts de maintenance, frais de gestion administrative et financière, coûts d'énergie, **coûts annuels de renouvellement, autres coûts fixes et coût d'investissement initial sur 10 ans** divisée par la somme actualisée des volumes d'eau distribués admis durant cette même période.

### 7.3 Les résultats et propositions

#### 7.3.1 Analyse financière

##### 7.3.1.1 Charges prévisionnelles

**Tableau 12 : Charges sur la période**

Année	Charges d'exploitation					
	Energie	Entretien	GER	Renouvellement	Gestion adm. et fin.	Personnel
	TND/a	TND/a	TND/a	TND/a	TND/a	TND/a
2019	1 866 182	2 452 911	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2020	1 884 844	2 477 440	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2021	1 903 692	2 502 215	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2022	1 922 729	2 527 237	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2023	1 941 956	2 552 509	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2024	1 961 376	2 578 034	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2025	1 980 990	2 603 815	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2026	2 000 800	2 629 853	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2027	2 020 808	2 656 151	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754
2028	2 041 016	2 682 713	11 053 401	12 567 910	1 227 800	806 754

##### 7.3.1.2 Revenus prévisionnels

**Tableau 13 : Revenus sur la période**

Année	Revenus		
	Fixe	Variable	Total
	TND/a	TND/a	TND/a
2019	1 070 322	4 173 915	5 244 237
2020	1 070 322	4 215 654	5 285 976
2021	1 070 322	4 257 811	5 328 133
2022	1 070 322	4 300 389	5 370 711
2023	1 070 322	4 343 393	5 413 715
2024	1 070 322	4 386 827	5 457 149
2025	1 070 322	4 430 695	5 501 017
2026	1 070 322	4 475 002	5 545 324
2027	1 070 322	4 519 752	5 590 074
2028	1 070 322	4 564 949	5 635 271

##### 7.3.1.3 Cash-flow prévisionnel

**Tableau 14 : Cash flow sur la période**

Année	Excédent brut d'exploitation (TND)	Flux d'exploitation (TND)	Flux d'investissement (TND)	Flux financier (TND)	Variation de trésorerie (TND)
2019	- 25 204 401	- 39 495 629	- 7 961 000	7 264 413	- 40 192 216
2020	- 25 146 643	- 25 129 302	-	- 696 588	- 25 825 890
2021	- 25 088 899	- 25 071 681	-	- 696 588	- 25 768 269
2022	- 25 031 170	- 25 014 076	-	- 696 588	- 25 710 664
2023	- 24 973 456	- 24 956 487	-	- 696 588	- 25 653 075
2024	- 25 389 436	- 25 609 434	- 7 961 000	6 567 825	- 27 002 609
2025	- 25 272 542	- 25 226 222	-	- 1 393 175	- 26 619 397
2026	- 25 155 663	- 25 109 473	-	- 1 393 175	- 26 502 648
2027	- 25 038 800	- 24 992 739	-	- 696 588	- 25 689 327
2028	- 24 981 162	- 24 964 838	-	- 2 786 350	- 27 751 188

### 7.3.2 Coût de revient dynamique

**Tableau 15 : Coûts de revient dynamique**

(TND/m <sup>3</sup> )	Coût de revient dynamique 1	coût de revient dynamique 2	coût de revient dynamique 3
Société publique	0,282	0,484	0,520

### 7.3.3 Schéma de financement de la société publique

**Tableau 16 : Schéma de financement**

Schéma de financement (en TND)			
Emplois		Ressources	
Actifs incorporels	-	Fonds propres	4 776 600
Terrain	-	Dette	26 335 197
Actifs corporels	15 922 000	Subvention d'investissement	-
Intérêts intercalaires	-	Coûts de développement	-
Fonds de roulement	15 189 797		
<b>Total</b>	<b>31 111 797</b>	<b>Total</b>	<b>31 111 797</b>

Sur la période d'étude, la société publique aura besoin de 31,1 MDT pour couvrir ses besoins, dont 15,9 MDT relatifs à l'acquisition et au renouvellement des équipements nécessaires à son activité (engins d'exploitation (agences), équipement informatique (siège), véhicule de direction, autres véhicules (siège), équipement informatique (agences) et véhicules (agences)) et 15,2 MDT au titre du fonds de roulement (6 mois de charges annuelles (personnel, frais financiers éventuels et divers)). Ces besoins de financement seront couverts par les fonds propres (30% des investissements) et l'endettement via du crédit à court terme renouvelable pour l'exploitation (fond de roulement) et du crédit à moyen-long terme pour les investissements.

### 7.3.4 Equilibres de la société publique

Compte tenu de la tarification en vigueur, la société cumule, à l'issue de la période d'étude, un résultat net de - 267 204 712 dinars.

### 7.3.5 Subvention d'équilibre

Afin d'assurer un résultat brut d'exploitation nul ou positif durant les 10 années, l'Etat devra verser une subvention totale de 263 296 317 DT, soit un montant annuel moyen de 26 329 632 DT.

La subvention de petit équilibre, destinée à couvrir les charges de personnel, coûts de maintenance, frais de gestion administrative et financière et coûts d'énergie, s'élève à 121 695 215 DT sur la période d'étude. La subvention de moyen équilibre, qui couvre les charges de personnel, coûts de maintenance, frais de gestion administrative et financière, coûts d'énergie, coûts annuels de renouvellement et autres coûts fixes, se monte à 247 374 317 DT sur la période d'étude.

### 7.3.6 Encours des dettes des bénéficiaires

Compte tenu de l'encours initial, considéré comme nul au démarrage de la société, du taux de recouvrement supposé pour la tarification, et des coûts d'exploitation de la société de projet, l'encours des dettes des bénéficiaires augmente sur la période d'analyse, pour atteindre 4 733 279 DT à la fin de la période d'analyse.

### 7.3.7 Etude de sensibilité

Une analyse de sensibilité a été faite sur les hypothèses concernant les investissements et les charges d'exploitation, de façon à déterminer l'impact de leur variation sur le coût de revient dynamique total.

Il a été considéré les sensibilités suivantes :

- Réduction des volumes distribués (-10%)
- Augmentation des charges d'exploitation (+20%)
- Augmentation des tarifs de vente d'eau d'irrigation (+100% la première année et +5%/an ensuite)

Le tableau suivant présente les résultats des tests de sensibilité.

**Tableau 17 : tests de sensibilité**

	coût de revient dynamique 3 (TND/m <sup>3</sup> )	Subvention d'équilibre moyenne (TND)	Impact par rapport au cas de base
Réduction des volumes distribués	0,570	26 268 545	+9,6% sur le coût -0,2% sur la subvention
Augmentation des charges d'exploitation	0,617	32 755 336	+18,7% sur le coût +24,4% sur la subvention
Augmentation des tarifs	0,520	18 436 124	+0,0% sur le coût -30,0% sur la subvention

L'augmentation de 20% des charges d'exploitation de la société publique et la réduction de 10% des volumes distribués ont les impacts les plus forts sur le coût de revient de l'eau. En revanche, la réduction des volumes distribués permet de réduire les pertes et donc de ne pas augmenter la subvention d'équilibre à verser par l'Etat. Le fort ajustement tarifaire puis son actualisation annuelle n'a pas d'impact sur le coût de revient mais un très fort impact sur le montant de la subvention versée par l'Etat.

### 7.3.8 Risques financiers

Les principaux risques financiers auxquels la société publique pourra être confrontée sont :

- L'insuffisance de financement,
- Le défaut de paiement de la rémunération
- l'indexation inadéquate des tarifs à ses coûts
- la variation du taux de change
- la variation du taux d'intérêt

La société publique sera essentiellement exposée aux risques de change, qui impactera les coûts d'énergie et les coûts d'entretien, de maintenance et de renouvellement, au défaut de paiement de la rémunération (compte tenu des pratiques actuelles des bénéficiaires) et de l'indexation inadéquate des tarifs à ses coûts.

**Tableau 18 : Risques financiers**

Description	Allocation du risque	Atténuation et couverture
Insuffisance de financement	Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition du budget sur la base d'une étude détaillée</li> <li>• Inscription des engagements financiers dans le contrat programme</li> </ul>
Défaut de paiement de la rémunération	Etat	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantie de l'Etat pour la subvention d'équilibre</li> </ul>
Indexation entraînant une distorsion entre l'évolution des charges et des revenus	Partagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La formule de révision doit refléter la structure des charges</li> <li>• Clause de revoyure pour renégocier la formule de révision des prix</li> </ul>
Risque de change	Partagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Couverture de change</li> <li>• Garantie de l'Etat</li> </ul>
Risque de taux	Partagé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mécanisme de couverture</li> <li>• Garantie de l'Etat</li> </ul>

## 7.4 Conclusions

La tarification actuelle ne permet pas de couvrir l'ensemble des charges de la société publique, nécessitant l'intervention de l'Etat via une subvention annuelle moyenne de 26,3 MDT pour le grand équilibre (soit une subvention moyenne de 759 dinars à l'hectare), ou une subvention annuelle moyenne de 12,2 MDT pour le petit équilibre (soit une subvention moyenne de 350 dinars à l'hectare).

Tant que les produits de la vente d'eau sont insuffisants pour faire face aux charges, il est nécessaire de définir les nouvelles ressources pérennes qui seront mobilisées pour y faire face.

L'évolution vers une plus grande valorisation de l'eau d'irrigation et le renchérissement des coûts d'irrigation impose une redéfinition du système de financement de l'irrigation fondée à la fois sur un engagement ferme, constant et clair de l'Etat et le développement des ressources propres du secteur.

Le mode de financement actuel ne comporte d'ailleurs aucune incitation ni pour la société en charge de la gestion des périmètres irrigués, ni pour les bénéficiaires de l'irrigation. Il faudra définir un nouveau schéma de financement basé tant sur une plus grande contribution des bénéficiaires via les tarifs que les transferts de l'Etat. Ces transferts pourraient être formalisés dans le contrat programme liant l'Etat à la société publique et conditionnés par des critères de performances opérationnels, environnementaux, sociaux et institutionnels à définir.

Il faut aussi prendre d'autres mesures contribuant à la maîtrise des coûts de l'irrigation telles que la promotion des économies d'eau et l'incitation au changement des modes d'irrigation.

Cependant, il est important de rappeler que la mise en place de périmètres irrigués comporte des avantages sociaux importants, non comptabilisés dans le calcul (comme la réduction de l'exode rural, la valorisation de l'eau, l'augmentation des revenus des bénéficiaires, etc.), ainsi que la génération au profit du Trésor Public de taxes (TVA) et d'impôts sur les revenus et sur les bénéfices.

Le processus de redéfinition du système de financement doit comporter un débat national et impliquer les acteurs publics, privés et associatifs. Il doit aussi permettre d'informer les bénéficiaires sur les enjeux financiers de l'irrigation.

## 8 PLAN D' ACTIONS

Le plan d'actions proposé pour la mise en place de la Société Publique présente les tâches à réaliser par domaine (technique, juridique, institutionnel, administratif et financier).

Il couvre la période 2018 – 2020 découpée en semestres (compte tenu des incertitudes sur les délais de réalisation des actions juridiques notamment).

Ci-après nous apportons quelques précisions sur ce plan d'actions.

- Pour chaque action, nous indiquons le ou les opérateurs en charge de l'action ;
- Le plan d'actions reflète les étapes critiques à conduire pour assurer la transition entre le système actuel de gestion du service et le futur système (qui lui-même doit monter en puissance au fur et à mesure des réhabilitations des périmètres de la zone projet) ;
- Le MARHP est supposé être le Ministère de tutelle de la future Société Publique ;
- Nous intégrons la mise en place d'une Loi spéciale de cadrage « portant dispositions spéciales relatives à la gestion du service de distribution de l'eau d'irrigation dans les périmètres publics - participation du secteur privé », afin de sécuriser le contexte d'intervention de la SP (cf. Rapport phase 3) ;
- Nous intégrons les propositions spécifiques à la Société Publique développées en phase 4 pour le projet pilote (cf. le volet juridique notamment). Elles tiennent compte des textes en vigueur relatifs aux entreprises publiques de type SA (*ex : Décret de création*) et sont cohérentes avec les orientations fixées pour la réforme des EP ;
- Nous prenons l'hypothèse que le personnel de la SP sera sous statut particulier ;
- Nous intégrons la mise en place d'une assistance technique qui devrait intervenir dans les tâches de mise en place de la SP dans toutes ses composantes, en particulier pour détailler les contrats qui s'imposeront à toutes les parties prenantes, et suivre au moins la première année de son activité. Cette assistance regroupera à minima l'expérience d'un exploitant expérimenté dans le domaine de la gestion du service d'irrigation ;
- Nous avons mis en évidence par un code couleur les actions clés qui conditionnent la chronologie des autres actions.

Le délai de déroulement de ce plan d'actions est très ambitieux pour une Société opérationnelle au deuxième semestre 2019. Cela dépend grandement de la réalisation des actions juridiques échelonnées de mi-2018 à mi-2019, notamment l'élaboration et la passation des textes (lois de finance, spéciale, décret de création).

La phase de transition entre la situation actuelle GDA/CRDA et future SP est cruciale. Un appui de l'assistance technique sur ce volet-là pourrait être pertinent. Dans notre proposition de plan d'actions, nous faisons l'hypothèse que le périmètre géographique de la société publique intègre au fur et à mesure les ouvrages réhabilités.



N°	DOMAINE	ACTIONS	RESPONSABLE ACTIONS	PLANNING PREVISIONNEL					
				2018 Semestre 1	2018 Semestre 2	2019 Semestre 1	2019 Semestre 2	2020 Semestre 1	2020 Semestre 2
Technique		Elaboration du cahier des charges de l'assistance technique	DGGREE						
		Recrutement de l'assistant technique pour la mise en place de la Société Publique	DGGREE						
		Elaboration du cahier des charges de l'inventaire du patrimoine	Secrétaire Général - CRDAs						
		Réalisation de l'inventaire du patrimoine, actualisé selon les réhabilitations faites et les transferts opérés entre CRDA ou GDA et la SP	CRDA - Société Publique						et suivants
		Phase transitoire d'exploitation à préparer avec les CRDA, les GDA, les usagers	CRDAs - GDA						
		1ere campagne technique d'exploitation par la SP, à préparer	SP						
		Elaboration du système d'information + comptabilité analytique + gestion de la maintenance assistée par ordinateur	SP						
		Déploiement du système d'information	SP						et suivants
		Recherche de locaux	SG - CRDAs						
		Achat de matériels	SP						
	Réalisation des travaux de réhabilitation	CRDAs						et suivants	
Institutionnel		Constitution d'un Comité de pilotage pour la mise en place de la SP	Pdce Gvt, Ministères concernés par la SP, autres						
		Constitution d'un Comité technique en appui au Comité de Pilotage	Directions et Services spécialisés						
		Définition du positionnement stratégique du secteur de l'agriculture irriguée, par le gouvernement	SG						
		Communication aux CRDA, GDA, usagers des PPI. Elargissement géographique (totalité des 4 gouvernorats) et aux entreprises du secteur	DGGREE						
		Organisation de la tutelle ministérielle pour le suivi de la SP	SG (si tutelle MARHP)						
		Constitution du Comité de suivi de la gestion du service confié à la SP	SP						
		Mise en place du comité de Direction de la SP	SP						
		Elaboration de la stratégie de la SP	SP (PDG - Comité de Direction)						
Juridique et contractuel		Elaboration de la Loi spéciale	SG - DG AJ						
		Approbation de la Loi spéciale	circuit						
		Elaboration du Décret de création de la SP comprenant: les statuts, le périmètre confié, les Administrateurs, le fonctionnement du CA, le capital ...	SG - DG AJ - Pdce Gvt						
		Définition du cadre de nomination des administrateurs	COFIL - COTECH						
		Définition du cadre de nomination / recrutement des dirigeants et du personnel - question des statuts particuliers et des transferts d'agents	COFIL - COTECH						
		Elaboration des statuts de la SP et des statuts particuliers du personnel	COFIL - COTECH						
		Elaboration du contrat de gestion : occupation du domaine public, contrat de gestion, contrat d'objectif	COFIL - COTECH						
		Elaboration du contrat de vente d'eau aux usagers (règlement du service; trame des conditions particulières)	COFIL - COTECH						
		Approbation du Décret	circuit						
		Travail sur les textes juridiques pour amender les statuts des GDA intégrés dans la zone de gestion de la SP, et le transfert des contrats d'eau actuels	SG - DGGREE - DG AJ						
		Formalités d'enregistrement de la Société	SG - DG AJ - Pdce Gvt						
		Elaboration du contrat de vente d'eau aux usagers - conditions particulières détaillées	COFIL - COTECH - SP						
		Signature des documents contractuels de la SP avec l'Etat	Etat (Premier Ministre, MARHP Tutelle, CRDA) - SP						
	Signature des documents contractuels de la SP avec les usagers	SP							
Administratif		Nomination des administrateurs	SG						
		Nomination / Recrutement des cadres dirigeants (PDG, Dga, Administratif et financier, RH, Exploitation)	SG - SP						
		Elaboration de la grille salariale	SG						
		Elaboration des fiches de postes hors cadres dirigeants	SP						
		Recrutement du personnel hors cadre dirigeant	SP						
		Elaboration de l'organigramme	SP - COFIL (pour le 1er organigramme)						
		Mise en place des premières procédures de fonctionnement	SP						
Financier		Phase transitoire d'exploitation à préparer avec les CRDA, les GDA, les usagers	CRDAs - GDA						
		1ere campagne technique d'exploitation SP à préparer	SP						
		Préparation budgétaire de la participation de l'Etat au capital: montant du capital, nature des participations, mécanismes de validation	SG - MF DP						
		Loi de finances approuvant les 1ères décisions budgétaires	SG - MF DP						
1ères Formations		administrateurs							
		agents							
		agriculteurs irrigants des PPI du projet							

**Acronymes**

MARHP: Ministère de l'Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche  
 SG : Secrétariat Général du MARHP  
 DGGREE: Direction Générale du Génie Rural et de l'Exploitation des Eaux (MARHP)  
 SP: Société Publique  
 GDA: Groupement de Développement Agricole  
 DG AJ: Direction Générale des Affaires juridiques et foncières  
 Pdce Gvt: Présidence du gouvernement - Unité de suivi de l'organisation des Entreprises Publiques  
 MF DP: Ministère des Finances - Direction Générale des Participations  
 COFIL: comité de pilotage pour la mise en place de la SP  
 COTECH: Comité technique pour la mise en place de la SP



## 9 ANNEXES

### **Montant des ouvrages et équipements gérés (coûts d'investissement actualisés)**

La liste des ouvrages et des équipements a été établie avec les 4 CRDA concernés et la DGGREE pour les PPI de la zone de gestion.

Les prix unitaires ont été considérés à partir de données actuelles recueillies par SCET Tunisie.

Sur cette base, les taux de provision annuelle pour la maintenance et le renouvellement des ouvrages et équipements ont été appliqués.

La maquette financière tient compte des frais de maintenance et de renouvellement des PPI hors celui de Mateur, compte tenu du poids de ce poste dans les charges du service et de nos réserves quant à l'intégration de Mateur dans le périmètre de gestion de la SP. La structuration de la Société intègre malgré tout l'hypothèse de gérer Mateur.

Type	Sous-type 1	Sous-type 2	N°id	Nbre	Longueur cumulée	Prix unitaires (DT, HTVA, HDD)	Prix total
Ressource en gestion GDA ou CRDA ou irrigants	Forage électrifié		1	2		120 000	240 000
Ressource en gestion GDA ou CRDA ou irrigants	Sources gravitaires		174	5		-	-
Stockage en gestion GDA ou CRDA ou irrigants	Réservoir	béton	3	87		3 600	313 200
Stockage en gestion GDA ou CRDA ou irrigants	Retenue	argile	5	6		3 600	21 600
Réseau adduction	Canal à ciel ouvert	principal	7		8	1 000	8 000
Réseau adduction	Canal à ciel ouvert	secondaire	8		6	750	4 500
Réseau adduction	Canalisation fibre ciment	> 200 mm	9		53,986	400	21 594
Réseau adduction	Canalisation fibre ciment	≤ 200 mm	10		191,835	70	13 428
Réseau adduction	Canalisation polyéthylène		12		3,2	70	224
Réseau adduction	Canalisation acier	> 200 mm	15		1,6	400	640
Réseau adduction	Canalisation béton	> 200 mm	17		219,046	400	87 618
Réseau distribution (aval derniers réservoirs de la ligne de production)	Canalisation fibre ciment	> 200 mm	19		36,245	400	14 498
Réseau distribution (aval derniers réservoirs de la ligne de production)	Canalisation fibre ciment	≤ 200 mm	20		43	70	3 010
Réseau distribution (aval derniers réservoirs de la ligne de production)	Canalisation polyéthylène		22		615,417	40	24 617
Réseau distribution (aval derniers réservoirs de la ligne de production)	Canalisation béton	> 200 mm	27		46,286	400	18 514
Réseau drainage	Canal à ciel ouvert	principal	29		62	12	744
Réseau drainage	Canal à ciel ouvert	secondaire	30		102	6	612
Réseau drainage	Drain souterrain	Canalisation PVC	32		800	12	9 600
Station de pompage (exhaure ou autre)	Électrifiée		33	10		200 000	2 000 000
Poste électrique avec 1 transformateur			37	4		40 000	160 000
Poste électrique avec plusieurs transformateurs			38	5		150 000	750 000
Pompe (de station, exhaure, surpresseur)	Horizontale		40	9		100 000	900 000
Pompe (de station, exhaure, surpresseur)	Verticale		41	18		100 000	1 800 000
Pompe (de station, exhaure, surpresseur)	Groupe motopompe		42	26		10 000	260 000
Armoire de commande station			43	45		10 000	450 000



Type	Sous-type 1	Sous-type 2	N° Id	Nbre	Longueur cumulée	Prix unitaires (DT, HTVA, HDD)	Prix total
Automate			44	1		100 000	100 000
Prise d'eau	Dégrilleurs		45	7		3 000	21 000
Prise d'eau	Vanne de prise secteur		46	104		1 000	104 000
Prise d'eau	Vanne de prise à glissement		47	5		1 000	5 000
Prise d'eau	Moteur de vanne		49	12		10 000	120 000
Appareillage réseaux	Antibelier		52	35		150 000	5 250 000
Appareillage réseaux	Ventouse		53	1112		5 000	5 560 000
Appareillage réseaux	Vanne	≤ 200 mm	54	502		170	85 340
Appareillage réseaux	Vanne	> 200 mm	55	105		350	36 750
Appareillage réseaux	Clapets		56	27		3 000	81 000
Appareillage réseaux	souape de décharge		175	56	20		
Appareillage réseaux	vidange		176	438	34		
Appareillage de mesure	Débitmètre		57	78		40 000	3 120 000
Appareillage de distribution	Bornes		60	4545		2 500	11 362 500
Appareillage de distribution	Prise avec stabilisateur de pression		61	1808		20 000	36 160 000
Appareillage de distribution	Compteur mécanique		63	1617		800	1 293 600
Appareillage de distribution	Compteur autre que mécanique		64	4		800	3 200
Appareillage de distribution	Limiteur de débit		65	2028		1 000	2 028 000
Ouvrages et Equipements Routes	Piste revêtue		66		352,8	1 000 000	352 800 000
Ouvrages et Equipements Routes	Piste empierrée		67		563	150 000	84 450 000
Ouvrages et Equipements Routes	Piste en terre		68		96,3	200 000	19 260 000
Ouvrages et Equipements Routes	Ouvrage de franchissement: buses		69	77		6 000	462 000
Ouvrages et Equipements Routes	Autre ouvrage de franchissement		70	79		20 000	1 580 000



