

## **SIGLES ET ACRONYMES**

<b>AVB</b>	:	Agent Vulgarisateur de Base
<b>APA</b>	:	Appui à la Production Agricole
<b>AUE</b>	:	Association des Usagers de l'Eau
<b>CDD</b>	:	Coordination Diocésaine de Développement
<b>FIDA</b>	:	Fonds International de Développement Agricole
<b>PADANE</b>	:	Projet Agricole du Nord-Est
<b>SAVA</b>	:	Sambava-Antalaha-Vohemar-Andapa
<b>TDG</b>	:	Transfert de gérance

## 1.1. Contexte de la mission

Le Projet d'Amélioration et de Développement Agricole dans le Nord-Est (PADANE) est un projet issu de la coopération du Gouvernement malgache et du FIDA dont l'objectif final est l'amélioration des niveaux et des conditions de vie des petits producteurs en milieu rural, en particulier les plus pauvres, grâce à l'augmentation des revenus des ménages, à l'évolution de la disponibilité des services socio-économiques de base et à l'amélioration de l'accès à ces services.

Etant un projet de développement intégré, des objectifs spécifiques sont fixés afin d'atteindre cet objectif de développement, en mettant en œuvre le principe du développement participatif et progressif, entre autres : (i) renforcer les capacités organisationnelles et de gestion des associations paysannes et des communes, (ii) augmenter la couverture des besoins alimentaires en mettant l'accent sur l'accroissement durable de la production rizicole irriguée et une meilleure gestion des stocks de paddy, (iii) autour des périmètres choisis pour être réhabilités, assurer la stabilisation des cultures et des sols, pour un ralentissement de la dégradation de l'environnement.

Au travers de ces objectifs, les stratégies d'actions de PADANE sont formulées dans cinq composantes dont :

- appui aux groupements ruraux,
- appui à la production agricole,
- développement des infrastructures routières,
- financement rural,
- gestion de projet.

La zone d'intervention du projet comprend 43 communes comptant 429 Fokontany pour une population de 526 569 habitants répartis dans l'intégralité du District de Sambava avec 25 communes (Axe Centre), le Nord du District d'Antalaha avec 11 communes (Axe Sud) et le Sud du District de Vohémar avec 7 communes (Axe Nord).

Dans le cadre de la composante APA dudit projet, la mise en œuvre des activités de réhabilitation ou de construction des ouvrages hydroagricoles nécessitent la structuration et l'organisation des groupements ruraux. Depuis le démarrage des activités en 1998, 163 AUE sont constituées officiellement par l'intermédiaire de la CDD une ONG locale rattachée au PADANE en tant que prestataire de service. Ces AUE ont pour vocation de gérer, d'entretenir, de protéger et de pérenniser les ouvrages réhabilités.

A cet effet, à partir de l'année 2003, elles ont bénéficié des activités de renforcement de capacités de la part du CDD axées sur le fonctionnement et gestion d'une AUE, la gestion simplifiée, le diagnostic participatif et l'élaboration et la réalisation d'un programme de travail annuel. A terme, ces formations devront aboutir sur la capacité des AUE à s'autogérer en vue de la pérennisation des acquis après le transfert de gestion des ouvrages réhabilités.

En juillet 2004, dans le cadre du transfert de gérance prévue pour les années 2004-2005, une évaluation d'une première vague de 60 AUE, réparties dans 20 communes comptant 46 fokontany (24 AUE sur l'axe Nord ; 20 sur l'axe Centre ; 16 sur l'axe Sud), a été effectuée à la demande de PADANE afin d'identifier les associations éligibles pour le transfert de gérance. Dans ce contexte, une deuxième vague de 62 AUE fait l'objet de la présente évaluation pour cette année 2005.

## **1.2. Le mandat**

La présente mission fait suite à l'évaluation de la première vague des 60 AUE en 2004. Pour l'année 2005, 62 autres AUE sont identifiées par la CDD comme étant éligibles pour le transfert de gérance et font l'objet de l'actuel état des lieux de leurs capacités à s'intégrer dans le processus d'autonomisation pour mieux gérer et pérenniser les acquis. L'évaluation est effectuée pour prioriser et planifier les actions à entreprendre en vue du renforcement des capacités des AUE à s'organiser et à fonctionner efficacement.

Il s'agit alors pour la mission de faire un diagnostic des AUE ainsi que d'évaluer le niveau de maturité de ces 62 AUE qui constituent l'objet du présent rapport qui aboutira à la formulation des recommandations pour mieux assurer leurs fonctionnalités complètes.

Ainsi, le mandat se structure en 3 étapes, à savoir :

- Evaluer le fonctionnement et la maturité des 62 AUE sur le plan organisationnel, sur le plan financier et sur le plan technique suivant les indicateurs de maturité présentés en annexe ;
- Evaluer les 62 AUE sur leur éventuelle éligibilité pour le transfert de gérance ;
- Identifier les contraintes qui peuvent freiner ce transfert et en déduire les appuis nécessaires pour la proposition des recommandations.

## **1.3. Méthodologie de la conduite de l'évaluation**

En mettant en œuvre l'approche participative, des réunions de travail et des entretiens sont effectués en collaboration avec les acteurs concernés par la mise en place et l'appui des AUE, à savoir la Direction du PADANE, la Coordination et les CAF de la CDD. Ces derniers ont introduit le questionnaire auprès des membres des AUE (membres du bureau et simples membres).

Sur la base d'une concertation entre la CDD et le Consultant, un calendrier<sup>1</sup> est établi pour la conduite de l'évaluation. Les AUE sont réparties suivant trois axes, dont 10 AUE pour l'axe Vohémar, 28 AUE pour l'axe Sambava et 24 AUE pour l'axe Antalaha. Selon le calendrier préétabli, l'évaluation a pris 2 jours pour l'axe Vohémar (du 12 au 13 août 2005), 3 jours (du 09 au 11 août 2005) pour l'axe Sambava et 3 jours aussi (du 15 au 17 août 2005) pour l'axe Antalaha.

Pour l'évaluation proprement dite, une fiche d'évaluation préalablement élaborée est administrée auprès des membres des AUE présents aux séances.

---

<sup>1</sup> Cf Annexe n°

### 1.3.1. Outils d'évaluation

Comme citée précédemment, pour bien mener la mission, une fiche d'évaluation<sup>2</sup> est élaborée afin d'être remplie durant les entretiens avec les organisations paysannes. Les différents thèmes abordés sont regroupés dans 4 grands indicateurs qui devraient permettre de situer le niveau de maturité de chaque AUE. Il s'agit alors des :

- (i) Indicateurs d'autonomie sur le plan organisation et fonctionnement (CODE 1)
- (ii) Indicateurs d'autonomie financière (CODE 2)
- (iii) Indicateurs d'autonomie sur le plan technique (CODE 3)
- (iv) Indicateurs d'envergure (CODE 4)

Les indicateurs d'envergure traduisent le niveau d'ouverture et la collaboration de chaque association vers d'autres institutions et autres organismes.

Par la suite, chaque grand indicateur est subdivisé en indicateurs qualitatifs ou quantitatifs, lesquels sont notés de 0 à 3 à partir d'un système de notification basé sur la qualité et la pertinence des informations données par les associations, en réponse à des questions simples axées sur la vie associative et le fonctionnement de l'AUE. L'existence et la tenue des différents supports de gestion et cahiers des associations sont vérifiées afin de recouper certaines informations données par les participants. La subdivision se répartit comme suit :

#### (i) Indicateurs d'autonomie sur le plan organisation et fonctionnement (Code 1)

- Informations générales sur l'AUE (1.1)
- Capacité de mobiliser les membres (1.2)
- Taux habituel de participation à l'assemblée générale (1.3)
- Efficacité de l'assemblée générale (1.4)
- Niveau de démocratisation de la prise de décision (1.5)
- Existence de dispositions réglementaires (1.6)
- Respect des dispositions réglementaires (1.7)
- Représentativité des membres (1.8)
- Cohésion des membres (1.9)
- Connaissance et maîtrise des missions de l'AUE (bureau, membres) dynamique du bureau (1.10)
- Niveau de compétence des responsables (1.11)
- Maîtrise de fonction par les responsables (1.12)

#### (ii) Indicateurs d'autonomie financière (Code 2)

- Taux de recouvrement des cotisations (2.1)
- Perception du montant des cotisations (2.2)
- Taux de recouvrement des frais d'entretien (2.3)
- Acceptation du frais d'entretien par les membres (2.4)
- Taux de réalisation du programme de budget (rubrique fonctionnement) (2.5)
- Taux de réalisation du programme du budget (rubrique investissement) (2.6)

---

<sup>2</sup> Cf Annexe n°

- Régularité et transparence de la gestion de fonds (2.7).

#### (iii) Indicateurs d'autonomie sur le plan technique (Code3)

- Capacité de planifier et d'organiser ses activités (3.1)
- Capacité de réaliser le programme élaboré (3.2)
- Taux habituel de participation aux activités techniques (3.3)

#### (iv) Indicateurs d'envergure (Code 4)

- Taux d'acceptation par la communauté et autres institutions (4.1)<sup>3</sup>

### **1.3.2. Le traitement des informations**

Des notes correspondantes aux informations fournies par les participants sont affectées à chaque indicateur. Les notes de plusieurs indicateurs sont pondérées vu leur prépondérance déterminante dans l'orientation du grand indicateur<sup>4</sup>. Le Consultant a également privilégié les indicateurs d'autonomie sur le plan organisationnel et fonctionnement et les indicateurs d'autonomie financière par rapport aux deux derniers. En effet, ces indicateurs sont déterminants dans l'autonomie d'une association.

## **2. Déroulement de l'intervention**

Pour bien mener l'évaluation et assurer la présence des membres des AUE à chaque séance d'évaluation, la CDD a émis des communiqués à l'intention des membres par l'intermédiaire des stations de radio locales. Les AUE ont été approchées dans leurs communes ou villages d'implantation. Et les séances se sont déroulées dans les écoles ou le lieu de résidence du président de l'association.

Le traitement des informations recueillies sur terrain et la rédaction de l'aide mémoire a pris 2 jours, soit du 17 au 18 août 2005. La présentation de l'aide mémoire a eu lieu, dans les locaux du PADANE à Sambava, le 19 août 2005.

## **3. Caractéristiques générales des AUE**

### **3.1. Historique de la constitution des AUE**

Pour atteindre l'objectif d'amélioration des conditions de vie des paysans à travers l'accroissement de la production de riz irriguée du projet PADANE, l'aménagement et la mise en valeur des périmètres irrigués et des superficies cultivables ont amené à la réhabilitation ou la construction des ouvrages hydroagricoles. Dans le cadre de la réalisation des activités, la CDD a entrepris des activités de mobilisation des paysans en vue de leur structuration en organisation paysanne dont les missions sont de prendre part dans les dépenses financières

---

<sup>3</sup> Ces codifications n'ont pas de signification particulière. Elles ont été adoptées pour faciliter le traitement des résultats.

<sup>4</sup> Cf Annexe n°

ou matérielles en mettant en œuvre le principe de l'appropriation ainsi que de gérer et pérenniser les acquis.

Ainsi, au niveau de chaque périmètre ciblé, les producteurs cibles ont été constitués en Associations des Usagers de l'Eau. De 1998 à 2003, 163 AUE ont été créées et formalisées avec l'appui de la CDD dont 122 sont pré-identifiées par cet organisme d'appui comme étant éligible pour un éventuel Transfert de Gérance (TDG) des ouvrages réhabilités ou réalisés conformément à la politique de désengagement de l'Etat dans le secteur de la production.

L'historique de la constitution de ces AUE varie d'une AUE à une autre. Certaines associations (\_\_\_%) ont déjà existé avant l'arrivée du projet c'est-à-dire les producteurs appartenant à cette catégorie se sont regroupés pour construire des barrages traditionnels de fortune et les gérer communément. D'autres (\_\_\_%) se sont structurées auparavant pour mieux gérer équitablement la distribution de l'eau. Enfin, (\_\_\_%) ont été stimulées et créées dans le cadre du projet PADANE. Par la suite, leur structuration a été formalisée et leur mode d'organisation et de fonctionnement ont été renforcé.

La fonctionnalité des ouvrages réhabilités ou construits a des effets positif ou négatif sur le dynamisme de l'association et le degré de cohésion des membres. Par conséquent, cet aspect conditionne largement les capacités des AUE à s'autogérer et le dysfonctionnement des barrages et des canaux d'irrigation peut entraver le processus de transfert de gérance.

### **3.2. Typologie des AUE**

Les caractéristiques des membres des AUE sont hétérogènes, soit certains membres sont issus d'une même lignée de parenté, soit d'autres se sont associés en tant que simples exploitants et utilisateurs des canaux d'irrigation sans aucune lien de parenté.

On peut en déduire l'existence de 2 types d'AUE, à savoir les AUE dont les membres sont constitués des populations autochtones et allochtones et les AUE à caractère familial. Les AUE à caractère familial sont peu nombreux, en général leur taille est relativement faible variant autour de 15 à 20 membres. Pour les AUE ayant des ouvrages hydroagricoles irrigant une grande superficie de (\_\_\_ à \_\_\_ha), le nombre des membres peut atteindre plus de 50 à 100 membres appartenant à des villages différents.

Pour la plupart des AUE à faible effectif observées, le bureau n'a pas de difficulté à mobiliser les membres à honorer les cotisations, les frais d'entretien ainsi que la participation aux activités d'entretien à condition que les ouvrages fonctionnent bien. Dans le cas contraire, une forte leadership des membres de bureau est importante dans la mobilisation des membres. Par conséquent, le dynamisme de cette catégorie d'AUE n'est jamais linéaire.

Pour les 62 AUE pré-identifiées par PADANE et CDD, leurs années de mise en place et leurs tailles sont synthétisées dans les tableaux ci-après et se répartissent comme suit :

**Tableau : Répartition des AUE évaluées selon l'année de mise en place**

<b>Année</b>	<b>Nombre</b>	<b>Taux (%)</b>
1998		
1999		
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		

**Tableau : Répartition des AUE évaluées selon la taille**

<b>Taille</b>	<b>Nombre</b>	<b>Taux (%)</b>

Le premier tableau nous renseigne que pour \_\_\_% des AUE, le nombre des membres varient de \_\_\_ à \_\_\_ membres. Les ouvrages hydroagricoles pouvant irriguer une \_\_\_ (important) d'hectare, font que le nombre des membres peut atteindre \_\_\_ et plus pour \_\_\_% des AUE. Ce qui explique que la superficie des périmètres influence également la taille des AUE. **Moyenne de l'effectif des femmes membres. En général, ce sont les hommes, en tant que chefs de famille, qui représentent la famille propriétaire des terres ou métayer.**

Quant à l'année de mise en place des AUE, le tableau 2 nous montre que \_\_\_% des AUE ont été mises en place entre \_\_\_ et \_\_\_. Tandis que \_\_\_% viennent d'être créées seulement en l'an 2004. Il semblerait que l'âge des AUE influence aussi le dynamisme et la maturité des AUE. Celles créées récemment devront encore montrer leur capacité au niveau de la gestion de l'association, du recouvrement des cotisations et des frais d'entretien ainsi que la réalisation des activités d'entretien et de gestion du réseau.

### **3.2. Cadre juridique des AUE**

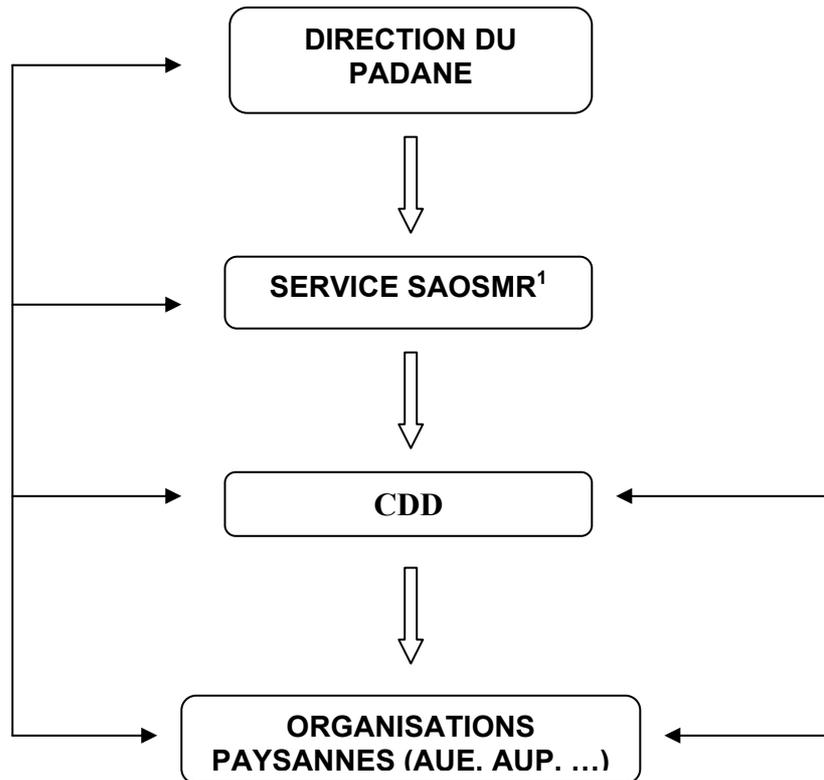
Trois principaux textes régissent l'environnement des AUE que ce soient dans leur mise en place, leur mode de fonctionnement et le transfert de gérance, à savoir :

- Loi N° 90-016 du 20 juillet 1990 portant réglementation de la gestion de l'eau et de l'AUE ;
- Ordonnance N° 60-133 du 3 octobre 1960 régissant les associations à but non lucratif ;

- Arrêtés ministériels N° 0290/91 du 18/01/91, N° 1708 du 13/32/97 et N° 4293/97 du 06/05/97 pour le transfert de gérance d'un réseau hydroagricole.

### 3.3. Cadre institutionnel des AUE

Localisé au niveau de la région SAVA, le schéma institutionnel ainsi que la structure d'encadrement des AUE dans la mise en œuvre des activités du projet se définit comme suit :



Par ce schéma, la CDD constitue un intermédiaire entre les AUE et les instances de décision du projet PADANE. Les termes de référence du CDD sont réajustés lors de la revue à mi-parcours. Il est, dorénavant chargé de tout ce qui est appui, suivi et formation auprès des organisations paysannes dans le cadre de mise en œuvre des activités des composantes AGR et APA.

### 3.4. Présentation des appuis aux AUE dans le cadre de la composante AGR du PADANE

Ayant reçu une formation de la part d'un consultant en septembre et octobre 2003, les agents CAF de la CDD ont mis en pratique les thèmes développés lors de la formation depuis Novembre 2003 conformément au réajustement des termes de référence de la CDD après la revue à mi-parcours effectuée en 2001.

A cet effet, les organisations paysannes telles AUE, AUP, GPPV ont bénéficié des activités d'appui et de renforcement de capacités dans le domaine de la mobilisation, de la communication et de l'information, de la vie associative et de gestion simplifiée, réalisées techniquement par la CDD.

En terme d'impact, des changements sont observés au niveau des certaines AUE concernant leur fonctionnement, entre autres l'existence et la tenue des différents cahiers ou de documents de gestion des AUE, l'amélioration des recouvrement des cotisations et des frais d'entretien, l'application effective des règlements intérieurs et des Dina.

### **3.5. Répartition administrative des 62 AUE**

Inscrites dans la zone d'intervention du projet PADANE, les 62 AUE à évaluer sont réparties dans 48 fokontany des 22 communes au niveau des 3 Districts (Vohémar, Sambava, Antalaha).

10 AUE sur les 60 sont réparties sur l'axe Vohémar dans 9 fokontany de 4 communes, 28 sur l'axe Sambava dans 15 fokontany de 11 communes, et 24 dans 19 fokontany de 7 communes sur l'axe Antalaha. Il semble que les AUE sur l'axe ...sont plus enclins à être éligibles au transfert de gérance si elles passent à travers les grilles d'évaluation.

## **4. Résultats de l'évaluation**

Au terme des travaux d'évaluation des AUE ainsi que de l'analyse des données, la présentation des résultats se subdivise en deux grandes parties, à savoir :

- l'état des lieux et diagnostic des 62 AUE en vue de la proposition en éligibilité au transfert de gérance sur la base de leurs capacités à partir des résultats des 3 grands indicateurs ;
- l'évaluation du niveau de maturité des 62 AUE pour le TDG.

### **4.1. Etat des lieux et diagnostic**

Pour établir l'état des lieux et le diagnostic des associations à évaluer, les caractéristiques des associations ont été établies à partir des résultats obtenus par grands indicateurs utilisés pour l'évaluation. Les associations peuvent être ainsi regroupées suivant leur niveau d'autonomie par grand indicateur.

Chaque AUE a été évaluée selon son niveau d'autonomie sur le plan organisationnel et fonctionnement, sur le plan financier et sur le plan technique. Le quatrième indicateur n'a pas été pris en compte, vu la relative jeunesse des AUE et de la période de formation qu'elles ont reçues.

#### **5.1.1 Niveau d'autonomie sur le plan organisation et fonctionnement**

---

Traduites en note, puis pondérées, les informations recueillies auprès des associations ont été ensuite déduites à partir de la somme des notes pondérées. Le tableau suivant montre les limites de chaque classe dans cet indicateur.

#### **Tableau 3 : Classification du niveau d'autonomie en organisation et fonctionnement**

Note	Niveau
[50 ;37,5[	Elevé
[37,5 ;25[	Moyen
[25 ;12,5[	Faible
[12,5 ;0[	Très Faible

Appliqué au cas de chaque AUE, le résultat est le suivant

Après traitement des données recueillies , le résultat des classements des 62 AUE se repartissent comme suit :

- .....AUE sont considérés comme ayant un niveau relativement élevé sur le plan organisationnelle et fonctionnement ;
- .....AUE classés dans le niveau moyen ;
- .....AUE ayant un niveau faible ;
- .....AUE présentant un niveau très faible.

**Tableau 4 : Répartition des AUE suivant le niveau d'organisation et fonctionnement**

<b>Organisation et Fonctionnement</b>			
<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Très faible</b>
Famava	Miara- mitambatra	Soamiaradia	Miara-mandroso
Miara- mizotra	Miara-mizotra (sud)	Kingabe	
Tsilatsaka	Tsarajoro (Anjombalava)	Tsaravatsy	
Lovaso	Mahaso		
Fizabe	Mamiratra		
Antsaha mamokatra	Amv		
Avmima	Fbzam		
Fimpima	Kintana fitarika andro		
Taranak'i hambana	Zoto		
Zanatany miray hina	Havana Miara-dia		
Lovaso	Liam-pivoarana		
Filaa	Antsahavary		
Avotra (andratambe)	Fifa		
Mahavonjy	Fmva		
Tokotelo	Ambahavaha miray hina		
Soavary	Samiravo		
Miaramandroso	Tsimialonjafy		
Zanak'andampy	Sahatsara iray		
Soanambinina	Mahavoky		
Avotra (B2)	Antsahavaribe		
Vatsy	Marotia		
Tsarasaotra	Miara-dia		
Ambalabe mamokatra	Ankotsokely mamokatra		
Mahavokatsoa	Atv		
Hery	Taratra		
Voatra	Fimha		
Tsarajoro (Ampagno)			
Bemava			
Lovaso (Ankompany)			
Zanatany miray			

D'une manière générale, les AUE classées ayant un niveau élevé en organisation et fonctionnement sont capables de mobiliser leurs membres et ne présentant pas de conflits majeurs au sein des membres. Elles se caractérisent entre autres par l'existence des membres de bureau très dynamique et compétent, l'organisation des réunions périodiques relatives à l'entretien des réseaux, la planification des activités et la participation de membres dans la prise de décision. Par contre, la non application Dina est quasi générale. Elle pourra entraîner un risque de démotivation de certains membres. Les raisons évoquées sont liées au respect du « Fihavanana » pour les membres ayant des liens de parenté. La non application du Dina affecte, le niveau de compétence des responsables, surtout le Président de l'association. Il faut trouver des solutions durables à cette situation sans compromettre la bonne entente entre les membres.

En ce qui concerne les AUE ayant un niveau moyen sur le plan organisation, en sus de la non application du Dina, elles ont comme caractéristiques l'utilisation de communication orale pour la transmission des informations, un faible taux de participation lors des AG, juste égal au quorum sinon moins, des conflits internes ou ayant peu d'entente, un faible niveau de compétence de quelques responsables. Pour ces AUE, elles nécessitent de léger suivi, et la mise en œuvre de quelques mesures pour accéder au niveau supérieur.

Pour les AUE ayant un faible niveau sur le plan organisation et fonctionnement, elles ont comme caractéristiques des membres de bureau manquants et qui n'ont pas les conditions requises pour la conduite d'une association, des conflits internes et pas d'entente entre les membres, rareté des réunions et faible taux de participation des membres aux réunions. Dans ces AUE, seule une minorité décide et assure l'ensemble des responsabilités dévolues aux membres de bureau de l'association. Les AUE dans cette classe nécessite la mise en œuvre de mesures assez conséquentes et des suivis rapprochés.

### 5.2.1 Autonomie financière

---

Comme dans le cas du précédent indicateur, les notes correspondantes aux informations recueillies auprès des AUE ont été sommées après pondération. Les limites de chaque classe sont représentées dans le tableau suivant.

Tableau 5 : Classification selon le niveau d'autonomie sur le plan financier

<b>Classification</b>
<b>[ 36 ; 27 [ : Elevé</b>
<b>[ 27 ; 18 [ : Moyen</b>
<b>[ 18 ; 9 [ : Faible</b>
<b>[ 9 ; 0 [ : Très faible</b>

Le tableau ci-après représente les résultats obtenus sur les 62 AUE au niveau d'autonomie et sur le plan financier.

**Tableau 6 : Niveau d'Autonomie Financière**

<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Très faible</b>
Tsilatsaka	Fifa	Lovaso	Soamiaradia
Hery	Atv	Miara-mizotra (sud)	Fi mha
Filaa	Avotra (andratambe)	Antsahavaribe	Samiravo
Miara- mizotra	Mahasoa	Fmva	Miara-dia
Voatra	Lovaso	Ambahavaha miray hina	Miara-mandroso
Famava	Fizabe	Havana Miara-dia	
Tokotelo	Fimpima	Ambalabe mamokatra	
	Taranak'i hambana	Tsimialonjafy	
	Zanak'andampy	Tsarajoro (Anjombalava)	
	Soanambinina	Kintana fitarika andro	
	Mahavokatsoa	Kingabe	
	Avmima	Tsaravatsy	
	Antsaha mamokatra	Liam-pivoarana	
	Tsarajoro (Ampagno)	Miaramandroso	
	Bemava		
	Avotra (B2)		
	Vatsy		
	Taratra		
	Amv		
	Sahatsara iray		
	Mahavonjy		
	Tsarasaotra		
	Zanatany miray		
	Mamiratra		
	Antsahavary		
	Zanatany miray hina		
	Soavary		
	Lovaso (Ankompany)		
	Zoto		
	Miara- mitambatra		
	Fbzam		
	Mahavoky		
	Marotia		
	Ankotsokely mamokatra		

Contrairement au précédent indicateur, la majeure partie des AUE (26 sur 60) ont un niveau moyen d'autonomie financière.

Les AUE ayant un niveau d'autonomie financière classée élevé sont caractérisés par des taux de recouvrement aussi bien des cotisations que des frais d'entretien atteignant plus de 75%. Néanmoins, la tenue des livres comptables présente des fautes communes pratiquement à toutes les AUE :

- Factures quasi inexistantes pour les achats ;
- Non délivrance de reçus pour les sommes perçues (cotisations, frais d'entretien).
- Absence de fiche de stock de paddy, des bons d'entrée et de sortie ;

Par contre le taux de cotisation (5000 ou 10 000 Fmg) est accepté en AG. Les frais d'entretien, payable en daba de paddy, variant de 1 à 1/2 daba selon les AUE, sont fixés en AG.

En matière du taux de réalisation du programme de budget (rubrique fonctionnement ou rubrique investissement), à la suite des formations dispensées par les CAF de la CDD, il a été difficile de les apprécier. Il sera recommandé à ces agents de vérifier régulièrement ce taux de réalisation du programme.

La seconde classe regroupe ..... ayant un niveau moyen sur le plan autonomie financière. Ces associations ont un taux de recouvrement des cotisations et frais d'entretien relativement bas. Ils ont quelques difficultés à faire payer les métayers. Comme dans le premier cas, les taux aussi bien de cotisation que de frais d'entretien ont été fixés et délibérés en AG. Quant au taux de réalisation du programme, il est également à vérifier par la suite.

En ce qui concerne les AUE évalués au faible niveau d'autonomie financière, le taux de recouvrement est très faible également. Les taux sont fixés en AG. En sus, ils ont des difficultés à faire payer les métayers. Habitué à l'assistance du projet, certains groupements ont du mal à s'organiser.

Les AUE ayant un niveau très faible en autonomie financière ont un taux de recouvrement des cotisations et de frais d'entretien pratiquement nul, et la gestion des comptes sur brouillon. Cette situation est attribuée pour la plupart aux réseaux non fonctionnel, source de démotivation des membres.

Il faut toutefois noter qu'aucune des associations ayant présenté le bilan de leur exercice de l'année 2004 n'ait présenté un rapport financier à l'assemblée générale ou obtenu un quitus. La vérification par les commissaires au compte n'a pas été faite également.

Des entretiens informels avec des membres des associations ont fait ressortir que l'adoption d'un taux unitaire de frais d'entretien n'est pas équitable. En effet, la quasi totalité des AUE ont fixé les frais d'entretien sans tenir compte des superficies cultivées. Par contre, pour certaines associations, le frais d'entretien prélevé à chaque membre est fonction de la superficie des rizières afin que personne ne se sente lésé, variant d'un quart de bidon à un bidon de paddy. D'une manière générale, il est difficile pour les associations de les fixer au prorata de la superficie alors que l'état parcellaire de chaque périmètre n'est pas encore terminé.

Des personnes ressources ont également émis des doutes sur le nombre des membres dans les associations. En recoupant avec les taux de participation aux AG, des associations ont admis que quelques ménages membres déclarent l'époux et sa femme, et quelque fois ses enfants comme membres des AUE. Au moment de paiement des cotisations ou des frais d'entretien, ils ne payent que pour le ménage, d'où les taux relativement faibles.

Ces situations doivent être clarifiées car elles pourraient démotiver certains membres.

### **5.1.3 Autonomie sur le plan technique**

---

Les limites des classes suivant la somme des notes pondérées sont présentées dans le tableau qui suit.

**Tableau 7 : Classification du niveau d'autonomie sur le plan technique**

Classification	
Note	Niveau
[ 12 ; 9 [ :	<b>Elevé</b>
[ 9 ; 6 [ :	<b>Moyen</b>
[ 6 ; 3 [ :	<b>Faible</b>
[ 3 ; 0 [ :	<b>Très faible</b>

Comme dans le cas des deux premiers cas, le niveau d'autonomie sur le plan technique de chaque AUE a été établi. Le tableau qui suit présente les résultats obtenus.

**Tableau 8 : Niveau d'Autonomie sur le plan Technique**

<b>Elevé</b>	<b>Moyen</b>	<b>Faible</b>	<b>Très faible</b>
Miara- mizotra	Tsilatsaka	Soavary	Avotra (andratambe)
Avmima	Hery	Tsarasaotra	Tsimialonjafy
Famava	Lovaso	Zanatany miray	Miara-dia
Zanak'andampy	Tokotelo	Amv	Samiravo
Soanambinina	Avotra (B2)	Miara- mitambatra	Miara-mandroso
Mahavokatsoa	Vatsy	Fbzam	
Zoto	Lovaso	Miara-mizotra (sud)	
	Fizabe	Miaramandroso	
	Voatra	Mahavoky	
	Fimpima	Marotia	
	Taranak'i hambana	Kintana fitarika andro	
	Antsaha mamokatra	Liam-pivoarana	
	Tsarajoro (Ampagno)	Ambahavaha miray hina	
	Mahavonjy	Soamiaradia	
	Zanatany miray hina	Atv	
	Antsahavary	Sahatsara iray	
	Lovaso (Ankompany)	Taratra	
	Ambalabe mamokatra	Havana Miara-dia	
	Mamiratra	Ankotsokely mamokatra	
	Antsahavaribe	Fi mha	
	Bemava	Tsaravatsy	
	Mahaso	Kingabe	
	Filaa	Fifa	
	Fmva	Tsarajoro (Anjombalava)	

Les AUE se répartissent comme suit :

- ..... dans la classe niveau élevé en autonomie sur le plan technique ;
- ..... AUE dans la classe niveau moyen ;
- .....AUE également dans la classe niveau faible ;
- ..... AUE dans la classe très faible.

Les AUE ayant un fort niveau en autonomie sur le plan technique ont fait leur preuve dans l'organisation de leurs activités, la réalisation de leur programme de travail bien qu'en faible proportion et un taux de participation élevé aux activités techniques et une meilleure

organisation dans la répartition des tâches aux membres de l'AUE relatif à l'entretien des réseaux . La plupart de ces AUE a des animateurs de périmètre.

Ceux qui ont un niveau moyen dans cet indicateur ont réalisé le programme élaboré pratiquement à moitié et ont un taux de participation aux activités techniques de 50 à 75%.

Les AUE ayant un faible niveau d'autonomie sur le plan technique ont réalisé très peu d'activités du programme et un taux de participation faible aux activités techniques.

Il est à signaler que le taux de participation assez faible de certains membres de groupements aux activités techniques, est lié à une forte proportion des femmes.

Celles qui ont un niveau très faible sur cet indicateur, n'ont pas un PTBA ou ne l'ont pas présenté lors de l'évaluation ; la réalisation du programme est minime et le taux de participation aux activités techniques réduites à une partie des membres du bureau.

Dans tous les cas, l'élaboration du Programme de Travail et de Budget Annuel (PTBA) a été réalisée avec forte assistance des CAF de la CDD. Le suivi sera focalisé sur l'assimilation et la mise en pratique de cet outil. Les AUE doivent maîtriser parfaitement cet outil en vue de la pérennisation.

Les évaluateurs ont remarqué des erreurs dans l'élaboration du PTBA et le compte prévisionnel d'exploitation. Un exemplaire de chaque fiche d'une AUE est joint en annexe. Au premier regard, on remarque que les ressources et les utilisations ne correspondent pas.

La deuxième erreur vient également dans la fixation des taux de cotisation et des frais d'entretien dans le même exemplaire.

Les prévisions pour les éventuels grands travaux ultérieurs ne font pas partie également du compte prévisionnel. Suivant les périmètres et les ouvrages y rattachés, des travaux assez conséquents pourraient être effectués périodiquement. Il est recommandé aux AUE de les prévoir par une thésaurisation d'une certaine somme annuelle dans l'optique de maintenir le bon fonctionnement du réseau hydroagricole.

Des perfectionnements dans l'utilisation de cet outil doivent être menées auprès de toutes les AUE.

En ce qui concerne le programme de travail, il faut initier auprès des exploitants des périmètres réhabilités d'autres mises en valeur comme la rizipisciculture ou encore la plantation de légumes. Des travaux pour la protection des infrastructures (reboisement sur les bassins versants, plantations de vétiver, ...) doivent être également prévus dans ces programmes pour chaque périmètre.

#### **5.1.4 Indicateur d'envergure**

---

Cet indicateur traduit l'ouverture d'une association à d'autres organismes ou autres institutions. Lors de l'évaluation, rares sont les AUE ayant des relations avec d'autres organismes., D'autres AUE ont des relations avec le STABEX. Il faut également citer le cas des AUE qui veulent initier de regroupements avec d'autres AUE ou autres groupements paysans afin de réaliser des projets nécessitant une demande de financement relativement conséquent (exemple un projet de décortiquerie). Bien que louables, ces projets sont restés à l'état d'initiatives. Les associations n'arrivent pas à concrétiser leurs idées. La concrétisation de ces initiatives mérite d'être soutenue par des interventions des CAF du CDD.

Lors des entretiens avec les membres de l'AUE, ils sollicitent actuellement la collaboration avec d'autres organismes de développement pour la fourniture de petits matériels agricoles.

A la suite de ces considérations de grands indicateurs, la suite de l'étude évaluera le niveau de maturité des 62 AUE pour le transfert de gérance.

## 5.2 EVALUATION DU NIVEAU DE MATURETE DES AUE POUR LE TRANSFERT DE GERANCE

Pour évaluer ce niveau, les notes pondérées obtenues par chaque AUE sur tous les indicateurs sont additionnées. Ramenés à un maximum de 100, quatre classes sont définies comme le montre le tableau suivant.

**Tableau 9 : Niveau de maturité vis à vis du TDG**

Classification	
Note	Classe
[100; 75[	Eligible 1
[ 75 ; 50[	Eligible 2
[ 50 ; 25[	Eligible 3
[ 25 ; 0[	Non éligible

Eligible 1	Prêt pour le TDG
Eligible 2	Prêt pour le TDG avec des appuis et suivis légers
Eligible 3	Prêt pour le TDG avec des appuis et suivis conséquents

Le choix d'admettre les AUE au transfert de gérance même pour des notes relativement faibles compris entre 50 et 25 a été dicté par les outils mis à leur disposition. Une fois que les membres de l'AUE maîtrisent ces outils, ils peuvent gérer convenablement et de manière autonome, les périmètres exploités.

Le tableau qui suit résume les résultats des AUE du niveau de maturité des AUE vis à vis du transfert de gérance.

**Tableau 10 : Notes obtenues par les AUE sur le plan maturité**

AUE	Note	Rang	Ind 1	Ind 2	Ind 3	Ind 4
Miara- mizotra	96	1	49	33	11	3
Tsilatsaka	95	2	49	35	9	2
Famava	93	3	50	30	10	3
Hery	86	4	40	35	9	2
Lovaso	86	5	49	26	9	2
Filaa	86	6	43	34	7	2
Fizabe	85	7	49	26	8	2
Tokotelo	82	8	42	29	9	2
Avmima	81	9	44	24	11	2
Voatra	81	10	40	31	8	2
Fimpima	80	11	44	26	8	2
Taranak'i hambana	80	12	44	26	8	2
Antsaha mamokatra	80	13	46	24	8	2
Zanak'andampy	79	14	41	26	10	2
Soanambinina	78	15	41	25	10	2
Mahavokatsoa	77	16	40	25	10	2
Avotra (andratambe)	75	17	43	27	3	2
Avotra (B2)	74	18	41	22	9	2
Vatsy	74	19	41	22	9	2
Tsarajoro (Ampagno)	73	20	39	24	8	2
Mahavonjy	73	21	43	20	8	2
Zanatany miray hina	73	22	44	19	8	2
Lovaso	72	23	44	17	9	2
Bemava	72	24	39	23	7	3
Mahasoa	72	25	36	27	7	2
Soavary	69	26	42	19	6	2
Tsarasaotra	69	27	41	20	6	2
Lovaso (Ankompany)	68	28	39	19	8	2
Zanatany miray	67	29	39	20	6	2
Ambalabe mamokatra	67	30	41	16	8	2
Mamiratra	66	31	36	20	8	2
Fifa	65	32	32	27	4	2
Zoto	65	33	34	19	10	2
Amv	65	34	36	21	6	2
Miara- mitambatra	64	35	37	19	6	2
Atv	63	36	29	27	5	2
Antsahavary	63	37	33	20	8	2
Fbzam	63	38	36	19	6	2
Miara-mizotra (sud)	62	39	37	17	6	2
Miamandroso	60	40	42	10	6	2
Sahatsara iray	59	41	31	21	5	2
Mahavoky	58	42	31	19	6	2
Antsahavaribe	58	43	31	17	8	2
Fmva	58	44	32	17	7	2
Marotia	58	45	31	19	6	2
Taratra	58	46	29	22	5	2
Tsarajoro (Anjombalava)	58	47	37	15	4	2
Kintana fitarika andro	58	48	36	14	6	2
Havana Miara-dia	57	49	34	16	5	2
Ambahavaha miray hina	57	50	32	17	6	2
Ankotsokely mamokatra	56	51	30	19	5	2
Liam-pivoarana	54	52	34	12	6	2
Tsimialonjafy	53	53	32	16	3	2
Fi mha	42	54	28	7	5	2
Samiravo	42	55	32	6	2	2
Kingabe	41	56	21	14	4	2
Miara-dia	40	57	31	4	3	2
Soamiaradia	39	58	23	8	6	2
Tsaravatsy	33	59	13	13	5	2
Miara-mandroso	0	60	0	0	0	0

Les résultats montrent des notes pondérées variant de 96 à 0. Cette dernière note correspond à une AUE réduite à 2 membres.

Suivant ces résultats, le tableau suivant classe les AUE suivant leur niveau d'éligibilité au transfert de gérance.

**Tableau 11 : Classification par niveau d'éligibilité**

<b>Eligible 1</b>	<b>Eligible 2</b>	<b>Eligible 3</b>	<b>Non éligible</b>
Miara- mizotra	Avotra (andratambe)	Fi mha	Miara-mandroso
Tsilatsaka	Avotra (B2)	Samiravo	
Famava	Vatsy	Kingabe	
Hery	Tsarajoro (Ampagno)	Miara-dia	
Lovaso	Mahavonjy	Soamiaradia	
Filaa	Zanatany miray hina	Tsaravatsy	
Fizabe	Lovaso		
Tokotelo	Bemava		
Avmima	Mahaso		
Voatra	Soavary		
Fimpima	Tsarasaotra		
Taranak'i hambana	Lovaso (Ankompany)		
Antsaha mamokatra	Zanatany miray		
Zanak'andampy	Ambalabe mamokatra		
Soanambinina	Mamiratra		
Mahavokatsoa	Fifa		
	Zoto		
	Amv		
	Miara- mitambatra		
	Atv		
	Antsahavary		
	Fbzam		
	Miara-mizotra (sud)		
	Miramandroso		
	Sahatsara iray		
	Mahavoky		
	Antsahavaribe		
	Fmva		
	Marotia		
	Taratra		
	Tsarajoro (Anjombalava)		
	Kintana fitarika andro		
	Havana Miara-dia		
	Ambahavaha miray hina		
	Ankotsokely mamokatra		
	Liam-pivoarana		
	Tsimialonjafy		

Suivant les résultats de ce tableau, 16 AUE dans la colonne Eligible 1 sont prêts pour le transfert de gérance. Toutefois, étant donné la courte durée de mise en pratique des outils de gestion de l'association, ils nécessitent des suivis périodiques de leurs réalisations et performances. Les cartes localisant chaque AUE, et montrant le niveau d'éligibilité sont présentées en annexe.

37 AUE font partie de la classe des Eligible 2. Ils nécessitent également des suivis périodiques sur la mise en pratique des outils de gestion des associations et le suivi de leurs performances sur le plan technique.

Les 6 AUE de la classe Eligible 3 peuvent également être proposées au transfert de gérance malgré un niveau de maturité évaluée faible. Ces AUE doivent être suivis régulièrement (hebdomadaire) et leur redonner des formations sur la gestion de l'association et sur le plan technique. Leurs performances en termes de réalisation doivent être suivis régulièrement.

Quant à la dernière AUE, elle nécessite une remobilisation de ses membres. Leur persuasion peut passer par la démonstration des résultats obtenus par les deux derniers membres en utilisant des variétés plus résistantes au pou de riz. Ces deux membres de l'association se sont procurés les semences auprès de la FOFIFA.

Malgré ces résultats encourageants dans l'optique des transferts de gérance de ces AUE, des recommandations sont toutefois émises en vue de s'assurer la pérennisation des acquis.

## **6 RECOMMANDATIONS**

Plusieurs actions sont recommandées par l'évaluateur. Ces recommandations sont réparties suivant les types d'indicateurs, mais il y a aussi des recommandations générales pour toutes les AUE. Dans l'optique du transfert de gérance et la pérennisation, la mise en œuvre des activités doit être dorénavant menée avec les agents de la DRDR, laquelle direction assumera par la suite les suivis des performances des AUE.

### **6.1 RECOMMANDATIONS GENERALES**

- Faire un "plan de masse parcellaire", à défaut de plan parcellaire, pour chaque AUE, montrant les différentes infrastructures, la disposition de chaque parcelle, le(s) nom(s) de l' ou les exploitant(s) de chaque parcelle, ainsi que son ou leur statut (propriétaire, métayer). Apporter un appui aux AUE en cas de besoin.
- Réajuster le nombre des membres de chaque AUE, si nécessaire, à la suite de la réalisation des "plans de masse parcellaires".
- Apporter des appuis pour la mise en application effective des procédures d'application du DINA (mise en place du protocole d'entente entre l'administration, la mairie et l'association des usagers de l'eau selon les recommandations du Consultant en formation fonctionnelle) et du Règlement intérieur.
- Une connaissance plus approfondie de la loi n° 90-016 du 21 juillet 1990 et du décret n° 90-642 du 19 décembre 1998 concernant la gestion et la protection du réseau hydroagricole est nécessaire (si possible donner une copie de ces textes en version malgache à chaque association) pour les AUE. Les former sur ces textes.
- Renforcement de capacité des membres de bureau pour le recouvrement des cotisations et frais d'entretien auprès des récalcitrants.
- Assurer un suivi périodique (hebdomadaire pour les AUE Eligible 3, bimensuel pour les Eligible 2 et mensuel pour les Eligibles 1) et faire un rapport mensuel des activités entreprises.

- Quelques ouvrages sont en mauvais état ou ne fonctionnent pas, d'où la nécessité d'informer les AUE avant le transfert de gérance de la réhabilitation de ces ouvrages, même si ces travaux ne se feront qu'après le transfert de gérance, car c'est un facteur de démobilisation des membres. Les quelques cas cités dans le tableau ci-dessous ont été recueillis auprès des bénéficiaires ou constatés de visu par les évaluateurs sur la demande des associations.

<b>Tableau 12 : Cas de dysfonctionnement cités par les AUE</b>		
<b>AUE</b>	<b>PERIMETRE</b>	<b>NATURE DES PROBLEMES</b>
<b>AXE SUD</b>		
		Bâche se situant au-dessus du niveau du canal et du barrage.
FMVA	Antsolopera	Bâche inachevée.
FIFA	Anteviala	Dysfonctionnement du répartiteur du barrage, l'eau se perd en dehors du canal.
Lovaso	Ankompany	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Tokotelo	Maroakoho Antsiranasy	Problème de drainage. Travaux supplémentaires promis par PADANE non réalisés (programme issu du diagnostic du 22 et 23/07/02) tels que: drainage, bâche.
<b>AXE CENTRE</b>		
Lovaso	Ambatoafo	Existence d'une fuite au niveau du barrage, murette incomplète.
Tsimialonjafy	Antsahabe	Existence d'une fuite. Le PADANE s'attèle actuellement pour les travaux confortatifs.
Mamiratra	Antsahamena	Bas niveau de l'eau du barrage n'arrivant pas à alimenter les canaux d'irrigation.
<b>AXE NORD</b>		
Zana-tany miray	Antsahavary	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage.
Antsaha mamokatra	Antsahavary	Changement du lit de la rivière en contournant le barrage.
Taranak'i Hambana	Tsaravinany	Fuite au niveau du corps du barrage. Presque toutes les murettes en très mauvais état (pas de fondation selon les dires des usagers).

Source : évaluation maturation des AUE juillet 2004

- Vérifier l'état et la fonctionnalité des infrastructures. Annoncer aux usagers leur réhabilitation si les travaux ne sont pas à la portée des AUE. Dans le cas contraire organiser les AUE pour réaliser les travaux.

Le calendrier ci-dessous est donné à titre indicatif pour la mise en œuvre de ces recommandations de ces recommandations générales.

**Tableau 13 : Calendrier de mise en œuvre des recommandations**

Recommandations à mettre en œuvre	Mois 1				Mois 2				Mois 3			
	Semaine				Semaine				Semaine			
Plan de masse parcellaire												
Formation sur les textes												
Protocole entente tripartite												
Recouvrement Coti. FE.												
Rapport périodique				♦				♦				♦

AUE	Perimètre	Nature des problèmes
<b>AXE VOHEMAR</b>		
FIMAMA	Antsahabe	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
MABEFI	Antanamilanja	Barrage endommagée
<b>AXE SAMBAVA</b>		
Lova Maharitra	Berano Ambany	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Sambatra	Anjahana	Mauvais fonctionnement du barrage
Avotra	Ankorera	Non achèvement du barrage
Tsikivy	Antsahabe	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Vonjy	Bebaro	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Laza		Destruction du barrage par le cyclone Gafilo
Avotra(Analampotsy)	Bevoay	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Hery Fo	Antsandalolana	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
FTMM	Sarahandrano	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
Vonjy(Andratamarina)	Lohan'ny lampy	Phénomène d'affouillement au niveau du barrage
<b>AXE ANTALAHA</b>		
Fanilo	Beankoma	Fuite au niveau de barrage

## **6.2 RECOMMANDATIONS PAR GRANDS INDICATEURS**

Dans le cadre de cette évaluation, chaque AUE dispose des résultats des fiches d'évaluation reproduites en annexe. Ces résultats serviront à ceux chargés de la mise en œuvre des appuis afin de déterminer les faiblesses de chaque AUE, et de déterminer les types d'activités à entreprendre auprès de chaque association.

### **6.2.1 Indicateurs d'autonomie sur le plan organisationnel et fonctionnement**

Parmi les 60 AUE évaluées, 30 ont un niveau élevé au niveau de l'organisation et du fonctionnement, 26 ont un niveau moyen, 3 un niveau faible et 1 très faible.

#### **Niveau élevé**

Les recommandations pour les AUE ayant un niveau élevé sur le plan de l'organisation et du fonctionnement sont les suivantes :

- Appuyer au niveau de la mise en œuvre effective des procédures d'application du DINA (mise en place du protocole d'entente entre l'administration, la commune et l'association des usagers de l'eau) et du Règlement intérieur.
- Faire un suivi et évaluation périodique (une fois par mois) de leur progression au niveau de l'organisation et du fonctionnement jusqu'au transfert de gérance.

#### **Niveau moyen**

Pour les AUE ayant un niveau moyen, les recommandations sont les suivantes :

- Renforcer de la capacité des membres du bureau au niveau de la mobilisation (AGO, AGE), de la communication (mode de communication interne), de la maîtrise de leurs fonctions (rappel sur les fonctions de chaque membre du bureau) par des formations si nécessaire.
- Faire un appui au niveau de la mise en œuvre effective des procédures d'application du DINA (mise en place du protocole d'entente entre l'administration, la commune et l'association des usagers de l'eau) et du Règlement intérieur.
- Assurer un suivi bimensuel et une évaluation périodique (mensuelle) de leur progression sur le plan organisation et fonctionnement avant le transfert de gérance.

#### **Niveau Faible**

Pour les AUE qui ont un faible niveau d'organisation et de fonctionnement :

- Restructurer le bureau permanent de l'association en prenant soin de choisir des personnes ayant au moins un minimum de niveau.

- Renforcer la capacité des membres du bureau au niveau de la mobilisation (AGO, AGE), la communication (mode de communication interne), maîtrise de leurs fonctions (rappel sur les fonctions de chaque membre du bureau) par des formations et des mises en pratique.
- Faire un appui au niveau de la mise en œuvre effective des procédures d'application du DINA (mise en place du protocole d'entente entre l'administration, la commune et l'association des usagers de l'eau) et du Règlement intérieur.
- Assurer un suivi poussé hebdomadaire et des évaluations fréquentes (bimensuelle) de leur progression au niveau de l'organisation et du fonctionnement avant le transfert de gérance.

### **Niveau très faible**

Pour l'AUE qui est très faible au niveau de l'organisation et du fonctionnement :

- Remobiliser les bénéficiaires.
- Recommencer les formations déjà entreprises (gestion des associations, gestion financière et comptabilité).
- Appuyer au niveau de la mise en œuvre effective des procédures d'application du DINA (mise en place du protocole d'entente entre l'administration, la commune et l'association des usagers de l'eau) et du Règlement intérieur.
- Faire un suivi poussé et des évaluations fréquents de sa progression au niveau de l'organisation et du fonctionnement avant de la proposer au transfert de gérance.

## **6.2.2 Indicateurs d'autonomie sur le plan financier**

---

Parmi les 60 AUE évaluées, 7 ont un niveau d'autonomie élevé sur le plan financier, 34 un niveau moyen, 14 niveau faible et 5 très faible.

### **Niveau élevé**

Pour les associations ayant un niveau élevé sur le plan financier, les recommandations sont les suivantes :

- Assurer un rappel périodique du rôle des trésoriers (mensuel) et des commissaires au compte (trimestriel) pour l'utilisation de facture lors des achats, de reçu lors des recouvrements des cotisations et frais d'entretien.
- Renforcer la capacité dans la planification budgétaire.
- Former les AUE en négociation, montage de projet, en recherche de financement.
- Rappeler la nécessité d'ouvrir un compte épargne (OTIV, Banque...), les assister en le cas échéant.
- Faire un suivi et une évaluation périodique (mensuel) de leur progression au niveau du recouvrement des cotisations et des frais d'entretiens avant le transfert de gérance, ou jusqu'au recouvrement total.

### **Niveau moyen**

Pour les AUE ayant un niveau moyen, les recommandations sont les suivantes :

- Faire un appui aux élections des commissaires au compte (mise en place et formation) pour les AUE qui n'en ont pas.
- Réajuster le budget de fonctionnement et le budget d'investissement.
- Faire un rappel périodique du rôle des trésoriers (mensuel) et des commissaires au compte (trimestriel) pour l'utilisation de facture lors des achats, utilisation de reçu lors des recouvrements des cotisations et frais d'entretien.
- Renforcer la capacité en planification budgétaire et élaboration du programme de travail.
- Former en négociation, en montage de projet.
- Rappeler la nécessité d'ouvrir une compte épargne (OTIV, Banque...).
- Faire un suivi (bimensuel) et évaluation périodique (mensuel) de leur progression au niveau du recouvrement des cotisations et des frais d'entretiens avant le transfert de gérance ou jusqu'au recouvrement total.

### **Niveau Faible**

Pour les AUE qui ont un niveau faible sur le plan financier :

- Appuyer au niveau des méthodes de recouvrement des cotisations et des frais d'entretien auprès des récalcitrants.
- Renforcer la capacité de gestion (tenue de compte, transparence au niveau des comptes de l'association) par des formations et mise en pratique
- Faire un appui aux élections des commissaires au compte (mise en place et formation) pour les AUE qui n'en ont pas
- Faire un appui sur l'élaboration des programmes du budget de fonctionnement et du budget d'investissement.
- Faire un rappel périodique du rôle des trésoriers (bimensuel) et des commissaires au compte (trimestriel) pour l'utilisation de facture lors des achats, utilisation de reçu lors des recouvrements des cotisations et des frais d'entretien.
- Renforcer la capacité dans la planification budgétaire et l'élaboration du programme de travail par des formations et mises en pratique.
- Former en négociation, en montage de projet.
- Rappeler la nécessité d'ouvrir une compte épargne (OTIV, Banque...).
- Faire un suivi et évaluation fréquent (bimensuel) de leur progression au niveau du recouvrement des cotisations et des frais d'entretiens avant le transfert de gérance, ou jusqu'au recouvrement total.

### **Niveau très faible**

Pour les AUE qui sont très faible sur le plan financier :

- Remobiliser les bénéficiaires.
- Recommencer les formations déjà entreprises (gestion financière et comptabilité).
- Former en négociation, en montage de projet.
- Rappeler la nécessité d'ouvrir une compte épargne (OTIV, Banque...), et les assister en cas de besoin.
- Faire un suivi poussé et des évaluations fréquentes (hebdomadaire) de leur progression au niveau de la gestion, du recouvrement des cotisations et des frais d'entretiens avant le transfert de gérance, ou jusqu'au recouvrement total.

## **6.2.3 Indicateurs d'autonomie sur le plan technique**

---

Parmi les 60 AUE évaluées, 7 ont un niveau élevé sur le plan technique, 24 ont un niveau moyen, 24 un niveau faible et 5 très faible.

### **Niveau élevé**

Pour les associations ayant un niveau élevé sur le plan technique, les recommandations sont les suivantes :

- Rappeler périodiquement le rôle des animateurs paysans et des polices de réseau.
- Renforcer la capacité au niveau de l'élaboration et de la réalisation du plan annuel de travail.
- Faire un suivi et une évaluation périodique (mensuel) de leur progression sur le plan technique jusqu'au transfert de gérance.

### **Niveau moyen**

Pour les AUE ayant un niveau moyen, les recommandations sont les suivantes :

- Rappeler les formations relatives à la gestion, l'entretien et la protection du réseau hydroagricole.
- Rappeler périodiquement le rôle des animateurs paysans et des polices de réseau.
- Renforcer la capacité au niveau de l'élaboration et de la réalisation du plan annuel de travail.
- Faire un suivi et évaluation périodique (avant chaque saison de culture) de leur progression sur le plan technique jusqu'au transfert de gérance.

### **Niveau faible**

Pour les AUE qui ont un niveau faible sur le plan technique :

- Appuyer au niveau de la mobilisation des membres pour les travaux d'entretien.
- Appuyer aux élections des polices de réseau en prenant soin de choisir des personnes capable d'assumer cette fonction le cas échéant.
- Rappeler les formations relatives à la gestion, l'entretien et la protection du réseau hydroagricole.
- Rappeler fréquemment le rôle des animateurs paysans et des polices de réseau.
- Renforcer la capacité au niveau de l'élaboration et de la réalisation du plan annuel de travail.
- Faire un suivi et évaluation fréquent (avant chaque saison de culture) de leur progression sur le plan technique jusqu'au et après le transfert de gérance.

### **Niveau très faible**

Pour les AUE qui sont très faibles sur le plan technique :

- Remobiliser les bénéficiaires par des séances de sensibilisation sur la nécessité de maintenir le bon fonctionnement du réseau
- Recommencer les formations déjà entreprises (gestion, l'entretien et la protection du réseau hydroagricole)
- Rappeler fréquemment le rôle des animateurs paysans et des polices de réseau.
- Renforcer la capacité au niveau de l'élaboration et de la réalisation du plan annuel de travail.

- Faire un suivi poussé et évaluation fréquent de leur progression sur le plan technique jusqu'au et après le transfert de gérance.

## **7 CONCLUSION**

A l'issue de cette évaluation, 59 sur les 60 AUE sont proposés pour le transfert de gérance. Il est indéniable que des AUE semblent ne pas atteindre le niveau requis.

Deux facteurs ont conduit à de telles prises de décision :

- La mise à la disposition des AUE d'outils de gestion simples mais efficaces ;
- La présence permanente d'un organisme chargé des appuis aux OP, le CDD.

Malgré les résultats, l'évaluateur propose de confier la continuation des appuis par le CDD afin de s'atteler dès maintenant aux activités conformes à ces appuis et tels qu'ils ont été définis lors de cette étude. Toutefois il sera demandé aux agents du CDD de faire des rapports mensuels sur les performances des AUE.

Quant au processus de transfert de gérance, il peut être entamé en parallèle avec les appuis et la mise en œuvre des travaux confortatifs. L'objectif est de terminer ces transferts de gérance avant fin 2004.