

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

MINISTERE DE L'INTERIEUR ET DE LA DECENTRALISATION
REGION ATSINANANA
DISTRICT BRICKAVILLE

PLAN DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DES COMMUNES

DISTRICT DE BRICKAVILLE

Novembre 2021.

Table des matières

Sigles et abréviations 2

Liste des tableaux 3

1. RESUME EXECUTIF 4

2. INTRODUCTION 5

3. OBJECTIFS DU DCR 6

3.1. Résultats attendus 6

3.2. Contenu 6

3.3. Cibles 6

3.4. Méthodologie 6

3.5. Calendrier de mise en œuvre 7

CHAPITRE I : IMAGES DES COMMUNES 8

1. CONTEXTE 9

1.1. Données et informations disponibles 9

1.2. Image des communes par rapport au DCR 10

1.3. Présentation de la situation « Institutionnel et Organisationnel » des communes 12

2. SYNTHESE DES BESOINS GENERAUX PAR RAPPORT AU DCR 21

CHAPITRE II : RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL 23

1. CONTEXTE 24

2. LOGIQUE DE L'ACTION DE RENFORCEMENT DES COMMUNES 25

3. PLAN DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL 26

4. AUTRES APPUIS THEMATIQUES DEMANDEES PAR LES COMMUNES 32

5. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES 36

6. LISTE DES PARTENAIRES POTENTIELS 40

Sigles et abréviations

AEP	Adduction d'Eau Potable
ADER	Agence de développement de l'électrification rurale
AGPM	Avis général de passation des marchés
AGR	Activités génératrices de revenus
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ARMP	Autorité de régulation des marchés publiques
BE	Bureau Exécutif
BIF	Birao Ifotony Fananan-tany
BP	Budget Participatif
CA	Compte Administratif
CAA	Chef d'Arrondissement Administratif
CAO	Commission d'appel d'offres
CC	Conseil Communal
DAO	Dossier d'appel d'offres
CDIS	Chef de district
CM	Conseil Municipal
CR	Commune Rurale
CU	Commune Urbaine
CSB	Centre de Santé de Base
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DACTD	Direction d'Appui aux Collectivités Territoriales Décentralisées
DCR	Diagnostic Communal Rapide
EAH	Eau Assainissement et Hygiène
EC	Etat Civil
EPP	Ecole Publique Primaire
FDA	Fonds de Développement Agricole
FDL	Fonds de Développement Local
FKT	Fokontany
FFOM	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
IGL	Indice de Gouvernance Locale
INDDL	Institut National de la Décentralisation et du Développement Local
INSTAT	Institut National de la Statistique
JIRAMA	Jiro sy rano malagasy
MFB	Ministère du Finance et de Budget
MI	Manifestation d'intérêt
MID	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MOC	Maîtrise d'Ouvrage Communale
ND	Non Disponible, pas de donnée/d'information
ODD	Objectifs de Développement Durable
ODDL	Observatoire de la Décentralisation et du Développement Local
OPCI	Organisme Public de Coopération Intercommunale
OSC	Organisation de la Société Civile

PCD	Plan Communal de développement
PDLII	Plan de Développement Local Inclusif et Intégré
PIC	Programme d'Investissement Communal
PF	Partenaire Financier
PPM	Plan de passation des marchés
PRIO	Plan de Redressement Institutionnel et Organisationnel
PT	Partenaire Technique
PTF	Partenaire Technique et Financier
PTI	Plan triennal d'investissement
PV	Procès-verbal
PuDI	Plan d'Urbanisme Directeur
RAD	Ray Amandreny
RE	Représentant de l'Etat
RGPH 3	Troisième Recensement Général de la Population et de l'Habitation
SAC	Schéma d'Aménagement Communal
SEC	Secrétaire d'Etat Civil
SEPO	Succès, Echecs, Potentialités, Obstacles
SLC	Structure Locale de Concertation
SSEPC	Service du Suivi et d'Encadrement des Postes Comptables
STC	Secrétaire Trésorier Comptable
STD	Service Technique Déconcentré
TC	Trésorier Comptable
TPIC	Trésorerie Principale InterCommunale
TRS	Transparence et de Redevabilité Sociale

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation générale des 19 communes
Tableau 2 : Etat de l'Indice de Gouvernance Locale (IGL) selon le MID

1. RESUME EXECUTIF

Ce Plan de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (PRIO) est le fruit du Diagnostic Communal Rapide (DCR) réalisé auprès des communes cibles du projet qui a permis d'avoir une image globale de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion des relations de chaque commune. Ce diagnostic a fait ressortir les forces et les faiblesses des communes en tant qu'institution et qui a permis d'identifier les principaux axes/actions de renforcement des Communes en vue de la maîtrise du rôle et des compétences qui leur sont confiées **par la loi, les textes réglementaires et les Bonnes Pratiques**

Le Renforcement Institutionnel se concentre alors sur les appuis de **l'institution communale** selon les textes en matière de compétences, d'organisation, de fonctionnement et des ressources en vue de la mise en œuvre de la décentralisation effective et du développement local par l'octroi de la plus large autonomie tant au niveau des décisions que des moyens financiers.

Les actions de formation et de renforcement de capacité proposées concernent le bureau exécutif, le conseil municipal ou communal et la Structure Locale de Concertation.
Les Services techniques déconcentrés ne sont pas ciblés dans la mesure où ils sont censés être formés par l'Etat.

Les thèmes de renforcement sont axés sur la gestion des ressources humaines, la gestion des ressources financières, la gestion du patrimoine communal et enfin sur la gestion des relations / partenariat.
Pour ces quatre catégories, les appuis concernent principalement sur les lois, règlementations et les bonnes pratiques.
Le Renforcement Organisationnel vise à améliorer les performances de chaque entité des communes selon leurs « obligations ou compétences ». Une attention particulière est développée pour les SLC.

Pour ce faire :

- Il est primordial d'instaurer une bonne gouvernance des finances publiques des communes en générale et d'instaurer/institutionnaliser une culture de Transparence et de Redevabilité Sociale (TRS) des autorités envers les citoyens et les OSC.
- Il s'avère nécessaire de mettre en place ou de renforcer les Structure Locale de Concertation dans chaque, une stratégie de formation / renforcement de capacités et d'accompagnement (institutionnel et organisationnel) est proposée pour assurer leur reconnaissance et leur engagement comme structure incontournable dans toutes les étapes du développement inclusif et durable communal.
- Il est vital de sensibiliser la population en générale via une sensibilisation de masse pour assurer un changement de comportement, de corriger les préjugés et assurer l'engagement de tous les acteurs. Les actions de « sensibilisation-communication » de masse, de « Formation /Renforcement de capacité » et « d'accompagnement » sont complémentaires et indissociables.

Les propositions d'actions suivent les cinq (5) étapes suivantes :
Les quatre premières étapes visent à mettre en place des structures conforme aux règlementations et connaissant leur rôles et responsabilités. La cinquième étape consiste à optimiser la performance des communes en misant sur la coordination et la cohésion de l'ensemble des acteurs au sein des communes.

- Etape 1 : Accompagnement à la structuration institutionnelle des communes
- Etape 2 : Sensibilisation de masse
- Etape 3 : Formations et renforcement de capacité des acteurs clés : CM/CC et BE
- Etape 4 : Accompagnement « mise en place et/ou redynamisation » : SLC

- Etape 5 : Amélioration de la gouvernance locale, de la participation citoyenne et de la performance des communes

2. INTRODUCTION

Ce Plan de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (PRIO) a été élaboré pour permettre d'avoir une image des communes ou l'état des lieux et de proposer des axes/actions (Formation/renforcement de capacité et/ou accompagnement de proximité) d'amélioration du rôle des communes et des Fokontany suivant **la législation malagasy, les outils existants et les bonnes pratiques.** Il tient compte des spécificités locales et des priorités des communes qui sont ressorties durant le Diagnostic Communal Rapide (DCR).

Les actions de formation et de renforcement de capacité proposées concernent les entités suivantes :
- Le bureau exécutif
- Le conseil municipal ou communal
- La Structure Locale de Concertation

Les Services techniques déconcentrés ne sont pas ciblés dans la mesure où ils sont censés être formés par l'Etat.

Les thèmes de renforcement sont axés sur :
- La gestion des ressources humaines
- La gestion des ressources financières
- La gestion du patrimoine communal
- La gestion des relations / partenariat

Par rapport aux informations du DCR, il y a de nombreuses anomalies et infractions des BE et des CM/CC. Il y a eu de condamnations fermes de peines d'emprisonnement de maires en raison de la mauvaise gestion des ressources financières. Il sera primordial d'instaurer une bonne gouvernance des finances publiques des communes allant de l'amélioration « de la fiscalité locale » (assiette, taux et recouvrement) ainsi que de la gestion « des recettes et des dépenses » en tenant compte des moyens (capacité des ressources humaines, logistique disponible et système de contrôle interne/externe). L'objectif est d'institutionnaliser une culture de Transparence et de Redevabilité Sociale (TRS) des autorités envers les citoyens et les OSC.

Pour assurer un développement inclusif, il s'avère nécessaire de mettre en place ou de renforcer les Structure Locale de Concertation dans chaque commune en se basant du Décret n° 2015 – 957 relatifs à la SLC. Par rapport aux faiblesses et à l'absence d'organisme public d'appui des SLC, une stratégie de formation / renforcement de capacités et d'accompagnement (institutionnel et organisationnel) est proposée pour assurer leur reconnaissance et leur engagement comme structure incontournable dans toutes les étapes (identification, conception, budgétisation, mise en œuvre et suivi-évaluation des projets) du développement durable communal. L'objectif est l'appropriation par chaque représentant d'un groupe d'intérêt de leurs obligations envers ses représentants tout en pensant à l'intérêt général.

La sensibilisation de masse est vitale et importante pour assurer un changement de comportement, de corriger les préjugés et assurer l'engagement de tous les acteurs. Par rapport aux expériences d'appuis aux institutions encore fragile comme les communes à Madagascar, les actions de « sensibilisation-communication » de masse, de « Formation /Renforcement de capacité » et « d'accompagnement » sont complémentaires et indissociables.

3. OBJECTIFS DU DCR

Les objectifs du diagnostic communal sont :

- Établir une image de la Commune, en tant qu'institution ;
- Décrire son mode de fonctionnement interne et de gestion des relations avec les autres acteurs locaux ;
- Identifier les forces et faiblesses de l'institution communale à travers une autoévaluation faite par l'équipe communale (élus et personnel) ;
- Identifier les principaux axes/actions de renforcement de la Commune en vue de la maîtrise du rôle et des compétences qui lui sont confiées **par la loi, les textes réglementaires et les Bonnes Pratiques**

3.1. Résultats attendus

- Une prise de conscience par les membres de l'équipe communale de la situation institutionnelle et organisationnelle de la commune en termes de forces et faiblesses
- Le déclenchement d'une discussion franche entre élus, personnel et autres acteurs sur les modalités de gestion de la Commune
- L'élaboration d'un plan de renforcement institutionnel et organisationnel (PRIO) basé sur les priorités identifiées par la Commune

3.2. Contenu

Le contenu du PRIO est le résultat des étapes :

- La préparation avec établissement de 3 types de questionnaires
- La réalisation des enquêtes de diagnostic participatif et de collecte de documents
- Le dépouillement, le traitement et l'analyse des données / informations disponibles
- La validation des résultats et l'identification des axes de renforcement.

Le plan de renforcement institutionnel et organisationnel (PRIO) est élaboré sur la base d'une liste d'éléments clés regroupés en quatre catégories :

- Gestion des Ressources humaines ;
- Gestion des Ressources financières ;
- Gestion des Patrimoines communaux ;
- Gestion des relations.

3.3. Cibles

Les acteurs ou les parties prenantes concernés par ce « Plan de renforcement » sont :

- Organe exécutif (Bureau exécutif dirigé par le Maire)
- Assemblée délibérante (Conseil Communal/municipal)
- Structure Locale de Développement

Le représentant de l'état et les services techniques déconcentrés ne sont pas pris en compte, car ils sont déjà formés suivant leur attribution.

3.4. Méthodologie

La méthodologie du PRIO est divisée en 3 étapes résolument participatif :

Etape 1 : enquête DCR

L'enquête a été mené auprès des trois entités qui compose la commune sous forme de trois focus group, à savoir le Bureau exécutif dirigé par le Maire ; le conseil municipal ou communal dirigé par le président du conseil et enfin par les membres du SLC si cette dernière existe auprès de la commune.
L'enquête DCR est basée sur un questionnaire qui est subdivisé en quatre parties :

- Gestion des Ressources humaines ;
- Gestion des Ressources financières ;
- Gestion des Patrimoines communaux ;
- Gestion des relations.

Des données secondaires issues des documents de travail de la commune ont aussi été collectées à savoir :

- Liste et situation contractuelle du personnel + organigramme de la commune ;
- Liste des biens matériels et infrastructures de la commune ;
- Etats financiers des 3 dernières exercices validés.

Etape 2 : diagnostique et rédaction du PRIO

Cette étape consiste à consolider les données recueillies et à analyser les forces et les faiblesses des communes.
Des éclaircissements ou confirmations auprès des communes sur les données récoltées ont été réalisées pour bien comprendre la situation des communes.
L'analyse et le diagnostic se sont focalisés sur les aspects institutionnel et organisationnel des communes ainsi que sur leur performance globale.

Etape 3 : validation du PRIO

Cette étape consiste à présenter les résultats auprès des communes pour qu'ils puissent apporter leur opinion.
Cette étape a été réalisé sous forme de focus group avec les représentants des trois entités (BE, CM ou CC et SLC).
La première partie consiste à valider ou compléter les données du DCR.
La deuxième partie consiste à discuter du PRIO proprement dite. Les participants ont été invités à apporter leurs idées et leurs remarques éventuelles.
La validation du PRIO par commune est matérialisée par un PV standardisé pour faciliter son exploitation.

3.5. Calendrier de mise en œuvre

Le plan de renforcement institutionnel et organisationnel (PRIO) a été réalisé suivant le calendrier ci-après :

- Semaine du 12 juillet 2021 : Formation des accompagnateurs sur les outils du DCR et calendrier de réalisation ;
- Semaine du 19 juillet 2021 : visite de courtoisie et présentation de l'action auprès des communes ;
- Du 26 juillet au 06 aout 2021 : réalisation de l'enquête DCR ;
- Du 09 aout au 03 septembre 2021 : analyse et rédaction du PRIO ;
- Semaine du 13 septembre : formation des accompagnateurs sur le PRIO et calendrier de validation auprès des communes ;
- Semaine du 20 septembre : validation du PRIO auprès des communes.

CHAPITRE I : IMAGES DES COMMUNES

1. CONTEXTE

Le diagnostic communal rapide (DCR) réalisé répond à une double exigence. Il s'agit d'un outil qui permet d'améliorer la connaissance et la compréhension de la commune par elle-même et par ses partenaires.

D'une part, le diagnostic communal rapide accompagne la Commune dans un exercice d'auto analyse des ressources dont elle dispose et des modalités dont elle les gère, des forces et faiblesses liées à sa situation actuelle, des opportunités et contraintes à prendre en considération dans le nouveau cadre de la décentralisation. L'analyse du DCR débouche sur un **plan de travail** que la Commune pourra mettre en œuvre afin d'améliorer sa performance.
D'autre part, le DCR est inscrit dans la logique d'intervention du PADDL (Programme d'Appui à la Décentralisation et au Développement Local) comme étape préalable à l'établissement d'un protocole de partenariat avec une Commune. Il s'agit d'un instrument qui doit permettre au programme et à ses partenaires de mieux définir leurs axes de collaboration.

Le diagnostic communal rapide s'appuie sur l'intervention d'une personne ou d'une structure externe à la Commune pour sa mise en œuvre, appelée parfois prestataire de services ou PS. Cette intervention a la fonction d'assurer et de faciliter les échanges et la discussion entre les différents membres de l'équipe communale (élus, exécutif, personnel étatique et communal), de recueillir les informations clés auprès de certaines personnes ressources externes à la Commune, de donner une lecture la plus objective possible de l'ensemble des informations collectées et contribuer à la relecture de leur réalité de la part de tous les concernés.

Pour réaliser ses tâches, le prestataire de services a enquêté sur le fonctionnement général de l'institution communale sur les plans administratifs et comptables ; sur la gestion des relations avec les organes déconcentrés de l'Etat et avec la société civile. Il a synthétisé l'environnement politique et juridique dans lequel les Communes opèrent pour ressortir les compétences en développement institutionnel et organisationnel.

1.1. Données et informations disponibles

Dans ce qui suit, la présentation des données et des informations utilisées :

- Données / informations / documentation produites par l'équipe communale
- Fiches d'enquêtes DCR réalisées par le prestataire
- Résultats des MARP avec des observations directes et des entretiens informels
- Notes synthétiques, carte, tableaux de synthèse…

1.2. Image des communes par rapport au DCR

Tableau 1 : Présentation générale des 09 communes
(Source population RGPH 3 - 2020)

District	Commune	Catégorie	Nombre Fokontany	Superficie (Km2)	Nombre de Population (RGPH 3)	Nombre de mandat du maire
Brickaville	Vohitranivona	Commune Rurale (CR) II	8	243	2 359	1 (Parti indépendant)
Brickaville	Ambinaninony	Commune Rurale (CR) II	16	451	12 392	1 (IRD)
Brickaville	Brickaville	**Commune Urbaine (CR) II**	18	115	27 865	1 (Parti indépendant)
Brickaville	Antsampanana (nouvelle commune)	Commune Rurale (CR) II	9	322	27 729 (Source DCR)	2 (Parti indépendant)
Brickaville	Vohipeno Razanaka	Commune Rurale (CR) II	6	270	5 592	1 (TGV)
Brickaville	Ampasimbe	Commune Rurale (CR) II	8	171	12 759	1 (Parti indépendant)
Brickaville	Ambalarondra	Commune Rurale (CR) II	14	392	12 884	2 (IRMAR)
Brickaville	Anivorano Est	Commune Rurale (CR) II	7	330	10 972	2 (MAPAR)
Brickaville	Ranomafana Est	Commune Rurale (CR) II	9	175	14 672	3 (IRD)

Tableau 2 : Etat de l'Indice de Gouvernance Locale (IGL) selon le MID

L'IGL est un outil harmonisé d'auto-évaluation développé par le MID permettant de sortir un plan d'actions afin d'améliorer la gouvernance locale par l'identification des besoins de renforcement de capacité et d'accompagnement

Commune	Réalisation IGL	Note /10	Formation et renforcement de capacité proposés par INDDL/ODDL	Observations
Vohitranivona	Oui	5,66	MOC et Budget programme	
Ambinaninony	Oui	5,7	MOC et Budget	
Brickaville	Oui	3,9	Budget programme et foncier	
Antsampanana	Non	ND	ND	
Vohipeno Razanaka	Oui	ND	ND	Réalisé en 2019 Pas de suite
Ampasimbe	Oui	4,9	ND	
Ambalarondra	Oui	4,02	ND	
Anivorano	ND	ND	ND	
Ranomafana	Oui	5,01	Budget, décentralisation foncière	Réalisé en 2017

Note IGL :

0 à 2 (très mauvais, effort important à faire)

2 à 4 (mauvais, effort afin d'améliorer)

4 à 6 (moyen, effort encore à faire)

6 à 8 (bien, existence d'effort à continuer et à ajouter)

8 à 10 (très bien, activité appropriée)

1.3. Présentation de la situation « Institutionnel et Organisationnel » des communes

District Brickaville

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
1	**Vohitranivona**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 5,66 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel : ND 7. Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières :moyen 11. Budget participatif avec la SLC : NON 12. Planification PDLII : NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine :Faible 14. Développement des partenariats : Moyen 15. Qualité de services : Moyen 16. Gestion de conflits : ND	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Vohitranivona à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **b. Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC à renforcer** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Fiscalité locale** **e. Transparence budgétaire** **f. Réalisation planification PDLII** **g. Amélioration de la gestion du patrimoine** **h. Consensus BE et CM à cadrer** i. **Préservation des acquis positifs (partenariats…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
2	**Ambinaninony**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 5,7 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel :ND 7. Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières :ND 11. Budget participatif avec la SLC :NON 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Faible 14. Développement des partenariats : Bon 15. Qualité de services : BON 16. Gestion de conflits : Tangalamena, Fkt, CC, Commune	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Ambinaninony à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **b. Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC à renforcer** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Fiscalité locale** **e. Transparence budgétaire** **f. Suivi à la finalisation PDLII** **g. Amélioration de la gestion du patrimoine** **h. Préservation des acquis positifs (partenariats…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
3	**Brickaville**	**Commune Urbaine (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. Pas de SLC 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 3,9 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel :ND 7. Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : ND 11. Budget participatif avec la SLC :OUI 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Faible 14. Développement des partenariats : Bon 15. Qualité de services : BON 16. Gestion de conflits : Commune	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Brickaville à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **b. Mise en place et formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Réalisation planification PDLII** **e. Fiscalité locale** **f. Développement de partenariat** g. **Préservation des acquis positifs (partenariat, conseillers…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
4	**Antsampanana (nouvelle commune)**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Pas de note IGL et auto-évaluation annuelle 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel : certains employés 7. Pas de Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : faible 11. Budget participatif avec la SLC :NON 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Faible 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services : BON 16. Gestion de conflits : CC, BE Commune	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Antsampanana à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Evaluation IGL à faire** **b. Mise en place et formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Réalisation planification PDLII** **e. <u>Fiscalité locale</u>** **f. Développement de partenariat** **g. Régler le problème d'eau potable** h. **Préservation des acquis positifs (contrôle des conseillers, gestion de conflits, partenariat…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
5	**Vohipeno Razanaka**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Notation IGL mais note indisponible 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel : ND 7. Pas de Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : Faible 11. Budget participatif avec la SLC : OUI 12. Planification PDLII : NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Moyen 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services : Moyen 16. Gestion de conflits : ND	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Vohipeno Razanaka à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Evaluation IGL à faire** **b. Redynamisation et formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Réalisation planification PDLII** **e. Fiscalité locale** **f. Développement de partenariat** g. **Préservation des acquis positifs (gestion des conflits…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
6	**Ampasimbe**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. Pas de SLC 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 4,9 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel : certains employés 7. Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : ND 11. Budget participatif avec la SLC : OUI 12. Planification PDLII : NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Bon 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services : BON 16. Gestion de conflits : CC, BE Commune, Gendarme	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Ampasimbe à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **a. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **b. Mise en place et formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Alignement en PDLII** **e. Fiscalité locale** **f. Développement de partenariat** g. **Préservation des acquis positifs (gestion des conflits…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
7	**Ambalarondra**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 4,02 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel :ND 7. Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : Faible 11. Budget participatif avec la SLC :NON 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Moyen 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services : BON 16. Gestion de conflits : BE Commune, Gendarme	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Ambalarondra à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire** **a. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **b. Formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **c. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **d. Alignement en PDLII et suivi de mise en œuvre** **e. Fiscalité locale** **f. Développement de partenariat** g. **Préservation des acquis positifs (**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
8	**Anivorano Est**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Pas de note IGL et auto-évaluation annuelle 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel :ND 7. Pas de Responsable MOC 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : ND 11. Budget participatif avec la SLC :OUI (2020) 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Bon 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services :BON 16. Gestion de conflits : Gendarme	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Anivorano Est à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire** **1. Evaluation IGL à faire** **2. Redynamisation et Formation Droit et obligations (rôles et attribution) des membres du SLC** **3. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel** **4. Alignement en PDLII et suivi de mise en œuvre** **5. Fiscalité locale** **6. Développement de partenariat** 7. **Préservation des acquis positifs (transparence budgétaire, partenariat…)**

N°	Commune	Catégorie	Situation des compétences et des capacités sur les 4 thèmes « Institutionnel et Organisationnel » pour assurer une bonne gouvernance	Etat idéal (Descriptions de la situation normale en termes des compétences et des capacités)	Ecarts importants (Gap) à souligner dans les appuis en renforcement
9	**Ranomafana Est**	**Commune Rurale (CR) II**	1. Maire élu avec des collaborateurs essentiels 2. Conseil municipal / communal élu : délibérant et contrôle de l'exécutif 3. SLC complet, engagé et compétent 4. Note IGL et auto-évaluation annuelle : 5,01 5. Organigramme délibéré : oui 6. Contrats de travail et Cnaps du personnel essentiel : Certains employés 7. Responsable MOC : ND 8. Services essentiels communaux (Service administratif/état civil, technique/Développement, financier) 9. Gouvernance financière 10. Recouvrement ressources financières : Moyen 11. Budget participatif avec la SLC :OUI 12. Planification PDLII :NON 13. Organisation de la gestion du patrimoine : Moyen 14. Développement des partenariats : Faible 15. Qualité de services :BON 16. Gestion de conflits : Communauté, FKT, CC, gendarme	1. Maire élu en fonction dirigeant la commune et 1er responsable des services, des finances et de la réalisation de la politique communale 2. Conseil municipal ou communal complet jouant la fonction délibérante et contrôle de l'exécutif 3. SLC instaurée par voie d'arrêté jouant le rôle d'espace de dialogue et de consultation avec tous les représentant des acteurs publics et privés 4. Evaluation IGL 10/10 5. Organigramme du Bureau Exécutif avec tout le personnel affiché 6. Contrats de travail du personnel essentiels avec CNAPS faits et des salaires payés périodiquement 7. Responsable MOC compétent et fonctionnel 8. Evaluation et amélioration des principaux services (Service administratif/état civil, Service technique/Développement et Service financier) 9. Transparence des finances publiques et culture d'échanges du maire avec le conseil et la population de tous les FKT 10. Recouvrement ressources financières internes (fiscalité) et externes (subvention, aide…) 100% 11. Budget participatif annuel avec la SLC 12. Existence planification communale suivant PDLII et mise à jour 13. Bonne organisation de la gestion du patrimoine communale (inventaire mise à jour) 14. Recherche de partenariats en continu et formalisation des négociations 15. Services aux usagers rapides et de qualité **16.** Conflits sociaux réglés au niveau de la commune	**Les points GAP pour Ranomafana Est à souligner dans les actions de renforcement institutionnel et organisationnel prioritaire :** **1. Auto-évaluation IGL à poursuivre** **2. Renforcement des membres du SLC** **3. Régularisation contrats de travail et CNAPS du personnel essentiel. TC à changer.** **4. Réalisation PDLII** **5. Fiscalité locale** **6. Développement de partenariat** 7. **Préservation des acquis positifs (gestion de conflit, responsabilisation des conseillers…)**

2. SYNTHESE DES BESOINS GENERAUX PAR RAPPORT AU DCR

Les analyses ressortis du DCR tient compte :

- Des principes de la décentralisation ;
- De la reconnaissance à chaque commune de l'existence d'affaires qui leurs sont propres ;
- De la possibilité aux communes de confier la gestion de ces affaires et de ces ressources à des autorités désignées et distinctes des agents de l'Etat, mais soumise à un certain contrôle des représentants du pouvoir central.

L'analyse général des réponses ressorties du DCR :

- Informations incomplètes ou erronées en raison d'absence des personnes directement concernées ou méconnaissances des responsabilités ;
- Méconnaissance de l'ensemble des Droits et des Obligations des acteurs ;
- Faible transparence de la part du Bureau Exécutif ;
- Existences d'anomalies dans les activités du bureau exécutif à corriger ;
- Résignation des citoyens et de la société civile en général et des membres des SLC malgré l'existence d'engagement ;
- Absence de prise d'initiative des conseillers municipaux/municipaux et des citoyens ;
- Existence de contrôle financier venant des services publics ;
- Salaires faibles du personnel communal ;
- Plaintes habituelles (manques de local, d'équipements et d'indemnités pour travailler) des acteurs surtout des conseillers municipaux/municipaux et des citoyens ;

L'analyse institutionnel des communes :

- 9 communes de catégories différentes :1 communes urbaines catégorie 2 (Brickaville), et les 8 communes rurales de 2ème catégorie ;
- Une nouvelle commune rurale de catégorie 2 (Antsampanana) créée en 2014 nécessitant un renforcement des structures en place. On note un engagement des acteurs locaux ;
- CU Brickaville (communes urbaines), les fonctions de comptables publics principaux sont assurées par un Trésorier Général, un Trésorier Principal ou un Percepteur Principal de rattachement
- Le Comptable Public Principal des Communes rurales dépourvues de comptable du Trésor est nommé par arrêté du Ministre chargé des Finances et du Budget, sur proposition du Maire après avis conforme du Chef de district territorialement compétent. Il porte la dénomination de « Trésorier communal » (article 116, loi 2014-020 et article 75, décret 2015-959). Les communes rurales non rattachées à un TPIC sont organisées suivant les procédures classiques

L'analyse organisationnel des communes :

- Le DCR a ressorti une idée générale sur les communes, il est nécessaire d'instaurer une stratégie de **continuité des services publics et des actions de développement**.
- **SLC inexistante ou en cours de mise en place** dans certaines communes (Brickaville, Ampasimbe). Les autres sont plus ou moins organisés avec des perceptions différentes de leur responsabilité. Une structuration et des appuis adéquats s'avère nécessaire pour stimuler les SLC, de préférence par un organisme neutre et maîtrisant le dynamique des groupes d'intérêt ;
- **SLC existant mais non fonctionnel** ou dans des hésitations / tâtonnements / manque d'autorité pour affirmer leur rôle/responsabilité. Un renforcement s'avère utile pour dynamiser et permettre aux SLC d'assurer leurs rôles et responsabilités ;
- SLC pas encore en mesure de **résoudre leurs problèmes et d'apporter leur contribution active**

- Membres de SLC ou « groupes d'intérêt » ne sachant pas leur rôle et **manquant de prises d'initiatives (attentisme et réactif au lieu d'être « proactif »)** pour assurer leur responsabilité /engagement surtout de la part des représentants des opérateurs économiques, des organisations de la société civile, des notables et leaders traditionnels, des partis et organisations politiques locaux, des associations des femmes, des associations des jeunes et des groupes vulnérables
- Membres de la société civile et des opérateurs économiques dans les SLC ne jouant pas encore **le rôle de contrepoids en tant qu'acteur neutre et indépendant** défendant les intérêts du groupe dont ils représentent

CHAPITRE II : RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

1. CONTEXTE

Cette partie développe les axes de renforcement institutionnel et organisationnel suivant les résultats du DCR, les textes réglementaires et les bonnes pratiques.

Vu la Constitution et loi Organique n°2014-018, les communes sont les Collectivités Territoriales Décentralisées de base ou « institutions » pour assurer la décentralisation effective en vue du développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire.

Le Renforcement Institutionnel se concentre alors sur les appuis de l' « institution communale » selon les textes en matière de compétences, d'organisation, de fonctionnement et des ressources en vue de la mise en œuvre de la décentralisation effective et du développement local par l'octroi de la plus large autonomie tant au niveau des décisions que des moyens financiers.

Le Renforcement Organisationnel vise à améliorer les performances de chaque entité des communes selon leurs « obligations ou compétences » tout en tenant compte des lacunes ressorties du DCR. Une recherche de « bonnes pratiques » a été faite pour offrir les outils pour assurer une réelle participation inclusive de toutes les parties prenantes, particulièrement de la société civile et des opérateurs économiques au développement local. Une attention particulière est développée pour la SLC en tant que nouvelle structure au sein des communes et par manque d'expertises des structures d'appui.

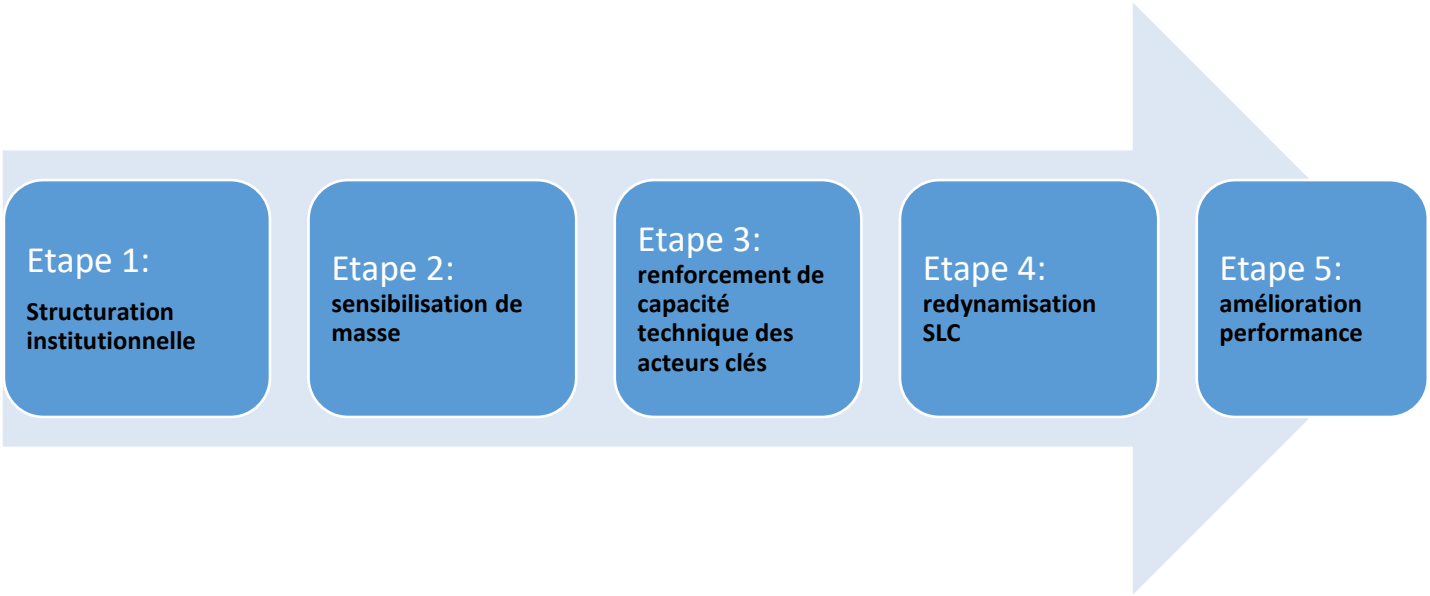
Les appuis pour chaque entité sont alignés suivant les missions assignées, les cadres institutionnels et l'organisation adéquate. Les actions à ne pas faire pour éviter les empiètements de responsabilités rendant inefficace et inefficient une structure sont précisées.

2. LOGIQUE DE L'ACTION DE RENFORCEMENT DES COMMUNES

Les propositions d'actions sont guidées par cinq (5) étapes continues et complémentaires pour assurer un changement effectif au niveau des communes :

- **Etape 1 : Accompagnement à la structuration institutionnelle des communes**
- **Etape 2 : Sensibilisation de masse**
- **Etape 3 : Formations et renforcement de capacité des acteurs clés : CM/CC et BE**
- **Etape 4 : Accompagnement « mise en place ou redynamisation » : SLC**
- **Etape 5 : Amélioration de la gouvernance locale (IGL) et de la performance des communes**

Les quatre premières étapes visent à accompagner les communes pour que les différentes structures qui la compose respectent les lois en vigueur et maitrisent leurs rôles et leurs responsabilités.
La cinquième étape consiste à optimiser la performance des communes en misant sur l'implication et la cohésion de l'ensemble des acteurs au sein des communes : (BE, CC/CM, SLC, RE/STD).



NOTE : Il est recommandé de programmer le même cursus de renforcement de capacité pour toutes les communes. En effet, même s'il y a des différences sur la situation actuelle des Communes, une différenciation des plans d'action engendrera des disparités à la fin du programme. En effet, une Commune jugée actuellement en avance par rapport aux autres sur un thématique donnée ne signifie pas que ladite Commune maitrisent cette thématique.

3. PLAN DE RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
1	Faiblesses : - certaines structures ne sont pas mises en place ou manque de personnel ; - non satisfaction de la population sur la qualité des services.			
	Objectif 1: Les structures / parties prenantes au sein des Communes sont mise en place			
	1.1 Formation des élus sur la structure institutionnelle standard d'une commune	5 jours	Maires, Conseillers	INDDL ONCD GIZ PNUD
	1.2 Atelier de réflexion pour identifier les structures ou le personnel manquantes au sein de chaque commune, plan d'action pour redresser la situation	2 jours	Maire, Conseillers, OSC, STD,	FDL District
	1.3 Atelier de réflexion sur le partage des responsabilités et le standard de service	3 jours	Maire, Conseillers, OSC, STD,	INDDL FDL
	1.4 Régularisation des contrats de travail du personnel essentiel et CNAPS	1 mois	Maires, Conseillers	Maires
	1.5 Recrutement d'un responsable MOC	1 mois	Maires, Conseillers	Maires

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
	Faiblesses : méconnaissance des lois et règlementations en matière de compétences, d'organisation, de fonctionnement et des ressources d'une commune			
	Objectif 2: l'ensembles des parties prenantes connaissent leur Droit et leurs Obligations			
	2.1 Formation sur les textes et réglementations de base régissant les Communes	5 jours	Maires, Conseillers, BE, OSC, STD	INDDL ONCD SAHA
	2.2 Formation sur les outils et les procédures administratives et financières régissant les communes	5 jours	Maires, Conseillers Trésorier Comptable	Trésors public INDDL TPIC
	2.3 Formation sur les procédures et attributions des TPIC	5 jours	Maires, Conseillers Trésorier Comptable	TPIC, Trésors public INDDL
2	Faiblesses : méconnaissance de la population sur les compétences de la commune			
	Objectif 3: la population en générale connaissent l'environnement communal			
	3.1 Débat public sur les rôles et missions de la commune vs rôles et missions de la population dans le processus de développement	5 jours	tous les acteurs	SAHA INDDL ONCD
	3.2 Information sur l'importance de la SLC	1 mois	Maires Conseillers OSC	SAHA INDDL ONCD

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
	3.3 Débat radiophonique (radio locale) sur le processus de développement et le rôle de chaque acteurs	1 mois	OSC, STD	SAHA INDDL ONCD
3	Faiblesses : - Manque de prise d'initiative, attentisme - Maitrise technique insuffisant			
	Objectif 4: les capacités techniques des agents, des personnels de la commune et de tous les acteurs de développements sont renforcées			
	4.1 Formation en Budget programme	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	SAHA INDDL
	4.2 Formation en élaboration de PTA, de suivi et évaluation (planification communale)	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	SAHA INDDL
	4.3 Formation en gestion des patrimoines et des infrastructures	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	INDDL FDL
	4.4 Formation en Budget Participatif et Transparence Budgétaire	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	SAHA ONCD
	4.5 Formation en gestion de conflit	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	INDDL SAHA

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
	4.6 Formation approche genre	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	SAHA UNICEF F.P.F.E
	4.7 Formation en Passation des marchés publics	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	ARMP INDDL ONCD
	4.8 Formation en recherche et gestion de partenariat	5 jours	Maire, Conseillers, OSC/SLC, STD,	INDDL GIZ PNUD SAHA
4	Faiblesses : - SLC non mise en place pour certains Communes - SLC mise en place mais non opérationnel - les membres des SLC ne maitrisent pas leurs rôles et attributions			
	Objectif 5: les SLC sont structurées et jouent leur rôle			
	5.1 Accompagnement dans la mise en place des SLC	3 mois	Maire, Conseillers, OSC, STD,	SAHA ONCD
	5.2 Accompagnement dans la restructuration des SLC	3 mois	Maire, Conseillers, OSC, SLC, STD,	SAHA ONCD
	5.3 Formation des membres du SLC sur leur rôle et attributions	5 jours	membres SLC	SAHA ONCD

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
	5.4 identification participative sur les besoins en renforcement de capacité des membres des SLC	2 jours	-Tous les acteurs au sein de la commune	SAHA ONCD
	5.5 Formation et accompagnement spécifiques des membres des SLC	3 mois	membres SLC	SAHA ONCD
5	Faiblesses : - faible implication de la population dans le processus de développement - faible performance des communes en matière fiscale			
	Objectif 6: l'indice de gouvernance locale (IGL) et la performance globale des Communes sont améliorées			
	6.1 Accompagnement dans l'élaboration d'une base de données fiscale (Baseline)	1 mois	BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.2 Accompagnement dans l'élaboration d'une base de données foncier (Baseline)	1 mois	BIF, BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.3 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'une stratégie fiscale	1 mois	BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.4 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'une stratégie foncier innovante	1 mois	BIF, BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.5 Accompagnement dans la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions élaborés ;	5 mois	BIF, BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	Durée estimée de l'action	Cibles	Partenaires potentiels par ordre de priorité
	6.6 enquêtes d'identification et de capitalisation des innovations initiées par les communes	1 mois	BIF, BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.7 visite échange inter-communaux : partage des bonnes pratiques et des innovations	3 jours	BIF, BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.8 Formation et accompagnement en redevabilité et transparence budgétaire	5 mois	BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.9 Formation "contrôle budgétaire"	5 jours	CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.10 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'un budget programme/budget participatif	5 mois	BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD
	6.11 Accompagnement : Auto évaluation IGL	5 mois	BE, CC/CM, SLC	SAHA ONCD

4. AUTRES APPUIS THEMATIQUES DEMANDEES PAR LES COMMUNES

Cette partie retrace les demandes des communes en matière de formation et d'appui/accompagnement, ces thématiques n'influent pas directement aux performances institutionnelles des communes et sont donc facultatives. Ces actions ne sont pas dépendant du plan de renforcement présenté plus haut et peuvent être programmé à tout moment. Ces actions peuvent également être réalisées par des organismes indépendants locaux ou nationaux ou des consultants individuels justifiant les compétences requises.

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Urbaine de Brickaville	Bureau Exécutif	Recouvrement fiscal Elaboration de budget Leadership Recrutement et formation des polices municipaux Plaidoyer
	Conseils Municipaux	Elaboration de budget Suivi budgétaire Plaidoyer Gestion foncière
	SLC	Pas de SLC en place

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Vohitranivona	Bureau Exécutif	Régularisation des contrats de travail et affiliation à la CNAPS Appui en matériels bureautique (tables, matériels informatiques) Transparence et redevabilité sociale
	Conseils Municipaux	Transparence et redevabilité
	SLC	Droit, responsabilité et obligation des SLC Conduite de réunion Gestion de conflit

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Ambinaninony	Bureau Exécutif	Recouvrement fiscal Gestion du patrimoine Passation de marché Gestion des relations 3P
	Conseils Municipaux	Responsabilité du CC Suivi et contrôle budgétaire Passation de marché
	SLC	Réorganisation du SLC Suivi et évaluation Responsabilité du SLC

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Antsampanana	Bureau Exécutif	Adduction en eau potable et électrification rurale Technique d'identification des besoins de la population Gestion du personnel Gestion et contrôle des constructions illicites Recouvrement fiscal
	Conseils Communaux	Textes et lois Lecture de budget
	SLC	Pas de SLC

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Vohipeno Razanaka	Bureau Exécutif	Appui en matériels bureautique (armoire, machine à écrire, informatique) Appui en matériels roulant (moto)
	Conseils Municipaux	Montage de budget Lecture de budget
	SLC	Gestion de conflit Conduite de réunion Responsabilité des membres du SLC

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Ampasimbe	Bureau Exécutif	Montage de projet Suivi et évaluation de projet Recherche de partenariat
	Conseils Municipaux	Suivi et évaluation de projet Suivi budgétaire Technique de sensibilisation de masse
	SLC	Pas de SLC en place

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Ambalarondra	Bureau Exécutif	Formation sur les services administratifs Transparence des services communaux Appui en matériels bureautique (armoire, machine à écrire, informatique)
	Conseils Municipaux	Plaidoirie sur le Budget de fonctionnement du CC Montage du budget Suivi budgétaire
	SLC	Droit et obligation du SLC Conduite de réunion

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Anivorano Est	Bureau Exécutif	Formation sur les services administratifs Appui en matériels bureautique (armoire, machine à écrire, informatique)
	Conseils Municipaux	Plaidoirie sur le Budget de fonctionnement du CC
	SLC	Officialisation du SLC Gestion des relations avec le B.E

Commune	Entités	Thématiques demandées
Commune Rurale de Ranomafana Est	Bureau Exécutif	Informatique Bureautique Technique d'accueils Gestion de temps Gestion du patrimoine
	Conseils Municipaux	Informatique Bureautique Lecture e budget Technique de rapportage
	SLC	Informatique Bureautique Technique de communication et gestion de conflit Conduite de réunion

5. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	MOIS 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Faiblesses : - certaines structures ne sont pas mises en place ou manque de personnel; - non satisfaction de la population sur la qualité des services.												
	Objectif 1: Les structures / parties prenantes au sein des Communes sont mise en place												
	1.1 Plaidoyer pour la régularisation de la situation institutionnelle de la commune												
	1.2 Formation des élus sur la structure institutionnelle standard d'une commune												
	1.3 Atelier de réflexion pour identifier les structures ou le personnel manquantes au sein de chaque commune, plan d'action pour redresser la situation												
	1.4 Atelier de réflexion sur le partage des responsabilités et le standard de service												
	1.5 Régularisation des contrats de travail du personnel essentiel et CNAPS												
	1.6 Recrutement d'un responsable MOC												
	Faiblesses : méconnaissance des lois et réglementations en matière de compétences, d'organisation, de fonctionnement et des ressources d'une commune												
	Objectif 2: l'ensembles des parties prenantes connaissent leur Droit et leurs Obligations												
	2.1 Formation sur les textes et réglementations de base régissant les Communes												
	2.2 Formation sur les outils et les procédures administratives et financières régissant les communes												

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	MOIS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2.3 Formation sur les procédures et attributions des TPIC												
2	Faiblesses : méconnaissance de la population sur les compétences de la commune												
	Objectif 3: la population en générale connaissent l'environnement communal												
	3.1 Débat public sur les rôles et missions de la commune vs rôles et missions de la population dans le processus de développement												
	3.2 Information sur l'importance de la SLC												
	3.3 Débat radiophonique (radio locale) sur le processus de développement et le rôle de chaque acteurs												
3	Faiblesses : - Manque de prise d'initiative, attentisme - Maitrise technique insuffisant												
	Objectif 4: les capacités techniques des agents, des personnels de la commune et de tous les acteurs de développements sont renforcées												
	4.1 Formation en Budget programme												
	4.2 Formation en élaboration de PTA, de suivi et évaluation (planification communale)												
	4.3 Formation en gestion des patrimoines et des infrastructures												
	4.4 Formation en Budget Participatif et Transparence Budgétaire												
	4.5 Formation en gestion de conflit												
	4.6 Formation approche genre												

ETAPE	Activités de Renforcement de Capacités	MOIS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	4.7 Formation en Passation des marchés publics												
	4.8 Formation en recherche et gestion de partenariat												
4	Faiblesses : - SLC non mise en place pour certains Communes - SLC mise en place mais non opérationnel - les membres des SLC ne maitrisent pas leurs rôles et attributions												
	Objectif 5: les SLC sont structurées et jouent leur rôle												
	5.1 Accompagnement dans la mise en place des SLC												
	5.2 Accompagnement dans la restructuration des SLC												
	5.3 Formation des membres du SLC sur leur rôle et attributions												
	5.4 identification participative sur les besoins en renforcement de capacité des membres des SLC												
	5.5 Formation et accompagnement spécifiques des membres des SLC												
5	Faiblesses : - faible implication de la population dans le processus de développement - faible performance des communes en matière fiscale												
	Objectif 6: l'indice de gouvernance locale (IGL) et la performance globale des Communes sont améliorées												
	6.1 Accompagnement dans l'élaboration d'une base de données fiscale (Baseline)												
	6.2 Accompagnement dans l'élaboration d'une base de données foncier (Baseline)												

		MOIS											
ETAPE	**Activités de Renforcement de Capacités**	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	6.3 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'une stratégie fiscale												
	6.4 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'une stratégie foncier innovante												
	6.5 Accompagnement dans la mise en œuvre des stratégies et des plans d'actions élaborés ;												
	6.6 enquêtes d'identification et de capitalisation des innovations initiées par les communes												
	6.7 visites échange inter-communaux : partage des bonnes pratiques et des innovations												
	6.8 Formation et accompagnement en redevabilité et transparence budgétaire												
	6.9 Formation "contrôle budgétaire"												
	6.10 Appui et accompagnement dans l'élaboration participative et inclusive d'un budget programme/budget participatif												
	6.11 Accompagnement : Auto évaluation IGL												

6. LISTE DES PARTENAIRES POTENTIELS

DENOMINATION		TUTELLE	CHAMPS ACTIVITES	ADRESSE	TELEPHONE	MAIL
INDDL	Institut National de la Décentralisation et du Développement Local	Ministère de l'intérieur et de la Décentralisation	Établissement public national de formation et de recherche sur la décentralisation et le développement local.	Lot VC 15 Faliarivo Ambanidia Antananarivo 101	034 07 527 42	assistante.dir.inddl@gmail.com cdcom.inddl@gmail.com
ONCD	Office National de la Concertation sur la Décentralisation	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation	Promotion de la concertation dans le processus de mise en œuvre de la Décentralisation-Déconcentration et Développement local à Madagascar.	Lot II G 22 L Tsimbazaza Antananarivo 101	034 20 528 16	dci.oncd@gmail.com
FDL	Fonds de Développement Local	Tutelle technique : Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation Tutelle financière : Ministère de l'Economie et des Finances	Assurer le développement socio-économique équitable, équilibré et durable de toutes les Collectivités Territoriales Décentralisées a travers le financement de leurs investissements et le renforcement des capacités y afférents	Rue, Pierre Stibbe Anosy Antananarivo	0 34 05 522 75 033 37 690 99	contact@fdl.mg
FES	Friedrich Ebert Stiftung		La promotion de la démocratie sous sa forme de la social-démocratie est la priorité de l'engagement de la FES à Madagascar comme dans le monde entier	Friedrich Ebert Stiftung Villa Martrat, Ankadifotsy Lot IVC 106 Ambatomitsangana	020 22 344 24	

DENOMINATION		TUTELLE	CHAMPS ACTIVITES	ADRESSE	TELEPHONE	MAIL
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH	Ministère Fédéral Allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ)	Bonne gouvernance, décentralisation, lutte contre la pauvreté et la protection et la gestion durable des ressources naturelles	Bureau de la GIZ à Antananarivo Lotissement Bonnet Villa Miharisoa XIII 76 Ampetsapetsa,	034 90 425 99 032 11 425 88	giz-madagaskar@giz.de
F.P.F.E	Fédération pour la Promotion Féminine et Enfantine	MPPSPF	Promouvoir les droits de la femme et des enfants. Contribue au développement personnel de la femme tant sur le plan économique, civique et social.		032 62 606 15	page FB: FPFE
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP)	Ministère de l'Economie et des Finances	Régulation des marchés publiques Organe de contrôle indépendant institué par application des articles 4, 53 et 54 du Code des marchés publics		(+261)20 22 285 93	infos@armp.mg.

Document réalisé par l'ONG SAHA avec l'appui d'Ambatovy à travers le Fonds d'Investissement Social

Ambatovy © 2022