



REPUBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiaavana - Tenindrazana - Fandrosoana



**MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
ET DE LA DÉCENTRALISATION**

----- o0o -----

**INSTITUT NATIONAL
DE LA DÉCENTRALISATION
ET DU DÉVELOPPEMENT LOCAL.**

**ADMINISTRATION DU
TERRITOIRE,
DECENTRALISATION ET
DEVELOPPEMENT LOCAL.**

MANUEL DU PARTICIPANT



Février 2017

SOMMAIRE

I.	INTRODUCTION.....	1
II.	OBJECTIF DU MODULE.....	2
III.	DEROULEMENT DE LA FORMATION.....	2
IV.	CONTENUS DE LA FORMATION.....	4
1.	Session I : CADRE JURIDIQUE DE LA DECENTRALISATION.....	4
a.	Séquence 1 : Les principaux textes de la décentralisation à Madagascar.....	4
b.	Séquence 2 : Les structures et principes de la décentralisation.....	11
c.	Séquence 3 : Les acteurs de la décentralisation.....	12
d.	Séquence 4 : Décentralisation et Déconcentration.....	14
2.	Session II : NOTIONS DE DEVELOPPEMENT LOCAL.....	15
a.	Séquence 1 : Définition du développement local.....	15
b.	Séquence 2 : Les rôles des acteurs du développement local.....	17
c.	Séquence 3 : Les outils du développement local.....	18
d.	Séquence 4 : Le développement local durable.....	19
3.	Session III : NOTIONS DE GOUVERNANCE LOCALE.....	21
a.	Séquence 1 : Définition et acteurs de la Gouvernance locale.....	21
b.	Séquence 2 : Les principes de la Bonne Gouvernance locale.....	21
c.	Séquence 3 : Evaluation sommaire de la Gouvernance locale.....	21
4.	Session IV : NOTIONS DE FISCALITE LOCALE.....	24
a.	Séquence 1 : Législation, et définition de la fiscalité locale.....	24
b.	Séquence 2 : Le recensement.....	25
c.	Séquence 3 : Mobilisation et recouvrement.....	25
5.	Session V : NOTIONS DE MARCHES PUBLICS.....	26
a.	Séquence 1 : Législation et définitions en matière de Marchés Publics.....	26
b.	Séquence 2 : Les principes généraux des Marchés Publics.....	27
c.	Séquence 3 : Les éléments d'un dossier de Marchés Publics.....	27
d.	Séquence 4 : Les rôles de l'ADL dans la CAO.....	27
e.	Séquence 5 : Le travail en régie.....	28
V.	CONCLUSION.....	29
VI.	ANNEXE.....	iii

LISTE DES ACRONYMES

A.A.	Arrondissement Administratif
ADL	Agent de Développement Local
ARMP	Autorité de Régulation des Marchés Publics (art. 18-19).
BGL	Bonne Gouvernance Locale
CAA	Chef d'Arrondissement Administratif
CAO	Commission d'Appel d'Offres
CCAG	Cahier des Clauses Administratives Générales.
CCAP	Cahier des Clauses Administratives Particulières.
CD	Chef de District
CPC	Cahier des Prescriptions Communes.
CPS	Cahier des Prescriptions Spéciales.
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
DPAO	Données Particulières de l'Appel d'Offres.
DPIC	Données Particulières des Instructions aux Candidats.
FDL	Fonds de Développement Local
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Coopération Allemande pour le Développement)
IFPB	Impôts Foncier sur la Propriété Bâtie
IFT	Impôts Foncier sur les Terrains
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
MFB	Ministère des Finances et du Budget
MID	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
MP	Marchés Publics
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics.
SLC	Structure Locale de Concertation
STD	Service Technique Déconcentré

LISTE DES ANNEXES.

Annexe	Version
1. La Constitution	Electronique
2. Lois et règlements sur la décentralisation.	Electronique
3. Hiérarchie des textes à Madagascar.	Papier
4. Le Référentiel de métier des Agents de Développement Local.	Papier
5. Présentation de la Bonne Gouvernance Locale (GIZ)	Electronique
6. « Standard de service communal » BIANCO	Electronique
7. Film « Miara makany » (la Bonne gouvernance).	Electronique
8. Guide de débat sur le film « Miara makany »	Papier
9. Loi et règlements sur les Marchés Publics.	Electronique
10. Outils de travail en matière de Marchés Publics (modèles de conventions ; documents types divers ; Guide des Maires en Marchés Publics ; Guide des CAO ; etc.)	Electronique
11. Les Objectifs de Développement Durable (ODD)	Papier

TABLE DES ILLUSTRATIONS.

<i>Illustration 1 Les structures de la Décentralisation.....</i>	6
<i>Illustration 2 : Les relation entre Exécutif / Conseil / District / STD / Population.....</i>	8
<i>Illustration 3 : La SLC ci-dessus, et le CLD ci-dessous.....</i>	10
<i>Illustration 4 : Structures et principes de la Décentralisation.....</i>	11
<i>Illustration 5 : Les acteurs de la Décentralisation.....</i>	13
<i>Illustration 6 : Correspondance CTD / STD.....</i>	14
<i>Illustration 7 : Décentralisation et Déconcentration.....</i>	14
<i>Illustration 8 : Les quatre groupes d'acteurs du développement.....</i>	17
<i>Illustration 9 : Développement durable = conjonction du développement économique/social/environnemental.</i>	19

I. INTRODUCTION.

L'Institut National de la Décentralisation et du Développement Local (INDDL) a pour vocation, selon son décret de création, la formation et le renforcement des capacités des fonctionnaires territoriaux et acteurs communaux. Il est également appelé à assurer l'harmonisation et standardisation des outils et modules de formation dispensés aux acteurs œuvrant dans les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD).

L'INDDL vise non seulement l'efficacité et la proximité des appuis au développement territorial mais aussi l'équité et l'égalité de chance de développement de toutes les CTD dans le pays, particulièrement les communes, actuellement seules CTD fonctionnelles depuis l'adoption de la Constitution de 2010 et des réformes juridico-institutionnelles entreprises depuis 2014. Par ailleurs, les réflexions sur la mise en place des fonctionnaires publics territoriaux sont en cours.

Parallèlement à l'INDDL, plusieurs autres acteurs interviennent dans la formation des CTD, et force est de constater que la coordination est insuffisante voire inexistante. Plusieurs approches, méthodes et outils sont développés sans qu'un standard soit défini pour garantir la qualité....

En réponse à cette problématique, l'INDDL avait sollicité en février 2016 le Projet de Développement Communal Inclusif et de Décentralisation (ProDÉCID) de la GIZ-Madagascar pour l'appuyer dans l'élaboration de « Référentiels de métiers, de formation et de certification des agents communaux ». Deux consultants nationaux et un consultant international avaient ainsi mis en place une démarche inclusive pour l'élaboration de ces différents référentiels, qui permettront par la suite à l'INDDL de proposer des formations certifiantes aux agents des communes et d'inciter les acteurs de formation à se référer à ces standards.

Aujourd'hui, l'INDDL sollicite à nouveau le ProDÉCID en vue de mettre en application les référentiels de formation et de certification pour le métier d'Agent de Développement des communes rurales (1^{ère} et 2^{ème} catégorie), ce qui suppose en premier lieu d'élaborer des modules de formation ainsi que les épreuves de certification y afférentes.

Le présent module s'intitule : « **Administration du territoire ; décentralisation et développement local** » spécifiquement dispensé pour les Agents de Développement Local (ADL). Le module sera traité pendant deux jours (02), dans les respects des normes de l'Andragogie.

Le module comprend les sessions suivantes :

- 1er. Cadre juridique de la décentralisation.
- 2e. Notions de développement local.
- 3e. Notions de Gouvernance locale.
- 4e. Notions de Fiscalité locale.
- 5e. Notions de Marchés Publics.

Ces sessions sont obtenues à partir du référentiel de métier, de formation et de certification des Agents de Développement Local. Le présent module devra contribuer, avec deux autres modules spécifiques, deux modules transversaux, et un stage pratique à la formation des ADL pour l'exercice efficace et suivant les normes de leur métier, après certification des candidats.

Le métier des ADL peut se résumer en information, sensibilisation, responsabilisation et mobilisation des acteurs du développement local durable d'une part, et un rôle de locomotive dans la planification et la mise en œuvre des actions d'autre part (annexe n° 1).

II. OBJECTIF DU MODULE.

Après la formation, les agents de développement local (ADL), ou les Responsables du développement communal, sont capables de :

- Informer et sensibiliser la population et les intéressés en matière d'administration du territoire et décentralisation.
- Réaliser leurs activités efficacement et suivant les normes, en matière de gouvernance et développement local.

III. DEROULEMENT DE LA FORMATION.

Rappelons encore que les rôles et activités des ADL peuvent se résumer en :

« Information, sensibilisation, responsabilisation et mobilisation des acteurs du développement local durable d'une part, et un rôle de locomotive dans la planification et la mise en œuvre des actions d'autre part ».

Cette formation se déroulera en deux jours.

PREMIER JOUR.

Session I : Cadre juridique de la décentralisation.

Séquence 1 : Les principaux textes régissant la décentralisation à Madagascar.

- 1) La Décentralisation dans la Constitution.
- 2) La Loi organique n° 2015/018 et les lois sur la décentralisation.
- 3) Les principaux décrets de la décentralisation.

Séquence 2. Les structures et principes de la décentralisation.

Séquence 3. Les acteurs de la décentralisation.

- 1) Les organes des CTD.
- 2) Le personnel permanent des CTD.
- 3) Les organisations internes des CTD.
- 4) Les partenaires de la décentralisation.

Séquence 4. Décentralisation et déconcentration.

- 1) Les structures de la déconcentration.
- 2) Le Chef d'Arrondissement Administratif.
- 3) Le parallèle Décentralisation/Déconcentration.

Session II : Notions de développement local.

Séquence.1 : Définition du développement local.

- 1) Définition du développement et les OMD et les ODD.
- 2) Le développement local.

DEUXIEME JOUR.

Session II : Notions de développement local (suite).

Séquence 2 : Les rôles des acteurs du développement local

- 1) Les acteurs du développement local.
- 2) Les rôles des acteurs.

Séquence 3 : Les outils de développement local durable.

Séquence 4 : Le développement local durable.

- 1) Les domaines du développement.
- 2) Le développement local durable.

Session III : Notions de gouvernance locale.

Séquence 1 : Définition et acteurs de la gouvernance locale.

- 1) Définition de la gouvernance locale.
- 2) Les acteurs de la gouvernance locale.

Séquence 2 : Les principes de la Bonne Gouvernance locale.

- 1) Les principes avancés par la GIZ.
- 2) Les principes avancés par le FDL.

Séquence 3 : Evaluation sommaire de la gouvernance locale.

1. L'évaluation de la gouvernance.
2. L'exemple de l'évaluation des principes « GIZ ».
3. Exercice pratique.

Session IV : Notions de fiscalité locale

Séquence.1 : Législation et définition de la fiscalité locale.

- 1) Définition.
- 2) Les ressources des CTD.
- 3) Les matières imposables.

Séquence.2 : Le Recensement.

Séquence 3 : Mobilisation et recouvrement.

Session V : Notions sur les Marchés Publics.

Séquence.1 : Législation des marchés publics.

- 1) Définitions.
- 2) Abréviations.

Séquence 2 : Les principes généraux des marchés publics.

Séquence 3 : Les éléments d'un dossier de marchés publics.

Séquence 4 : Rôles de l'ADL dans le CAO.

Séquence 5 : Le travail en régie.

- 1) Définition et conditions.
- 2) Avantages et inconvénients

IV. CONTENUS DE LA FORMATION.

1. Session I : CADRE JURIDIQUE DE LA DECENTRALISATION.

Objectif de la session : à la fin de la session les participants connaissent :

- *les principaux textes de la décentralisation.*
- *et les notions et principes de bases de la décentralisation.*

NOTE IMPORTANTE : La Constitution et les lois et règlement instaurent la Décentralisation. Il n'y a ni Décentralisation, ni Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) comme les Communes sans les textes.

Connaître le minimum sur ces textes est donc obligatoire et très important pour le personnel et les élus des communes dont les Agents de Développement Local (ADL).

Toutefois, il n'est pas d'apprendre par cœur ou de maîtriser les textes et articles mentionnés dans le présent document. Ils sont donnés à titre d'information et pour documentation et repères des ADL qui ne doivent pas hésiter de les consulter et de les utiliser le plus souvent possible.

Avant d'aborder le vif du sujet, il est aussi important de connaître les missions, rôles et attributions des ADL. Pour ce, voir l'annexe n° 3.

Enfin, en plus de tout cela, il est logique de rappeler les tenants et aboutissants de la Décentralisation.

Pourquoi la Décentralisation? Ses AVANTAGES?

Décentralisation: système d'administration étatique qui accorde des pouvoirs de décision à des structures régionales et locales plus ou moins autonomes (collectivités territoriales décentralisées).

Le pourquoi: responsabiliser la population / élections. Rapprocher le pouvoir du peuple. Faciliter; accélérer le fonctionnement de l'administration publique (*lutte contre la lenteur administrative*).

Avantages: affaires locales sont traitées par la population locale par l'intermédiaire de personnes qu'elle a élues. Participation directe de la population toujours possible sous diverses formes (PCD).

Points forts:

- Autonomie des structures déconcentrées.
- Dirigeants sont des élus.

Points faibles: (à solutionner).

- décentralisation effective difficile et longue à réaliser.
- nécessite beaucoup de moyens: humains, financiers, matériels, logistiques, juridiques....
- exige une forte volonté des dirigeants centraux et des politiciens de décentraliser réellement.

a. Séquence 1 : Les principaux textes de la décentralisation à Madagascar.

Les principaux textes de la décentralisation.

1. La Constitution du 11/12/2010.
2. Loi organique n° 2014-018 du 12 septembre 2014 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement des Collectivités Territoriales Décentralisées, ainsi que celles de la gestion de leurs propres affaires.

3. Loi n° 2014-020 du 27/09/2014 relative aux ressources des CTD, aux modalités d'élections, ainsi qu'à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions de leurs organes ;
4. La loi 2014-021 du 12/09/2014, relative à la Représentation de l'Etat.
5. Le décret 2014/1929 du 23/12/2014 : Représentation de l'Etat.
6. Le décret 2015/957 du 16/06/2015 : Structure Locale de Concertation.
7. Le décret 2015/958 du 16/06/2015 : La coopération décentralisée.
8. Le décret 2016/355 du 03/05/2106 : Comité Local de Développement.
9. Le décret n°2009-890 du 02/07/2009 : Organisation, fonctionnement et attributions des Fokontany.

Nota : hiérarchie des textes à Madagascar (voir annexe n°3)

Les articles et points importants indispensables aux ADL sont mentionnés ci-dessous, commentés pendant la présentation Power point.

La Constitution.

Organisation territoriale de l'Etat : titre V de la Constitution art. 139 à 160.

- Les CTD dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière (art. 139).
- Les CTD disposent d'un pouvoir réglementaire (art. 140).
- Les communes concourent au développement économique, social, culturel et environnemental de leur territoire (art. 149).
- Le Fokonolona, organisé en fokontany, est la base du développement. Le fokontany participe aux planifications de développement des communes (art. 152).

Loi organique n° 2014-018

Généralités sur les pouvoirs/compétences CTD :

- L'ensemble de ses habitants dirige les affaires de la CTD (art. 13)... de manière participative et en toute transparence... mettre en place une structure de concertation (art.15).
- Les CTD autonomes... tout lien ou rapport hiérarchique entre elle est exclu (art. 19).

Domaines de compétence de la Commune :

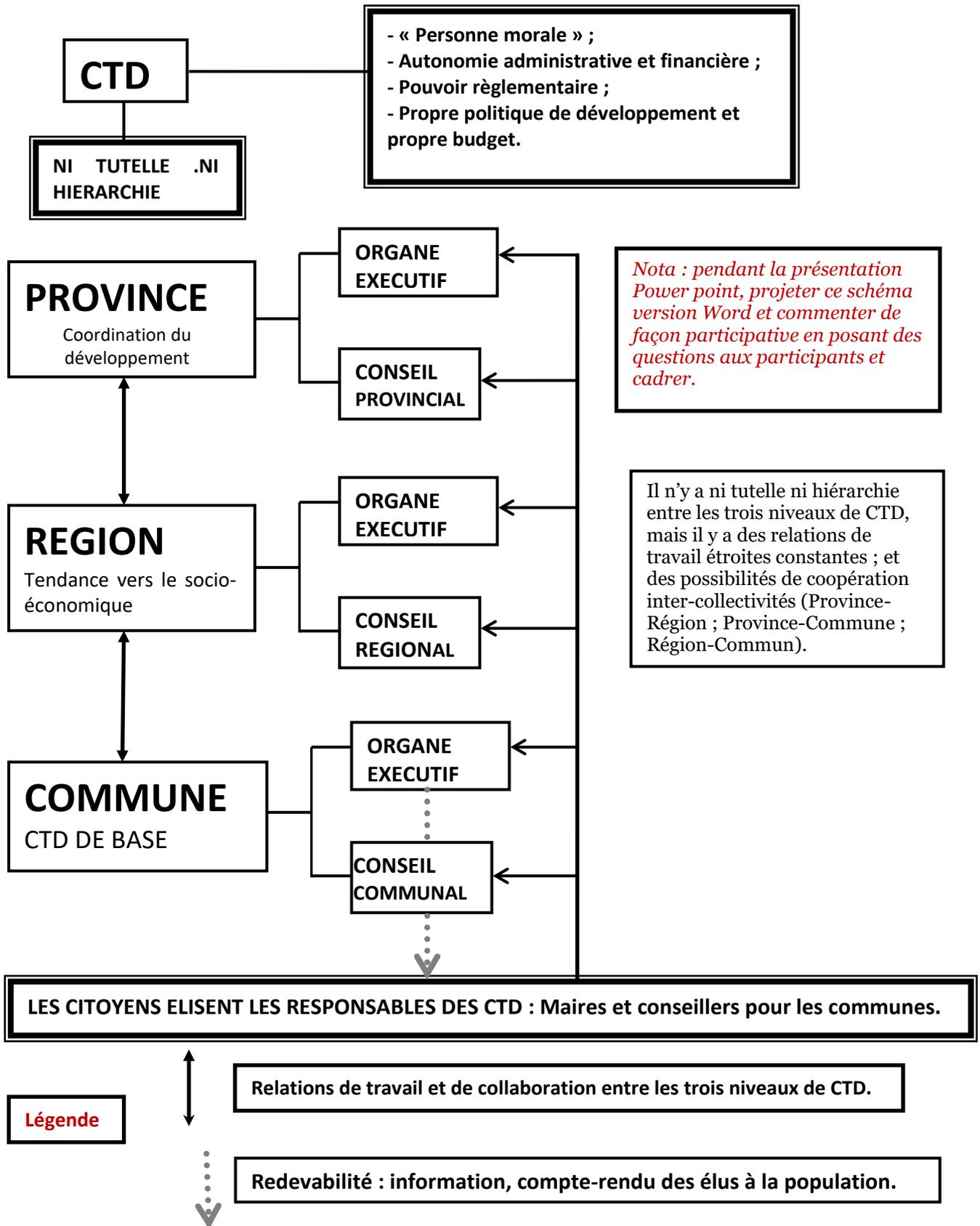
- Identification des potentialités et des besoins économiques, sociaux, culturels et environnementaux et la mise en œuvre des opérations y afférents (art. 27 al 1).
-la planification du développement communal et la mise en œuvre des opérations y afférents (art. 28)

La loi 2014-021 du 12/09/2014.

- Les circonscriptions administratives sont : (i) les Provinces ; (ii) les Préfectures ; (iii) les Districts ; (iv) les Arrondissements Administratifs. (art. 4)
- Fokontany : subdivisions administratives de base.
- Réunions périodiques avec les STD ; avec Responsables des CTD en appui-conseil (art. 10).
- Représentant de l'Etat responsable de l'ordre et de la sécurité publics (art. 20).
- Représentant de l'Etat est chargé du contrôle de légalité des actes des CTD (art. 24).

Illustration 1 Les structures de la Décentralisation.

LES STRUCTURES DE LA DECENTRALISATION : Les Collectivités Territoriales Décentralisées. CTD



Loi n° 2014-020 : 327 articles répartis en SEPT titres.

- Titre I : Délimitation, dénomination et chefs lieux des CTD = 11 articles (art. 2 à 12).
- Titre II : attributions des organes des CTD = 58 articles. (art. 13 à 70).
- Titre III : organisations et fonctionnements des CTD = 60 articles (art. 71 à 130).
- Titre IV : Responsabilités civiles des CTD = 06 articles (art. 131 à 136).
- Titre V : Budget et ressources CTD = 101 articles (art. 137 à 238).
- Titre VI : Elections = 85 articles (art. 239 à 323).
- Titre VII : Dispositions finales = 04 articles (art. 324 à 327).

Les subdivisions des titres :

- ✓ Attributions et actes des Conseils (art. 14-24) ; de l'organe exécutif (art. 25-37). Et les attributions propres du Maire (art. 38-50).
- ✓ Organisation, fonctionnement et règlement du Conseil (art. 73-99).
- ✓ Organisation et fonctionnement de l'Exécutif (art. 112-122).
- ✓ Budget des CTD : préparation, vote et exécution (art. 138-174). Contrôle (art 175-179).
- ✓ Ressources des CTD (art. 180-236).
- ✓ Elections communales (art. 306-310).

Points particuliers à souligner aux ADL :

- Délibérations et « dinan'asa » du Conseil sont exécutoires dès la publication ou notification obligatoires (art. 21). Soumis au contrôle de légalité.
- PV et délibérations du Conseil : tout citoyen peut en prendre copie à ses frais. (art. 82).
- Les séances du Conseil sont publiques (art. 91).
- Le Maire prend des arrêtés ou des décisions pour exécuter les délibérations du Conseil et les mesures locales (art. 68). Soumis au contrôle de légalité (art. 69).
- L'organe exécutif est composé du Chef de l'exécutif et de/des adjoint(s) (art. 116 al2).
- Chaque CTD doit disposer d'un programme d'investissement public triennal adopté par le Conseil (art. 146).
- Une subvention affectée aux investissements ne peut être affectée au fonctionnement (art. 149 al.3)
- L'excédent d'investissement ne peut être affecté au fonctionnement (art. 149 al.4).
- L'allocation de dotation est subordonnée à l'existence d'un programme d'investissement public rationnel (art. 149 al.5).
- Tout citoyen de la CTD a le droit de demander à ses frais la communication du budget (art. 160) du compte administratif (art. 173)

Loi °2014-021 ny 12 septembre 2014 Représentation de l'Etat.

- Composé de cinq chapitres et de trente deux articles.
- Quatre circonscription administratives : (i) la Province ; (ii) la Préfecture ; (iii) le District ; (iv) l'Arrondissement administratif.

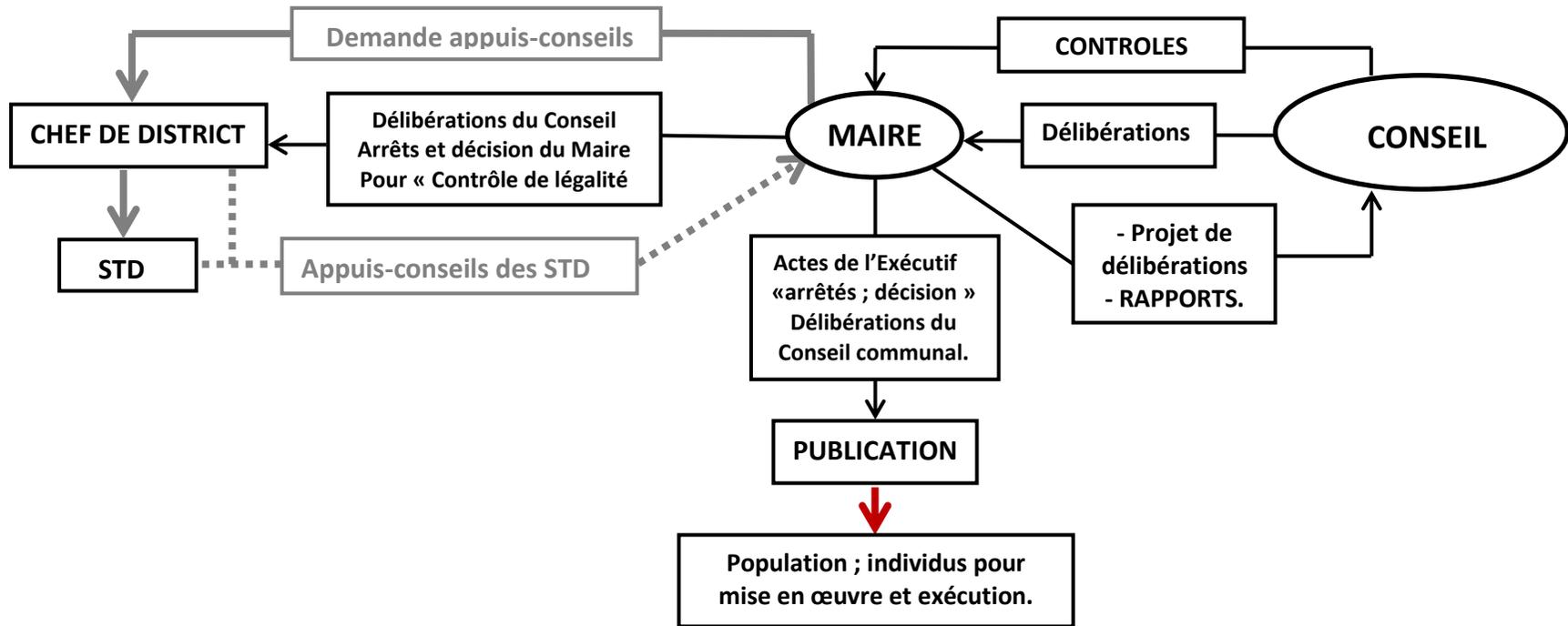
Le décret n° 2014-1929 ci-dessous détaille les points concernant les communes sur la Représentation de l'Etat

- La Décentralisation à Madagascar.

Nota : pendant la présentation Power point, projeter le schéma version Word et commenter le sens des lignes et des flèches. Exercice à faire de façon participative.

FONCTIONNEMENT DES COMMUNES.

Les relations entre Exécutif / Conseil / District / STD / Population.



Nota :

Le Conseil délibère, envoie ses délibérations à l'Exécutif pour mise en œuvre ; transmission au CD pour contrôle de légalité ; et publication/affichage. L'Exécutif (i) sort des actes en exécution des délibérations du Conseil ; (ii) envoie ses actes au CD pour contrôle de légalité ; (iii) publication/affichage. Les délibérations du Conseil et les actes de l'Exécutif sont exécutoires directement dès publication, indépendamment du contrôle de légalité.

Illustration 2 : Les relation entre Exécutif / Conseil / District / STD / Population

Les principaux décrets régissant la Décentralisation.

Le décret n° 2014-1929 Représentation de l'Etat.

- RE auprès des communes est le Chef de District (CD).
- Un adjoint du CD est chargé de l'appui aux communes, développement local (art. 18).
- Le CD représente le PM et chacun des Ministres dans sa circonscription (art. 23).
- Il appuie et conseille les organes des communes (art. 31 al. 1).
- Le Maire peut demander l'appui des STD en passant par le CD (art. al. 4).
- Les délibérations du Conseil et actes de l'Exécutif doivent être envoyés au CD au plus tard 30 jours après l'adoption ou la signature (art 36 al. 2).

Le décret n° 2015-957 : Structure Locale de Concertation (SLC).

- Création par arrêté du Maire (Président) après délibération du Conseil (art. 2).
- SLC = espace de dialogue et de consultation pour une participation inclusive (art. 3 al. 1).
- Valeurs et principes de la SLC (art. 5).
- Missions de la SLC (art. 6 et 7) : Organe consultatif, d'information, de participation, de sensibilisation, de contribution pour le développement.
- Membres du SLC (art. 8-10) les représentants : des divers collègues de la Société civile.
- Pas de session périodique ; convocation du Maire ou sur demande de plus d'1/3 des membres ; pas de quorum.
- Charges de fonctionnement de la SLC à la charge du budget de la commune.
Fonction gratuite mais les indemnités sont envisageables : délibération du Conseil.

Le décret n° 2016-355 : Comité Locale de Développement (CLD).

- Subvention : 200.000.000 d'Ariary/District (art. 2)
- Membres CLD : Député ; Sénateur ; Maires ; STD ; opérateurs éco. Société civile (art 3).
- Bureau Permanent composé du Député, Président ; Un Vice-Président, et Rapporteur (art 8).
- Maire peut déposer au CLD une requête avec budget prévisionnel et délibération du conseil.
- Des Maires peuvent déposer une requête pour des projets inter-communaux qui seront prioritaires (art. 10 al. 3).
- Le CLD délibère et décide des projets à réaliser.
- Le CD est ordonnateur et gestionnaire d'activités du CLD (exécute les décisions du CLD).
- Le contrôle de la réalisation des projets et de la gestion des subventions est assuré par les organes de contrôles des Finances Publics: Inspection d'Etat; Inspection MFB; Inspection du MID (art. 19 et 20).

Le décret n° 2015-958 : coopération décentralisée.

- ✓ Coopération décentralisée = convention de coopération entre CTD(s) malagasy et CTD(s) étrangers.
- ✓ Jumelage = relations d'amitié durable entre les citoyens et autorités de deux CTD.
- ✓ Les projets de convention sont soumis pour avis au MID et MAE (art. 8).
- ✓ La convention approuvée par le Conseil (art. 9) est soumise au contrôle de légalité (art. 13).

LA STRUCTURE LOCALE DE CONCERTATION SLC (décret n° 2015-957).

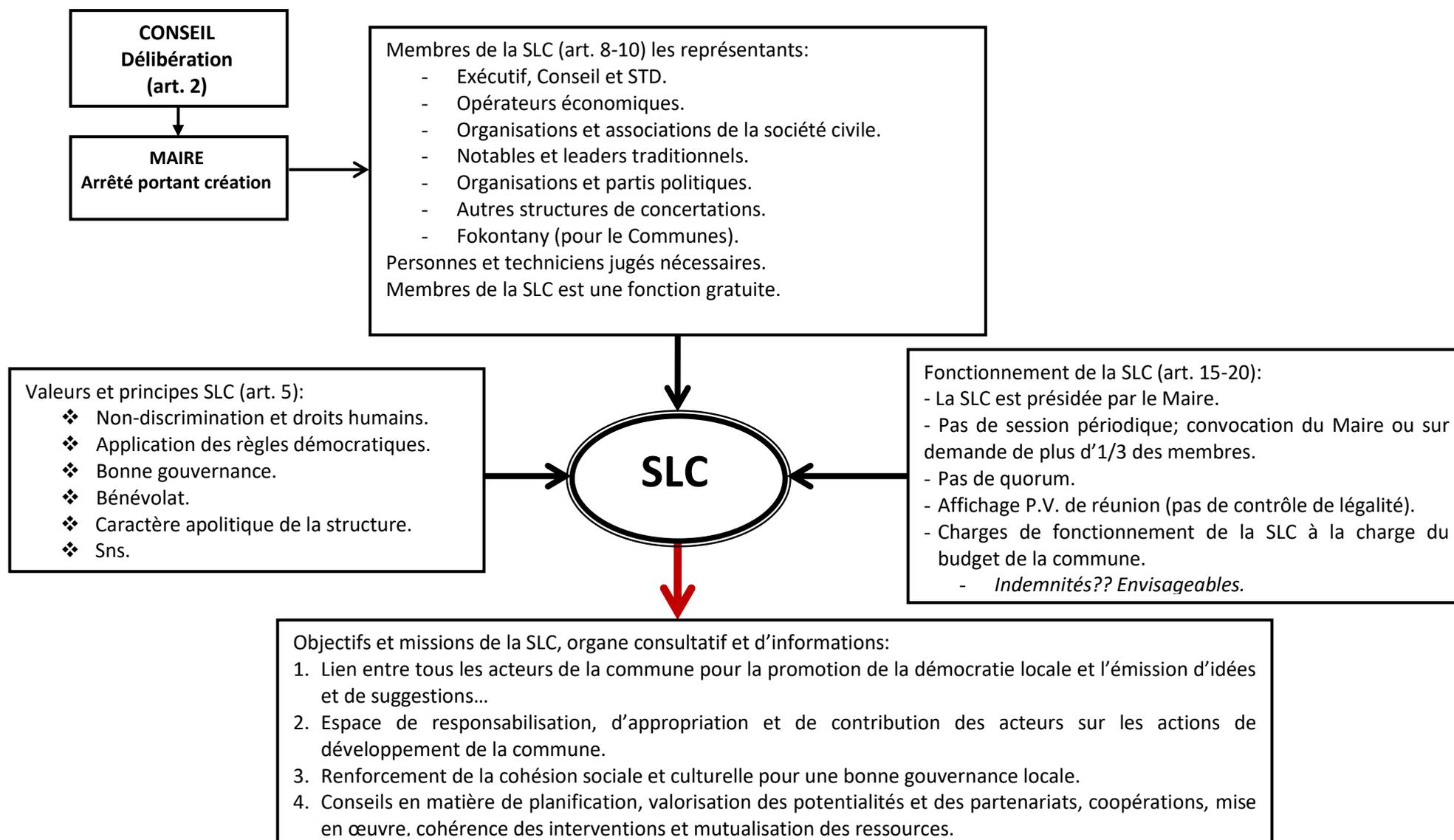
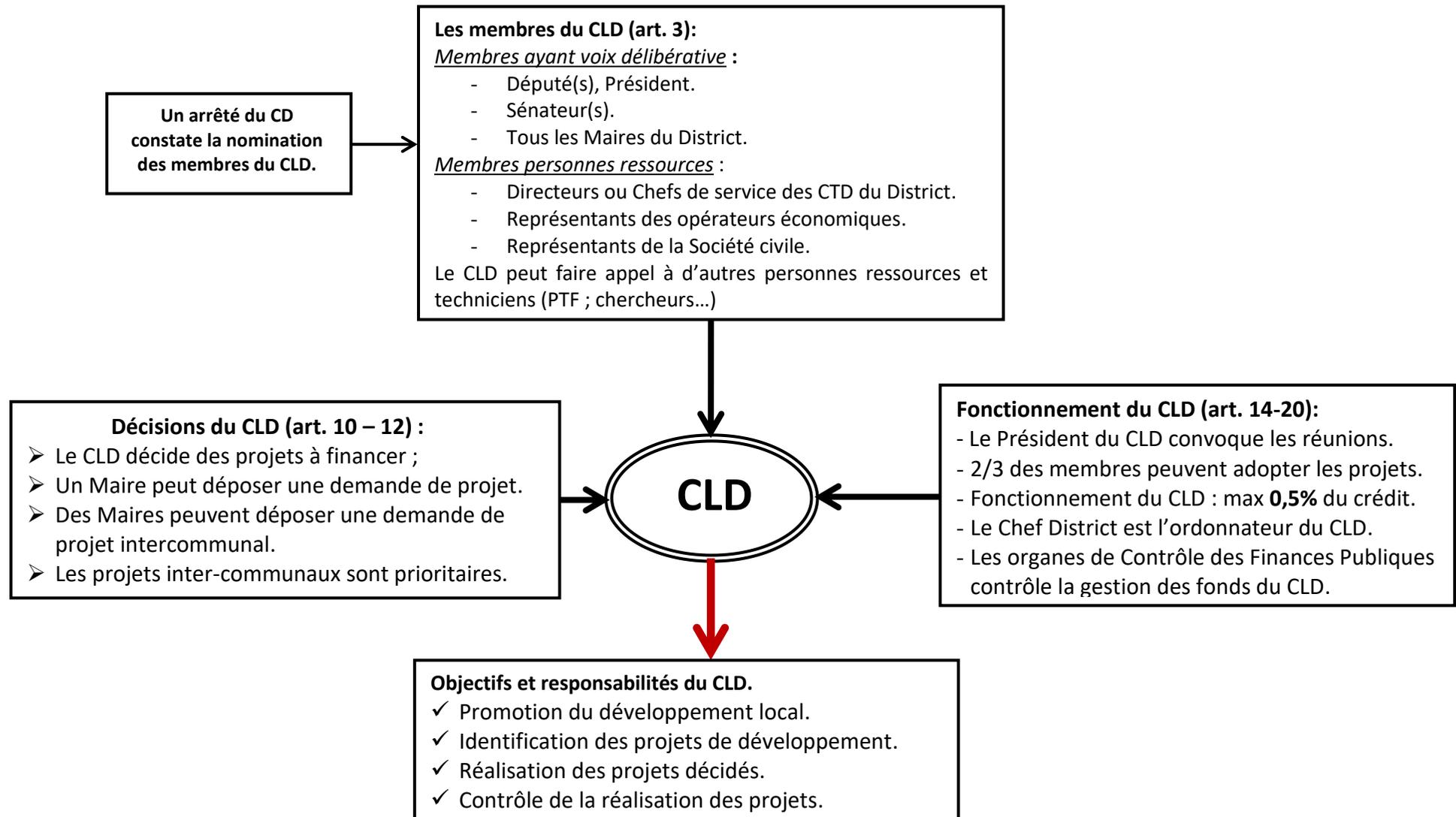


Illustration 3 : La SLC ci-dessus, et le CLD ci-dessous.

LE COMITE LOCAL DE DEVELOPPEMENT « CLD » (décret n° 2016-355).



Le décret n°2009-890 du 02/07/2009 : Organisation, fonctionnement et attributions des Fokontany.

- Le Fokontany = subdivisions administratives des A.A. (loi 2014-021 : art. 4).
- Chef de fokontany et son Adjoint sont désignés par le CD à l'issue de leur élection séparée, à la majorité absolue par les membres du Fokonolona.
- Comité du Fokontany = Chef Fokontany et son Adjoint.
- Trésorier nommé par le Maire (*le Fokontany n'a pas de budget propre, mais leurs recettes et dépenses sont inscrites dans le budget de la Commune de rattachement*).
- Fokontany décide en Assemblée Générale.
- Présence OBLIGATOIRE des citoyens aux A.G. (*Y a-t-il des sanctions en cas d'absence ??*).
- Attributions des Chefs et Comités du Fokontany.
 - Administration générale du fokontany (production d'actes administratifs).
 - Participation à l'élaboration et mise en œuvre du plan de développement du Fokontany, avec le Fokonolona et la Commune.
 - Collecte et rapport sur les préoccupations de la population.
 - Participation à la fiscalité locale de la commune.
 - Exécution des instructions particulières du Maire.
 - Participation aux recensements de la population et réalisation des élections.
 - Responsable ordre et sécurité publics.

b. Séquence 2 : Les structures et principes de la décentralisation.

Les structures de la décentralisation sont les Collectivités Territoriales Décentralisées CTD.

Trois niveaux :

- La Commune : CTD de base.
- La Région : CTD à vocation socio-économique.
- La Province : CTD d'organisation et d'harmonisation du développement provincial.

INDDL  **Sq.2: Structures et principes de la décentralisation.** 

- Les structures décentralisation sont les Collectivités Territoriales Décentralisées.
- Communes CTD de base; Régions vocation socio-économique; Provinces CTD de coordination et d'harmonisation du développement provincial.
- Les CTD constituent le cadre institutionnel de participation des citoyens à la gestion des affaires publiques.
- Les CTD sont dotées de la personnalité morale: peuvent posséder un patrimoine et intenter en justice.
- Les Responsables des CTD (Exécutif et Conseil) sont des élus.
- Les CTD disposent du Pouvoir règlementaire (*soumis au contrôle de légalité*).
- Les CTD disposent de l'autonomie administrative et financière.
- Les CTD élaborent leur propre politique de développement (planification).
- Les CTD élaborent leur propre budget.
- Pas de tutelle ni hiérarchie entre les CTD et entre les CTD et STD.

Illustration 4 : Structures et principes de la Décentralisation.

c. Séquence 3 : Les acteurs de la décentralisation.

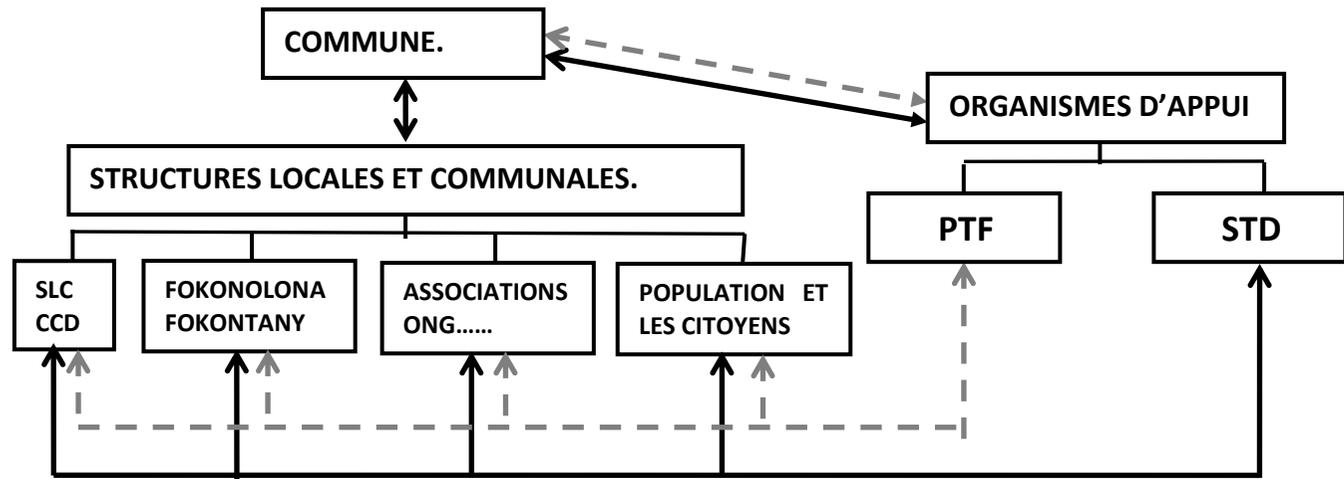
Les acteurs de la décentralisation peuvent être classés en deux catégories : les organismes et les individus. Ce sont :

- I. Les organes des CTD : Délibérant et Exécutif ; avec les Conseillers ; le Maire, ses adjoints et son staff.
- II. Le personnel des CTD : administratif : secrétaire, état civil ; etc. technique : l'ADL ; l'Agent du guichet foncier ; le Comptable ; etc.
- III. Les organisations internes des communes :
 1. Fokonolona et Fokontany : structures légales de participation directe de la population.
 - 2. La population et les citoyens : responsabilisation, appropriation, participation au développement. *Point important pour les ADL qui en sont les premiers responsables.***
 3. Comité Local de Développement (voir décret correspondant).
 4. Structure Locale de Concertation (SLC) : SLC s'occupe de tous les domaines (voir décret correspondant)
 5. Comité Communal de Développement (CCD) : structure surtout axée sur les actions de développement.
- IV. La Société civile : non organisée la POPULATION et les CITOYENS ; ou organisée en : Associations. ONG....
- V. Les organismes d'appuis.
 - 1) Institutions, Ministères et leurs STD : représentation (Sénat) ; appuis conseils....
 - 2) Partenaires Techniques et Financiers PTF :
 - appuis techniques : renforcement de capacités ;
 - appuis financiers : financement de certaines activités notamment les renforcements de capacités ; structurations ; appuis institutionnels ; matériels ; infrastructures.
 - 3) Secteur Privé : Partenariat Privé-Public (PPP).

Une coopération intense, continue et franche entre TOUS CES ACTEURS QUI SONT COMPLEMENTAIRES, est indispensable pour une décentralisation efficace alliant bonne gouvernance locale et développement local durable.

Les ADL sont parmi les principaux responsables de cette cohésion sociale (voir formation en Mobilisation sociale).

LES ACTEURS DE LA DECENTRALISATION DANS LES COMMUNES.



Une coopération étroite, continue et franche de tous ces acteurs, qui sont complémentaires, est l'un des garants d'une décentralisation efficace.

Décentralisation efficace signifie Bonne Gouvernance Locale alliée à un Développement Local Durable.

L'ADL est un des principaux responsables de cette cohésion sociale. Au niveau local surtout. (Se référer à la formation sur la « Mobilisation sociale »).

← Collaboration permanente

← - - - - - Collaboration ponctuelle.

Illustration 5 : Les acteurs de la Décentralisation.

d. Séquence 4 : Décentralisation et Déconcentration.

A chaque structure de la décentralisation CTD correspond une structure de déconcentration STD (Décret n° 2014-1929 du 23/12/2014 : décret d'application de la Représentation de l'Etat).

Décentralisation	Déconcentration	OBSERVATIONS
Commune	District/CAA	Rôles en matière de décentralisation : ➤ Représente le PM et chacun des Ministres (art. 23) ➤ Appuie et conseille les organes des CTD (art. 31) ➤ Contrôle la légalité des actes des CTD (art. 34 à 48) ➤ Elaborer une stratégie de sécurité (art. 28)
Région	Préfecture	
Province	Commissariat Général	

Illustration 6 : Correspondance CTD / STD.

Arrondissement administratif (A.A.) :

Chef A.A. est le délégué du Chef de District (CD) dans la commune. (art. 66 à 68)

Le C.A.A. assure notamment (art. 83) :

- Recensement administratif et de la population.
- Compte rendu au CD du fonctionnement des communes.
- Vérification des caisses des communes à chaque fin d'année.
- Participation à l'établissement des monographies.
- Etablissement des CIN.

Par délégation du C.D. (art. 86), le C.A.A. peut : (i) Assurer l'appui conseil des communes ; (ii) Contrôler le fonctionnement de l'état civil ; (iii) Assister aux sessions du Conseil communal.

Le CAA est également Régisseur des recettes des ristournes sur les produits de l'agriculture, élevage et pêche. Suivant la loi 2014-020, le Conseil provincial délibère les tarifs des ristournes. La Région assure cette responsabilité actuellement, les CTD Provinces n'étant pas encore en place.

Comparaison/Parallèle entre Décentralisation / Déconcentration.

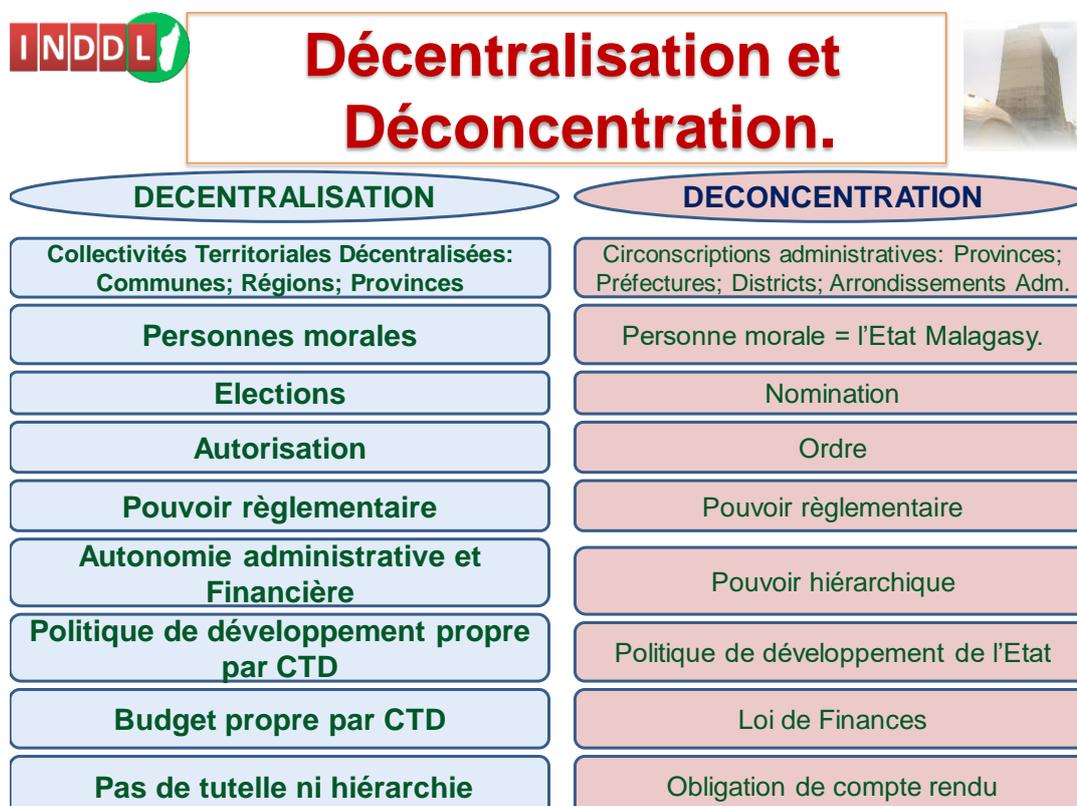


Illustration 7 : Décentralisation et Déconcentration.

2. Session II : NOTIONS DE DEVELOPPEMENT LOCAL.

Objectif de la session : après la session, les ADL :

- connaissent les bases de leurs missions.
- sont capables d'expliquer et sensibiliser les divers acteurs locaux sur leurs rôles respectifs dans le développement local.

a. Séquence 1 : Définition du développement local.

Travail de commissions : définir les termes : « développement » / « pays développés » / « développement local » / « développement territorial » / « développement durable ».

Développement = définition générale du français : « extension, déroulement d'un objet rétracté ».

Pays développés = en général, pays industrialisés, puissance internationale voire mondiale. Pays riches (pays pétroliers). Définition basée uniquement sur le domaine économique, financier et politico-militaire.

Ne prend pas en considération les aspects humains (social) : discrimination hommes/femmes ; écart riches/pauvres ; et environnementaux : degré de pollution ; déforestation ; changement climatique.

Remarques : dans e pays dits développés, existent diverses faiblesses sociales et environnementales :

- Grave pollution urbaine ; des pollutions chimiques...
- Des atteintes aux droits de l'homme et des discriminations surtout contre les femmes.
- Des inégalités marquées (*exemple les sans domicile fixe*).
- La violence est les guerres exportées.
- De grosses plaies sociales : les drogues, l'alcoolisme, la violence, ...

Question : est-ce le développement ? Discussions !

Pour les pays pauvres dont Madagascar, les besoins sont encore au stade des besoins fondamentaux.

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement définis par l'ONU : 193 pays dont Madagascar, en l'an 2.000, objectifs à atteindre pour 2015, en HUIT points :

1. Eliminer l'extrême pauvreté et la faim.
2. Assurer l'éducation primaire pour tous.
3. Egalité des sexes et autonomie des femmes.
4. Réduire la mortalité infantile.
5. Améliorer la santé maternelle.
6. Combattre le SIDA, le palu et autres maladies.
7. Préserver l'environnement.
8. Promouvoir le partenariat mondial pour le développement.

Cas de Madagascar pour les OMD ?? Discussion : où en sommes nous ?

Cadrage : « Selon toute attente, Madagascar n'atteindra aucun des OMD ... » (annexe n° 4)¹.

Les pays pauvres qui ont atteint ces objectifs peuvent être considérés comme en bonne voie de développement : **le développement peut donc être défini dans une première étape comme la satisfaction pour la population des besoins de base pour une vie descente. Dans un deuxième temps, le développement est l'accès aux progrès matériels, intellectuels et moraux de la majorité de la population, un développement social.**

En résumé le développement de tout homme et de tout l'homme ainsi que la société où il vit.

¹ « Diagnostic systématique de pays : Madagascar » Groupe de la Banque Mondiale. p.13. Août 2015.

Depuis début 2016, les OMD sont déclinés **en Objectifs du Développement Durable (ODD)**. Objectifs 2030.

17 objectifs, dont voici les résumés des ODD.

- 1) Eradiquer la pauvreté dans le monde.
- 2) Eradiquer la faim; promouvoir une agriculture durable.
- 3) Vie saine et bien-être pour tous.
- 4) Education inclusive et de qualité; apprentissage.
- 5) Egalité des genres, promotion des femmes et des filles
- 6) Eau potable et assainissement pour tous.
- 7) Energie moderne pour tous.
- 8) Croissance et travail décent pour tous.
- 9) Infrastructure durable, industrie durable et innovation.
- 10) Réduire toutes les inégalités.
- 11) Rendre les villes viables et plaisantes.
- 12) Consommation et production durables.
- 13) Combattre le changement climatique URGENT.
- 14) Protéger et gérer durablement les mers....
- 15) Protéger/gérer les autres ressources naturelles.
- 16) Sociétés justes, paisibles, inclusives.
- 17) Partenariat mondial pour le développement durable.

Cette liste est donnée pour :

- (i) information des ADL et des Communes ;
- (ii) servir de références dans les dossiers de demande de partenariat/financement surtout, mais également autres dossiers et correspondances ;
- (iii) pour permettre aux Communes de définir leurs priorités parmi les ODD.

Les 17 ODD dans leur formulation originelle sont en annexe n° 11.

Développement local :

Le développement local consiste à rapporter au niveau communal et local les OMD/ODD prioritaires pour chaque commune :

Où en est votre commune par rapport à ces objectifs ??

Il est difficile d'avoir des données complets et fiables au niveau national, mais au niveau communal et/ou du Fokontany, il est possible de collecter ces données et d'évaluer le niveau de développement local de la commune.

Les ADL peuvent essayer de faire une évaluation de l'atteinte de ces objectifs dans un ou quelques fokontany de sa commune.....

Développement local et Développement territorial : concepts à peu près similaires. Mais on parle aussi « d'aménagement du territoire » pour désigner le développement territorial.

Le “PLAN NATIONAL DE DEVELOPPEMENT (PND) 2015-2019

L’Etat Malgache a développé ce plan national comprenant cinq axes stratégiques.

AXES STRATEGIQUES DU PND
Les axes stratégiques du développement du PND
1. Gouvernance, Etat de Droit, Sécurité, Décentralisation, Démocratie, Solidarité nationale
2. Préservation de la stabilité macroéconomique et appui au développement
3. Croissance inclusive et ancrage territorial du développement
4. Capital humain adéquat au processus de développement
5. Valorisation du Capital naturel et renforcement de la résilience aux risques de catastrophes

Les communes doivent aussi prendre en compte le PND dans l’élaboration des planifications et actions de développement².

b. Séquence 2 : Les rôles des acteurs du développement local.

Il y a quatre groupes d’acteurs du développement local.

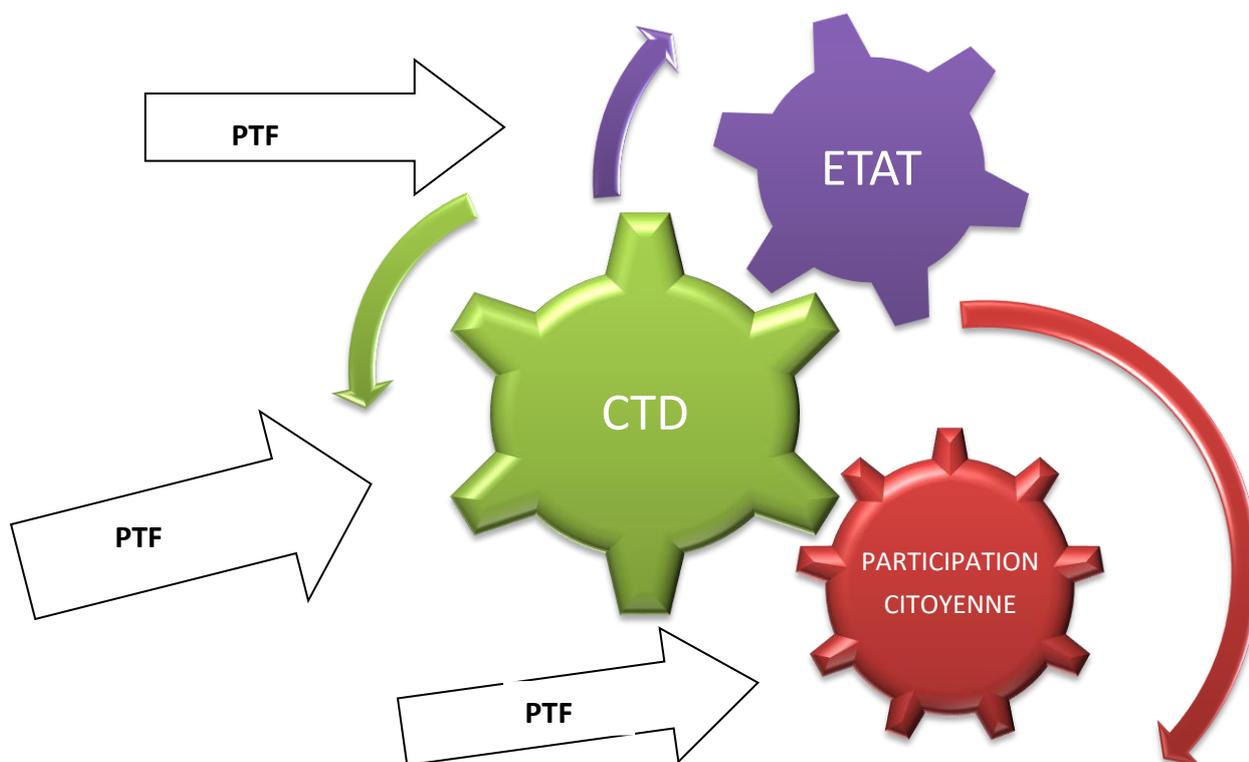


Illustration 8 : Les quatre groupes d’acteurs du développement.

Les trois principaux groupes d’acteurs :

1. Les CTD sur les trois niveaux (Province, Région, Commune.)
2. L’Etat et ses Services Techniques Déconcentrés (STD).
3. Les citoyens, la Société civile structurée et le secteur privé.

Ce sont les acteurs, propriétaires et bénéficiaires du développement, les acteurs permanents et éternels.

² Il n’y a pas de version en malgache du PND.

Aucun développement sans eux, notamment les CTD et les citoyens et la Société civile. Leurs appropriations, responsabilisations et participations aux actions sont INDISPENSABLES ! Rôles des ADL à son niveau information et sensibilisation ; mobilisation et responsabilisation.

Un seul de ces trois groupes ne tourne pas et tout le système est grippé, voire bloqué !
Voir cas des CLD.

Le quatrième groupe d'acteurs est constitué par :

Les multiples PTF qui sont des appoints : aides ponctuelles et passagères.

Aides et assistances pour les points hors des moyens et capacités des trois premiers acteurs, propriétaires et bénéficiaires du développement local.

Notamment les aides financières et techniques.

Etude de cas concrets. REFLEXION.

Question : est-ce qu'il existe à Madagascar des communes qui disposent de toutes les infrastructures et des STD de bases ? Normalement la réponse est OUI ! Cela existe.

Peut-on dire que ces communes sont développées ? NON pour plusieurs communes ! Pourquoi ?

Parce que la population ne participe pas, n'est pas incluse dans le système :

- Des EPP dans tous les fokontany, quelques écoles privées, mais beaucoup d'enfants ne sont pas scolarisés ou abandonnent après un ou deux années scolaires.
- Quelques CSB, mais la plupart des malades ne consultent pas ; des femmes accouchent hors des maternités (avec des matrones). Peu ou pas de médicaments ; soignants absents ; pas d'argent...
- Des STD presque complets mais inefficaces : ex : Service agriculture, la production est très faible. Les techniques traditionnelles persistent.
- Des routes et transporteurs, mais beaucoup de gens se déplacent à pieds ou par charrettes. Les frais de transport sont hors de portée de la majorité de la population.
- Des forces de l'ordre mais, la population a peur d'elles et n'a pas confiance ; insécurité règne.
- La Commune avec un beau bureau, mais la population n'y va pas et ne paie pas les impôts.
- La corruption règne dans tous les STD et dans les services de la commune.
- Etc.

Les aspects financiers et matériels ne suffisent pas pour un véritable développement local, surtout durable. **La population et les citoyens sont les bases inéluctables du développement.**

c. Séquence 3 : Les outils du développement local.

Les communes disposent de plusieurs outils exploitables pour mener des actions de développement

- ➔ **L'auto financement communal et local ; travaux communautaires ; « dinan'asa ». Possibilités à ne pas négliger.**
- ➔ Les Ministères notamment le M2PATE et le MID.
- ➔ L'intercommunalité : les OPCI : Organisme Public de Coopération Intercommunale.
- ➔ La coopération décentralisée.
- ➔ La recherche de partenariat auprès des PTF.
- ➔ Le Partenariat Privé Public (PPP).
- ➔ Le Comité Local de Développement (CLD).

Il appartient aux ADL en relation directe avec les Maires de voir et exploiter toutes ces opportunités. Voir la formation **Planification, programmation, mise en œuvre et suivi de la mise en œuvre** (montage et gestion de projet, recherche de partenariat, notion en aménagement du territoire, marketing territorial, banque de données).

d. Séquence 4 : Le développement local durable.

Les domaines du développement sont aussi les grands domaines de la vie humaine :

- Le domaine économique.
- Le domaine social.
- Le domaine environnemental.

Nota : le domaine politique et l'Etat englobent ces trois domaines.

Il y a développement durable quand les trois domaines avancent simultanément, et plus ou moins harmonieusement.

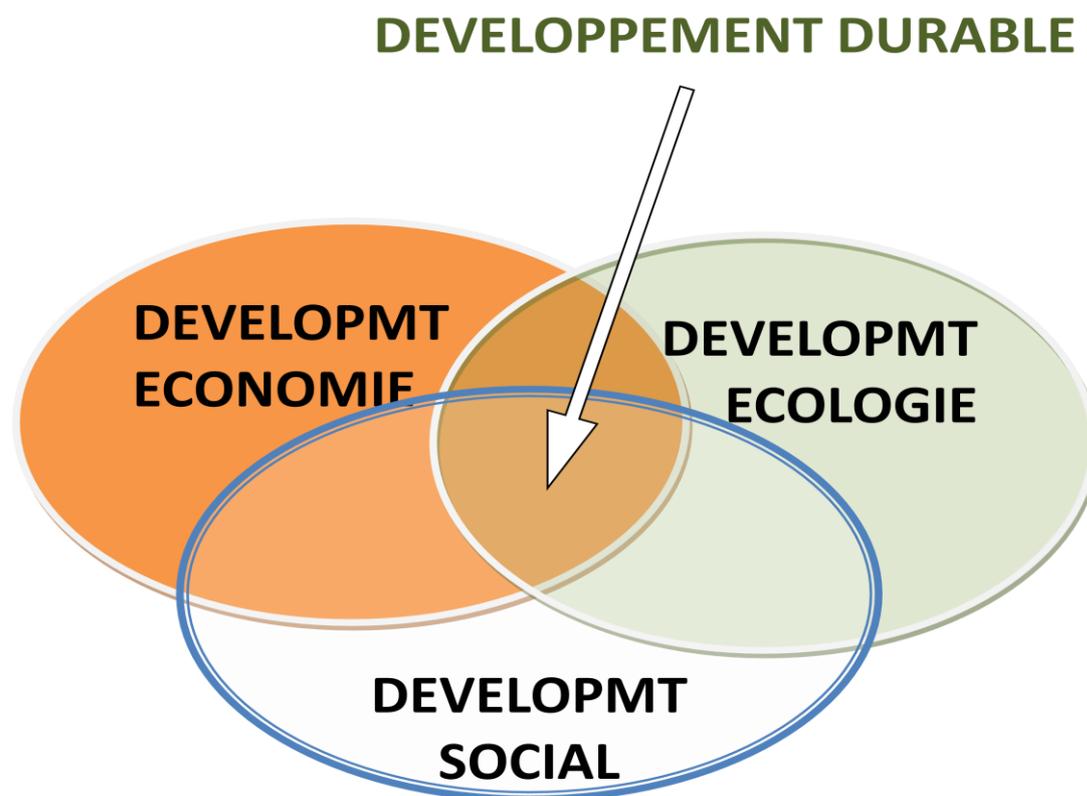


Illustration 9 : Développement durable = conjonction du développement économique/social/environnemental.

Prenons un exemple terre à terre de développement local durable.

L'exploitation du tamarinier dans le Sud malgache.

Il y a DEUX façons de tirer de l'argent sur les tamariniers.

Exploitation NON DURABLE : couper les arbres pour produire du charbon.

Le tamarinier donne un charbon d'excellente qualité (*brûle bien, se consume très lentement, production calorifique très élevée...*), donc recherché par les consommateurs et prix élevé. Ce qui peut apporter un développement financier et économique des producteurs et des commerçants,

développement social peut aussi suivre s'il y a une bonne gestion. ***Mais destruction de l'environnement.***

Après quelques années, plus de tamariniers, donc plus de charbon, plus de ressources financières.
Nota : le tamarinier est un arbre à croissance très lente (centaine d'années) même si on en plante.
DEVELOPPEMENT LOCAL NON DURABLE !

Exploitation DURABLE : cueillette des fruits pour la revente. Expédition dans d'autres localités.
Transformation en jus ou confiture. Entrée d'argent peut-être moins élevée mais stable.
Planter des tamariniers même s'ils poussent à très long terme. Ceux qui sont déjà productifs assurent l'activité, en attendant leur maturité pour les générations à venir.
Pour le charbon : planter des arbres énergétiques à croissance rapide (eucalyptus ; acacias...).
DEVELOPPEMENT LOCAL DURABLE.

3. Session III : NOTIONS DE GOUVERNANCE LOCALE.

Objectif de la session : après la session, les ADL sont capables de :

- *participer activement à l'implantation d'une bonne gouvernance,*
- *expliquer, sensibiliser les divers acteurs locaux sur leurs rôles dans la bonne gouvernance locale ;*
- *participer à l'évaluation sommaire de la gouvernance de leur commune.*

a. Séquence 1 : Définition et acteurs de la Gouvernance locale.

Par opposition à gouvernement qui comporte des idées de « gouvernants » / « gouvernés », et d'Etat providence, la gouvernance met en avant un certain équilibre, interdépendance et complémentarité entre les acteurs, dirigeants et population.

Les acteurs de la gouvernance locale sont les mêmes que ceux du développement local.

1. Les CTD, leurs organes et leurs dirigeants et leurs personnels, au 1^{er} rang.
2. La Société civile structurée, les citoyens, et le secteur privé, premiers collaborateurs des CTD en matière de gouvernance locale.
3. L'Etat et ses Services Techniques Déconcentrés ne sont plus des acteurs directs mais des partenaires. En appuis conseils permanents. Le BIANCO en fait partie.
4. Les PTF : en appuis techniques et financiers ponctuels.

Nota : Le BIANCO a en son sein TROIS départements : Education ; Prévention et Répression.

Les départements Education et Prévention travaillent avec les CTD et STD pour mettre en place un standard de service (annexe 6).

b. Séquence 2 : Les principes de la Bonne Gouvernance locale.

Plusieurs principes peuvent être pris en compte :

1. Pilotage.
2. Transparence et lutte contre la corruption.
3. Redevabilité.
4. Participation citoyenne.
5. Efficacité / Performance budgétaire.
6. Apprentissage/ renforcement des capacités.
7. Inclusion/équité.
8. Etat de droit – gestion communale.
9. Coopération.
10. Transversalité.

D'autres principes peuvent être ajoutés à cette liste.

Il n'est pas obligatoire de prendre en compte tous ces principes. Certains sont proches, exemples :

Transparence & lutte contre la corruption / Etat de droit – gestion communale.

Participation citoyenne / Coopération (*dont entre responsables communaux et population*).

Mais il est aussi envisageable de les considérer tous.

c. Séquence 3 : Evaluation sommaire de la Gouvernance locale.

Des outils d'évaluation de la gouvernance locale existent déjà.

- ✓ Les outils d'évaluation sont constitués d'un ensemble d'indicateurs sur chaque principe.
- ✓ Une notation est attribuée à chaque indicateur.
- ✓ Le total des notes donne une idée de la qualité de la gouvernance dans une commune.

Prenons l'exemple des SIX principes suivants. Mettons des indicateurs pour chaque principe.

1. **Pilotage : 3 indicateurs :**

- existence de document cadre : PCD ; SAC ; autres.
- Planification budgétaire : BP ; BA ; BR ; CA.
- Création des diverses structures locales.

2. **Transparence & lutte contre corruption : 5 indicateurs :**

- Affichages des délibérations et actes de la commune ;
- Boîtes à idées ; traitement des doléances et propositions ;
- Affichage du standard de service.
- Tournées d'information/sensibilisation dans les fokontany.
- Collaboration avec le BIANCO.

3. **Redevabilité : 2 indicateurs.**

- Information de la population : kabary ; affichage...
- Contrôle de légalité des délibérations et actes.

4. **Participation citoyenne : 4 indicateurs.**

- ✓ Opérationnalité des diverses structures locales.
- ✓ Travaux communautaires.
- ✓ Budget participatif.
- ✓ Taux de participation aux élections.

5. **Efficacité et Performance budgétaire : 3 indicateurs**

- Amélioration des recettes propres/fiscalité.
- Efficacité des dépenses.
- Respects des normes comptables et budgétaires.

6. **Coopération : 5 indicateurs.**

- Collaboration efficace avec les STD.
- Collaboration avec la Société civile (associations locales).
- Intercommunalité.
- Coopération décentralisée.
- Partenariat Public-Privé.

Pour l'évaluation, on pose les questions suivantes :

- Est-ce que l'indicateur existe ou est réalisé/atteint ?
- Si OUI, c'est déjà un indice de bonne gouvernance. Une note est accordée.
- Si NON, comment faire pour le créer ou l'atteindre ? REFLEXION DE LA COMMUNE.
- S'il existe ou s'il est réalisé, est-il performant et efficace/efficient ou non ?
- Si OUI, c'est un autre indice de performance. Note supplémentaire.
- ✓ Si non, pourquoi ? REFLEXION DE LA COMMUNE. Comment améliorer.

Un barème peut ainsi être établi et une note générale accordée.

Nota : l'efficacité de l'indicateur est plus importante que son existence. La note sur l'efficacité devrait donc être supérieure à la note sur l'existence ou la réalisation.

L'essentiel est ici d'identifier les lacunes et surtout de réfléchir et chercher les solutions et activités à entreprendre pour améliorer la gouvernance locale de la commune.

Exercice pratique : après la formation, chaque ADL peut essayer d'évaluer sommairement la gouvernance dans sa commune.

- 1) En parler au Maire, et le persuader. S'il est d'accord.
- 2) Informer le personnel et les élus sur le comment de l'exercice.
- 3) Réaliser ensemble l'évaluation sommaire de la gouvernance de la commune.
- 4) En cas de difficulté, contacter les agents qui ont suivi la formation, ou le formateur.

Répetons, L'IMPORTANT N'EST PAS LA NOTE MAIS **COMMENT AMELIORER ?**

Voir également le film « Miara makany ».

d. Séquence 4 EN RESUME DE LA GOUVERNANCE :

- Il n'existe pas de pays dont la grande majorité de la population a atteint un niveau de développement acceptable sans Bonne gouvernance.
- Un minimum de Bonne gouvernance n'exige pas un gros financement et ses principes ne présentent pas des difficultés insurmontables.
- La mise en place, et **surtout la pérennisation d'une Bonne gouvernance** exige cependant une volonté politique des dirigeants, une participation active des citoyens et un effort commun constant.

Pour clôturer la session « Notions de gouvernance locale ».

Projection du film « Miara makany » (annexe n°7). Traduction littérale : « y aller ensemble ».

Durée 35mn. Débat échange : 10-15 mn.

- Film conçu par la GIZ.
- Fait une comparaison, un parallèle simplifié entre la gestion d'une commune (ou d'un quelconque organisme ou unité de travail) et la gestion d'un taxi brousse qui part en voyage sous un angle « bonne gouvernance ».
- La projection sera suivie d'une séance de discussion entre l'assistance.
- Un guide pour modérer les débats et commentaire est joint (annexe n°7).

Ce film peut aussi aider à l'évaluation de la Gouvernance de la Commune.

4. Session IV : NOTIONS DE FISCALITE LOCALE.

Objectif de la session : après cette session, les ADL sont capables de :

- *Informers et mobiliser les contribuables*
- *participer activement au recensement.*
- *participer activement au recouvrement des impôts et taxes de la commune.*

L'ADL a un rôle important d'information, de sensibilisation, de responsabilisation et de mobilisation des acteurs du développement local durable. Pour pouvoir l'assurer il doit avoir les connaissances de base dans les domaines concernés dont la fiscalité locale, PRIMORDIALE.

a. Séquence 1 : Législation, et définition de la fiscalité locale.

Loi 2014/020 définit les ressources des CTD (art. 180-238).

Ressources fiscales des CTD = impôts locaux prévus par CGI, et créés par la loi de finances (art. 183)

Fiscalité locale = ressources propres des CTD (art. 181) :

- Les ressources fiscales ;
- Les ressources non fiscales ;

Autres ressources CTD (art 182) :

- Revenus des activités économiques.
- Dons, legs, emprunts.
- Revenus de leurs patrimoines.
- Droits/taxes d'utilisation des services locaux.

- Subventions de l'Etat.
- Aides extérieures non remboursables et les dons.
- Revenus de leurs patrimoines.
- Emprunts (dans le respect des lois).

Matières imposables.

- Recettes fiscales des CTD : impôts directs, droits et taxes cités dans l'article 184.
- Il existe 22 catégories de recettes fiscales. Nous pouvons citer :
 - Les divers impôts de licence (sept types).
 - L'impôt synthétique
 - Les impôts fonciers...
 - Les diverses taxes (neuf types)...
 - Etc.
- La nature, les personnes redevables, les taux et les répartitions aux CTD par catégories sont détaillés par les articles 185 à 209 et dans la loi de finances.

Autres ressources des CTD (art. 214 à 236) :

Quelques exemples où les ADL peuvent intervenir par l'information et la sensibilisation.

- Taxes sur les cérémonies coutumières autorisées (214)
- Taxe d'abatage (art. 215-218)
- Taxe de visite et poinçonnage des viandes (art 219-223)
- Droits de circulation des bœufs et porcs (art. 224-227)
- Ristournes extractions de terres, sables et pierres (228)
- Ristournes produits agricoles, forêts, pêche, élevage (art. 229-231).
- Redevances de collectes/traitement ordures ménagères et rejets d'eaux usées (art. 232 à 236)

A titre d'informations pour les ADL, les articles pour leurs repères dans l'exploitation de cette loi.

b. Séquence 2 : Le recensement.

RECENSEMENT

- 1) Pas de bonne performance de la fiscalité locale sans un recensement sérieux et complet.
Formation spécifique indispensable.
- 2) Collaboration entre tous les responsables communaux, locaux (fokontany) et la population.
- 3) CD et Centre fiscal pour formation et appui conseil.
- 4) Recherche PTF. Si aucun, ce n'est pas un blocage.
- 5) Répartition claire des tâches Commune/Fokontany ; bonne organisation : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Moyens ? Etc.
- 6) L'ADL, en contact continu avec la base et la population, a un rôle important pour le recensement.
- 7) Recensement par catégorie d'impôt (*voir art. 184 de la loi 2014/020*) exemple :
 - Débit de boisson – IFT/IFPB. – vidéo – baby-foot – Impôt synthétique – etc.
 - Un cahier distinct par catégorie d'impôt ; ou un cahier pour quelques catégories d'impôts.
- 8) Réviser annuellement le recensement.
- 9) Des vérifications/contrôles doivent être faites par la Commune.
- 10) La Commune dirige, récapitule et totalise les recensements par fokontany, calcule les impôts, et produit les avis d'imposition. Organise le recouvrement.

L'ADL a également un rôle important dans le recouvrement : information sensibilisation....

c. Séquence 3 : Mobilisation et recouvrement.

RECOUVREMENT :

La commune dirige toujours les actions.

Rôle limité de l'ADL aux informations, sensibilisations et mobilisations.

Quelques principes et astuces :

1. L'information et la sensibilisation continues. *Rôles importants de l'ADL.*
2. L'intervention des STD (CD et Centre fiscal).
3. La coopération entre tous les responsables, *dont l'ADL.*
4. L'implication de la population partout, à toutes les étapes. *Participation de l'ADL.*
5. La transparence des recettes et dépenses.
6. Prioriser la persuasion à la menace. *Participation de l'ADL.*
7. Rappel des avis d'imposition.
8. Par expérience, l'approche porte à porte est l'une des plus productives. *Participation de l'ADL en tant que sensibilisateur NON COMME PERCEPTEUR !*
9. Opérations « recouvrements » : « semaine des impôts » ; « impôts sans sanctions » ; etc.
10. Sanction si besoin est : pénalités de retard ; recouvrement forcé avec l'intervention du Centre Fiscal

Aux ADL de communiquer ces astuces au Maire et aux autres acteurs.

5. Session V : NOTIONS DE MARCHES PUBLICS.

Objectif de la session : après la session, les ADL disposent des informations nécessaires (documentation à l'appui) pour participer activement à la préparation des dossiers de Marchés Publics volet technique.

Remarque : Les Marchés Publics constituent un thème très complexe techniquement, et très délicat financièrement. Ce qui a motivé, entre autres, la mise en place des PRMP et de l'ARMP.

Avertissement : cette session sera plutôt une séance d'information que de formation pour les ADL. Pour une véritable formation, il faudra UNE journée entière au moins (notions détaillées).

a. Séquence 1 : Législation et définitions en matière de Marchés Publics.

Un nouveau Code des Marchés Publics :

- Loi n° 2016/055 du 07/12/2016 : Code des Marchés Publics (12 titres et 92 articles).

4 arrêtés ministériels datés du 31/03/2016.

- Arrêté 7274/2016-MFB : passation des Marchés Publics.
- Arrêté 7275/2016-MFB : seuils des Marchés Publics.
- Arrêté 7276/2016-MFB : plan de passation de marchés.
- Arrêté 7277/2016-MFB : ressources de l'ARMP.

Quelques définitions (art. 1 du Code des M.P.) :

Marchés publics : contrats administratifs écrits onéreux entre autorités contractantes et titulaire du marché.

Il existe TROIS types de marchés publics : 1-marchés de travaux ; 2-marchés de fournitures et de service ; 3-marchés de prestations intellectuelles (*consultants*).

Maître de l'ouvrage : Entité pour qui le marché est exécuté.

Maître de l'ouvrage délégué MOD : délégation partielle ou entière des attributions par Maître d'ouvrage (art.14).

Autorité contractante = Maire pour la commune.

Maître d'œuvre : Bureau d'études de contrôle technique de l'exécution du marché de travaux.

Appel d'offres : appel à des candidats potentiels à soumissionner pour la réalisation d'un MP.

Dossier d'appel d'offres : documents détaillés donnés aux candidats pour la préparation de leurs offres.

Dossier de présélection : document qui définit les conditions de la procédure de sélection.

Appel d'offres ouvert = tous les candidats remplissant les conditions peuvent soumissionner (art. 35-36).

Appel d'offres restreint : les candidats sont sélectionnés à un nombre restreints (art. 38).

Marchés de gré à gré : pas d'appel d'offres, mais des discussions directes avec 1 candidat pré-identifié sous certaines conditions (art. 39).

Seuils : montants de marchés publics entraînant certaines formalités.

Termes de référence : indiquent l'objet, les objectifs, les tâches à exécuter, les résultats attendus, les responsabilités des contractants (consultants).

Commission d'appel d'offres : examine et évalue les offres et détermine le candidat qui obtient le marché (art.12).

Commission de réception des prestations : constate l'exécution des prestations conformes ou non aux clauses du marché.

Quelques abréviations (art. 1) :

Pour Information des ADL. Voir les détails techniques dans la documentation M.P.

CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales.

CCAP : Cahier des Clauses Administratives Particulières.

CPC : Cahier des Prescriptions Communes.

CPS : Cahier des Prescriptions Spéciales.

DPAO : Données Particulières de l'Appel d'Offres.

DPIC : Données Particulières des Instructions aux Candidats.

PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics.

ARMP : Autorité de Régulation des Marchés Publics (art. 18-19).

b. Séquence 2 : Les principes généraux des Marchés Publics.

Principes généraux des Marchés Publics

1. Liberté d'accès à la commande publique.
2. Egalité de traitement des candidats.
3. Transparence des procédures.

Objectif : Assurer l'efficacité de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics.

Obligations du PRMP et du Maître d'ouvrage :

- (i) Définition préalable des besoins ;
- (ii) Planification des opérations ;
- (iii) Publicité et mise en concurrence ;
- (iv) Choix de l'offre la plus avantageuse.

c. Séquence 3 : Les éléments d'un dossier de Marchés Publics.

Les éléments constituant un dossier d'appels d'offres (art. 31) :

- 1) Instructions aux candidats.
- 2) Données particulières de l'appel d'offre.
- 3) Spécifications techniques.
- 4) Formulaire de soumission.
- 5) Termes de référence (consultants).
- 6) Acte d'engagement (art. 58).
- 7) Cahiers des charges constitués par (art. 59) :
 - CCAG : Cahier des Clauses Administratives Générales.
 - CPC : Cahier des Prescriptions Communes.
 - CPS : Cahier des Prescriptions Spéciales.

Voir documentation pour plus de détails (Guide des CAO. Les modèles types de ces documents).

d. Séquence 4 : Les rôles de l'ADL dans la CAO.

Rôles de l'ADL dans la Commission d'appel d'offres, qui va aussi évaluer les offres des soumissionnaires, **s'il est nommé membre de la CAO. Nomination des membres par le Maire.**

1. Théoriquement, l'ADL est membre du CAO si le marché concerné entre dans le cadre de ses attributions (projet de développement). *Nomination par le Maire (PRMP).*
2. Il participe à l'élaboration de l'appel d'offres pour les aspects techniques.

3. Il participe à l'évaluation des offres reçues.
4. Il est le dépositaire des aspects techniques notamment dans les CR 2.
5. Il peut aussi être membre de la Commission de réception. *Nomination par le Maire (PRMP de la commune).*

Voir documentation pour plus de détails : Guide des AO. Les modèles de ces documents.

Une formation sur les aspects techniques s'impose : devis ; réglementation techniques ; etc.

e. Séquence 5 : Le travail en régie.

Les travaux en régie sont courants dans les communes, mais les principes ne sont pas toujours connus.

Définition et conditions des travaux en régie.

- Travail en régie : le maître d'ouvrage réalise et contrôle lui-même le marché et les travaux.
- Choix de la commune sur ses propres financements.
- En cas de subvention, les conditions du bailleur sont à respecter (*travail en régie très rares*).
- Les achats de matériaux et de matériels sont soumis au code de marchés publics en cas de dépassement des seuils.
- Seuils : voir Arrêté n° 7275/2016/MFB du 31/03/2016.

Avantages et inconvénients des travaux en régie :

LES AVANTAGES :

- Moindre coût.
- La Commune peut réellement réaliser les travaux comme elle le souhaite.
- Peu de procédures administratives.
- Création d'emplois pour la main d'œuvre locale.

LES INCONVENIENTS :

- ✓ Risques d'amateurisme (normes techniques non respectées).
- ✓ Ouvre la voie à des abus et aux corruptions.
- ✓ CTD devient opérateur économique, ce qui n'est pas dans sa vocation, et rarement dans ses compétences techniques.
- ✓ Lourde occupation pour le Maire par cette activité.

V. CONCLUSION.

Il est évident que les rôles et attributions des ADL s'étendent sur plusieurs domaines.

Pour rappel, les missions des communes se divisent en deux volets distincts :

1. L'administration territoriale et l'administration administrante.
2. Le Développement local et communal.

Le premier volet voit l'intervention de la majorité des agents des communes : le secrétaire administratif, le secrétaire d'état civil, les responsables financiers et comptables, la police communale...

Par contre, le volet développement ne trouve que le seul ADL comme vrai responsable. Les autres n'ayant que des rôles d'appuis.

Bien évidemment, le Maire dirige tout.

Le poste exige ainsi un responsable vraiment motivé, avide de connaissances et de progrès.

A titre d'exemple, l'ADL est chargé de l'information, de la sensibilisation et mobilisation de la population et des divers acteurs en matière de développement local durable. Cela implique des aspects sociaux, économiques et environnementaux, donc des connaissances dans ces domaines.

Il en est de même de la Bonne gouvernance locale.

La fiscalité locale n'est pas en reste. Son rôle d'informateur et de sensibilisateur en la matière l'oblige à connaître le minimum sur les multiples impôts, les diverses taxes, les ristournes et redevances.... Et l'importance des finances communales pour le développement n'est plus à démontrer.

Ce sont les raisons pour lesquels cinq modules de formation et une stage pratique sont prévus pour permettre la formation et la certification des candidats au poste.

Nous souhaitons ainsi vivement « BON COURAGE » aux ADL et aux postulants car la voie vers le développement est longue, dure et difficile. Mais nous n'avons pas le choix, NOUS SOMMES CONDAMNES A NOUS Y ENGAGER, les ADL en tête de convoi dans les communes.

Travaillez, prenez de la peine : apprenez ; progresser dans tous les domaines : domaines des connaissances ; domaines des compétences ; domaines du comportement. Ayez une culture de curiosité intellectuelle.

MAHEREZA SY MATANJAHA TOMPOKO !

VI. ANNEXE.

ANNEXES

ANNEXE N° 1

La Constitution (VERSION ELECTRONIQUE)

ANNEXE N° 2

Lois et règlements de la Décentralisation : VERSION ELECTRONIQUE ;

ANNEXE N° 3.

Hiérarchie des textes à Madagascar.

1. Constitution, (norme suprême).
2. Traités et accords internationaux ratifiés par Madagascar.
3. Lois organiques et ordonnances portant lois organiques.
4. Lois ordinaires ou ordonnances portant lois ordinaires.
5. Règlements intérieurs des Assemblées.
6. Les décrets.
7. Les arrêtés ministériels.
8. Arrêtés des CTD.
9. La jurisprudence.
10. Coutumes/Dina homologués par le Tribunal.

Les dispositions des textes de niveau inférieur ne doivent pas être contraires à celles des textes supérieurs.

Les textes inférieurs sont des applications des textes auxquels ils se rapportent et donnent plus de détails.

ANNEXE N° 4

**REFERENTIEL DE METIER
DES AGENTS DE DEVELOPPEMENT LOCAL (ADL).
*Commune rurale.***

Catégorie de métier EXECUTANT.

1- Définition (ou mission du métier)

Favorise l'émergence, la conception, la formulation et la mise en œuvre de projets locaux de développement. Il coordonne et anime le réseau des acteurs du développement local.

Autre appellation : Agent technique, animateur du territoire, Agent de développement du territoire.

2- Situation hiérarchique

L'agent de Développement local est sous l'autorité hiérarchique du Maire ou Adjoint au Maire suivant l'organisation de la commune.

3- Autonomie et responsabilité.

L'ADL est un agent d'exécution recevant les instructions du Maire ou Adjoint au Maire chargé du développement.

La saisine peut être officielle par lettre ou par simples instructions verbales la plupart du temps.

Il est responsable de l'amélioration et de la prise en compte des activités de développement économique et social dans la commune.

4- Activités principales.

Les principales activités et attributions de l'Agent de Développement local sont :

- I. Information, sensibilisation, mobilisation de la population et des citoyens pour les actions de développement communal.
- II. Organisation et participation à l'élaboration des planifications des actions de développement communal et des fokontany.
- III. Participation aux recherches de financements et de partenariats pour la réalisation d'actions et projets de développement.
- IV. Participation à la préparation des dossiers de marché pour le volet technique
- V. Réalisation en régie ou supervision de projets avec financement communal et/ou local.
- VI. Collaboration à la préparation des dossiers d'urbanisme.
- VII. Rédaction de rapport d'activités.

Ces activités principales sont détaillées dans le Référentiel des métiers, de formation et de certification des ADL.

ANNEXE N° 5

Documents sur la Bonne Gouvernance Locale : VERSION ELECTRONIQUE ;

ANNEXE N° 6

Standard de Service Communale (BIANCO) : VERSION ELECTRONIQUE ;

ANNEXE N° 7

Film vidéo « Miara makany » : VERSION ELECTRONIQUE.

ANNEXE N° 8.

GUIDE POUR LES DEBATS SUR FILM MIARA-MAKANY (BONNE GOUVERNANCE)

Ce film illustre les principaux principes d'une bonne gouvernance à partir d'un voyage en taxi-brousse.

Exemples illustrant les principes d'une bonne gouvernance :

1. Pilotage
2. Transparence & lutte contre la corruption
3. Redevabilité
4. Participation citoyenne
5. Performance budgétaire/bonne gestion budgétaire
6. Apprentissage/ renforcement des capacités
7. Coopération

La traduction en malgache de certains termes est assez difficile, mais on peut l'améliorer au fur et à mesure de nos expériences avec les groupes cibles.

Dans le film, on fait une analogie entre un taxi-brousse et une commune, mais c'est valable pour tous les niveaux et structures (fokontany, district, région, Etat, service technique, projet, etc..), et d'autres structures de travail. D'où le film peut aussi servir de support pour d'autres cibles.

1- Familiana (pilotage)

Éléments à considérer pour le pilotage : objectif, stratégie, planification/programmation, règles de jeu (ici loi, textes, convention), clarté des responsabilités, suivi-évaluation de la réalisation, mesures rectificatives.

Raha hamily fiara iray (sary omena ny kaominina) dia mila mametraka :

- tanjona : andeha ho aiza ?
- paikady : ahoana no atao mba hahatongavana soa amantsara sy hahazoana client na mpandeha ?
- inona ny fitsipika sy fepetra mila arahina ?
- fanaovana drafitra na programma : rahoviana no handeha, amin'ny firy ? iza ny fiara mandeha ?
- Mazava ny andraikitra ny tsirairay : kaoperativa, saofera, aide-saofera, tompon'ny fiara, mpandeha...
- fanaraha-maso sy fanombanana ny asa vita sy ny fanajana ny fepetra.
- Fanitsiana ny tsy mety mba hahatongana amin'ny tanjona. Hanatsarana ny dia anaraka...

Raha jerena ato amin'ny film sy ampitahaina amin'ny kaominina:

FOTOTRY NY FIADIDINA TSARA (<i>principes de bonne gouvernance</i>)	FILM (taxi-brousse)	KAOMININA (ohatra ihany io fa iarahana mandinika amin'ny ady hevitra)	
1- Familiana (pilotage)			
Tanjona (<i>objectif</i>)	ho tonga any an-tanana (<i>arriver à destination</i>).	Mandroso ny tanana, ampy sakafo ny olona, maharitra ny harena voajanahary. (<i>Développement local</i>)	
Paikady (<i>stratégie</i>)	manaja ny andro sy ora iaingana, manaja sy manome fahafahampo ny mpandeha, maka ny hevitra ny mpandeha, manaraka ny lalana mahazatra fa tsy mandeha amin'ny lalana manapaka, manara-dalàna (taratasin'ny fiara). (<i>respect des normes du transport en commun ; satisfaction des voyageurs...</i>)	Maka ny hevitra ny mponina ny amin'ny laharam-pahamehana ho an'ny fampandrosoana, manara-dalàna, miara-miasa amin'ny PTF. (<i>considérer les avis de la population et des électeurs, respects des lois, collaboration...</i>)	
Fitsipika/fepetra (<i>règlementation</i>)	tsy azo atao ny mifoka sigara, manary fako anaty fiara, raha te hijanona dia milaza amin'ny mpamily, sns, ... (<i>des règles claires sont établies : lois et règlements</i>)	Misy ny lalàna isan-karazany, arrêté régional sy communal, dina (<i>Lois et règlement de la décentralisation</i>). Oh : tsy maintsy ankatoavin'ny conseillers ny teti-bola	
Fanaovana drafitra na programma (<i>existence de programme/plan</i>).	Kaoperativa no manao ny lamina : fiara mandeha, ora iaingana. (<i>Calendrier des départs et arrivées, direction, véhicules partant...</i>)	PCD, PTA, plan vert, PAG	
Mazava ny andraikitra ny tsirairay (<i>Répartition claire des tâches, separation des organs</i>). (<i>Coopérative, propriétaire du véhicule, chauffeur, aide- chauffeur, voyageurs ont tous des rôles clairs...</i>)	1) kaoperativa mandray ny mpandeha sy ny saran-dalana, manao ny fandaminana ny fiara mandeha sy ny ora iaingana, manamarina ny taratasin'ny fiara, (<i>Coopérative: perception des frais; calendrier des depart; papiers...</i>) 2) saofera : mamily ny fiara, maka lasantsy, maka ny hevitra ny mpandeha, milaza ny fepetra arahina ao anaty fiara, (<i>chauffeur: conduire le véhicule, relation avec les voyageurs; aspects techniques...</i>) 3) aide-saofera : mampakatra entana, mampiditra ny mpandeha, manadio ny fiara (<i>aide-chauffeur: bagages; nettoyage du véhicule; installer les voyageurs...</i>) 4) zandarma : manamarina ny taratasin'ny fiara (<i>police de la route: contrôle...</i>) 5) mpandeha : mandoa ny sarandalana, manome soson-kevitra, milaza sy manitsy ny tsy mety, manampy ny mpamily raha sendra olana. (<i>voyageurs: paiement des frais; annoncer leurs attentes; conseiller; réclamer...</i>)	Maire (chauffeur), adjoint (aide chauffeur), conseillers (coopérative), personnel (mécanicien) ; voyageurs (population) ; propriétaire du véhicule (électeurs) etc. ont tous des rôles et attributions clairs.	
Fanaraha-maso sy fanombanana (<i>contrôle et évaluation</i>).	(kaoperativa, zandarma, tompon'ny fiara) : manamarina ireo taratasin'ny fiara, manamarina ny vola voaray sy ny fandaniana lasantsy amin'ny fakitiora. (<i>Rôles du propriétaire ; coopérative ; police de la route...</i>)	asan'ny mpanolotsaina na conseillers communaux ny manao ny fankatoavana sy fanaraha-maso. (<i>Rôles du Conseil, Chef de District, Inspection...</i>)	

FOTOTRY NY FIADIDINA TSARA (<i>principes de bonne gouvernance</i>)	FILM (taxi-brousse)	KAOMININA (ohatra ihany io fa iarahana mandinika amin'ny ady hevitra)
2-Mangarahara, ady amin'ny kolikoly (Transparence & lutte contre la corruption)		
Mangarahara, ady amin'ny kolikoly (<i>transparence et lutte contre la corruption</i>).	Fanaovana afisy ny saran-dalana ao amin'ny kaoperativa sy fiara. (<i>affichage des tarifs</i>) Fakana lasantsy eny amin'ny station sady maka fakitiora (<i>achat du carburant aux stations et non chez des revendeurs illicites, moins chers mais de qualité douteuse</i>). Tsy fanarahana ny mpanera (mpanao kolikoly) (<i>éviter les rabatteurs mais s'adresser au guichet</i>).	Fisian'ny petadrindrana amin'ny : vola aloa, teti-bola, ora fisokafana, tompon'andraikitra, Tsy fanaovana kolikoly. (<i>Exemple : Standard de service du BIANCO. Dénoncer les corruptions...</i>)
3-Adidy amin'ny hafa (Redevabilité)		
Adidy amin'ny hafa (<i>redevabilité</i>).	Fanajana ny mpandeha : tsy mifoka sigara, tsy mandeha mafy, tsy mandefa mozika mafy, fihainoana sy fanantanterahana ny fangatahany mijanona rehefa mila izany ny mpandeha, manampy ny mana-kilema (<i>respecter les voyageurs ; les informer en cas de problèmes...</i>) Fanaovana tatitra amin'ny tompon'ny fiara : facture ho an'i Madama (<i>compte rendu au propriétaire du véhicule; pieces justificatives des dépenses...</i>)	Adidy amin'ny mponina : fanomezana fahafahampo amin'ny taratasy ilain'ny olona, fanantanterahana ireo asa fampandrosoana, fiarovana sy fanampiana ny mponina. (<i>donner satisfaction aux clients et usagers; réaliser les planifications; obligation de rendre compte aux électeurs et à la population; etc.</i>)
4-Fandraisana anjaran'ny vahoaka (Participation citoyenne)		
Fandraisana anjaran'ny vahoaka (<i>participation citoyenne</i>).	Fanaovana ny adidy : mandoa saran-dalana ny mpandeha, mamonjy ny tompon'andraikitra amin'ny kaoperativa fa tsy manaraka mpanera. (<i>payer les frais ; éviter les rabatteurs ; s'adresser au guichet....</i>) Manaja ny fepetra napetraka : tsy manary fako anaty fiara, tsy mifoka sigara (<i>respecter la réglementation....</i>). Mandray anjara amin'ny famahana ny olana : ohatra fanosehana fiara (<i>participer à la recherche des solutions en cas de panne ou blocage: pousser le véhicule si besoin...</i>) Fifanajan'ny samy mpandeha : fofona ao anaty fiara (<i>respect entre voyageurs...</i>) Filazana sy fanitsiana ny tsy mety : mifoka sigara, fandehanana amin'ny lalana mahazatra (<i>Dénoncer les irrégularités: excès de vitesse; véhicule en mauvais état; fumer dans le car...</i>)	Fandoavana hetra, fanaovana asam-pokonolona, fifidianana, (<i>payer les impôts; participer aux actions communautaires; elections; denoncer les abus et corruption: boîte à idées; BIANCO; Tribunal administrative; District contrôle de légalité.....</i>)

FOTOTRY NY FIADIDINA TSARA (<i>principes de bonne gouvernance</i>)	FILM (taxi-brousse)	KAOMININA (ohatra ihany io fa iarahana mandinika amin'ny ady hevitra)
5-Fitantanam-bola tsara sy mahomby (Performance budgétaire/bonne gestion budgétaire)		
Fitantanam-bola tsara sy mahomby (<i>gestion budgétaire performante</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - Fisian'ny fakitiora mazava sy ara-dalàna - Fisian'ny fanamarinana ny vola - Fikojakaojana fiara, - Fahafahana mividy fiara vaovao satria tsara tantana sady mahazo mpandeha maro. <p>(<i>Factures pour les dépenses; contrôle des billets; réparation entretien du véhicule; des bénéfices permettant d'acquérir un nouveau véhicule...</i>)</p>	<p>Bokim-pitantanana sy teti-bola manara-penitra Fakitiora manara-penitra Fandanim-bola manaraka ny teti-bola (<i>Comptabilité conforme; respect des prévisions budgétaires; etc...</i>)</p>
6-Fakana lesona, fiofanana (Apprentissage/ renforcement des capacités)		
Fakana lesona, fiofanana (<i>apprentissage et formation</i>).	<p>Fakana lesona (<i>apprentissage</i>). Mba hahatamana ny mpandeha (izay te hiverina miaraka amin'ny fiara) dia : (<i>pour garder et fidéliser la clientèle</i>) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fanitsiana ireo fihetsika tsy mety : Saofera manome ny fepetra no tsy manaraka : ahitsin'ny mpandeha (<i>redresser les défaillances</i>). - Fanajana ny andro sy ny ora iaingana (<i>respecter les horaires</i>). - Fakana ny hevitra ny mpandeha dia mampizotra tsara ny dia (<i>respecter les avis et desiderata des voyageurs</i>). - Fanajana ny lalàna dia tsy misy olana amin'ny zandary (<i>papiers et véhicule en règle pour éviter les pénalités des policiers</i>). <p>Fiofanana (<i>formation</i>): Ho an'ny mpandeha sy ny mpamily : samy mianatra mifanaja satria tsy nanao izany teo aloha. (<i>Voyageurs et chauffeur apprennent à se respecter et à respecter la réglementation...</i>)</p>	<p>Fakana lesona : (<i>apprentissage</i>) Mandoa hetra ny olona raha misy ny asa fampandrosoana sy manome fahafahampo amin'ny service (taratasy ilaina) ny kaominina Fiofanana : ilaina ny fiofanana raha misy lesoka na tiana hamafisina ny fahaiza-manaho (<i>les contribuables paient leurs impôts si la gestion est transparente et efficace, et s'ils sont satisfaits des services rendus</i>)</p>
7-Fiaraha- miasa (Coopération)		
Fiaraha- miasa (<i>coopération</i>).	<p>Fiarahana manosika ny fiara raha te ho tody any amin'ny aleha (<i>pousser ensemble le véhicule en cas de blocage</i>) Miaraka manaja ny fahadiovana : aide-saofera sy mpandeha manangona ny fako (<i>coopérer pour la propreté</i>) (<i>coopérer avec les autres véhicules; avec les populations sur le parcours...</i>)</p>	<p>Maro ny ohatra azo raisina na eo samy tompon'andraikitra ny kaominana na fiaraha-miasa miaraka amin'ny Fokonolona. (<i>coopération dirigeants / population; responsables communaux et PTF ; intercommunalité...</i>)</p>

ANNEXE N° 9

Lois et règlement sur les Marchés Publics : VERSION ELECTRONQIUE.

ANNEXE N° 10.

Documentation sur les Marchés Publics (guides ; modèles de convention ; modèles divers...) : VERSION ELECTRONQIUE.

ANNEXE n°11.

Les 17 Objectifs du développement durable (ODD)

Objectif 1: En finir avec la pauvreté sous toutes ses formes et partout

Objectif 2: En finir avec la faim, atteindre la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable

Objectif 3: Assurer une vie saine et promouvoir le bien-être pour tous à tous âges.

Objectif 4: Assurer une éducation inclusive et de qualité pour tous et promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie

Objectif 5: Réaliser l'égalité des genres et donner des capacités et du pouvoir aux femmes et aux filles

Objectif 6: Assurer l'accès à l'eau et à l'assainissement pour tous

Objectif 7: Assurer un accès à une énergie qui soit abordable, fiable, durable et moderne pour tous

Objectif 8: Promouvoir une croissance durable et inclusive, l'emploi et le travail décent pour tous

Objectif 9: Etablir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation

Objectif 10: Réduire l'inégalité intra- et inter- pays

Objectif 11: Rendre les villes inclusives, sûres, résilientes et durables

Objectif 12: Assurer des modèles de consommation et de production durables

Objectif 13: Agir **ur**gemment pour combattre le changement climatique et ses impacts

Objectif 14: Protéger et gérer durablement les océans, mers et ressources marines

Objectif 15: Gérer durablement les forêts, combattre la désertification, arrêter et inverser le processus de dégradation des terres et stopper la perte de biodiversité

Objectif 16: Promouvoir des sociétés justes, paisibles et inclusives

Objectif 17: Revitaliser le partenariat mondial pour le développement durable