Publiez Ce Que Vous Payez
Madagascar



GUIDE SUR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DES COMMUNES DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS A MADAGASCAR

Juillet 2024

AVANT PROPOS

Publiez Ce Que Vous Payez (PCQVP) est un réseau mondial d'organisations de la société civile qui milite pour la transparence et la redevabilité dans le secteur extractif, afin que les revenus pétroliers, gaziers et miniers améliorent la vie des habitants des pays riches en ressources. Créée en 2002 pour faire campagne pour la publication par les industries extractives de leurs paiements aux gouvernements, et pour la divulgation de leurs revenus par les gouvernements, elle est devenue une coalition mondiale comptant plus de mille organisations membres dans une cinquantaine de pays. L'Initiative pour la Transparence dans les Industries Extractives (ITIE) est née de cette campagne. Plus de 50 pays produisent aujourd'hui des rapports ITIE et Madagascar en fait partie. Ces rapports sont de plus en plus détaillés et se concentrent sur les flux de revenus gouvernementaux provenant de l'extraction minière, gazière et pétrolière. Selon son plan stratégique, « *PCQVP travaille à promouvoir la transparence, la redevabilité et la participation des citoyens à tous les niveaux de l'industrie extractive : des communautés locales dans les zones minières aux gouvernements nationaux, en passant par les cadres régionaux de gouvernance minière* ».

PCQVP Madagascar (PCQVP MG), la coalition nationale de ce mouvement, a été fondée en 2012 et compte actuellement 20 organisations membres : Flambeau Madagascar; Association AGIR ; KMF/CNOE ; Transparency International - Initiative Madagascar (TI-MG); FIkambanan'ny TAnora amin'ny FAritra Melaky (FITAFAM); ONG Faravehivavy; ONG Réseau pour l'Eradication de la Violence (REV); Alliance Voahary Gasy (AVG); Association TIAKO; Catholic Relief Services (CRS); Vezo Miray Nosy Barren; Melaky Mionjo; Anjarasoa; Consortium des Jeunes Vonona ; Justice et Paix Maintirano ; Amitié des Jeunes Leaders de Développement Melaky; Zana-Bezo; Fikambanana Miaro ny Fahasalamana; Association des Jeunes Premières Maintirano; Tea Longo ho Soa.

L'élaboration de ce guide s'inscrit dans le cadre des efforts continus de PCQVP MG pour renforcer la transparence et la bonne gouvernance dans la gestion des ressources naturelles du pays. A Madagascar, les revenus tirés des industries extractives jouent un rôle crucial dans le développement, mais leur gestion efficace demeure un défi, en particulier au niveau des collectivités territoriales décentralisées (CTD). Ce document vise à fournir à toutes les parties prenantes impliquées dans la gouvernance des ressources naturelles un guide pratique pour évaluer et améliorer la performance des CTD dans l'administration des revenus miniers. Il vise à renforcer leur rôle en tant qu'acteurs clés du développement local, en assurant que les richesses minières du pays bénéficient à l'ensemble de la population.

Publiez Ce Que Vous Payez
Madagascar

Conception : Jean REMI, Consultant | Hasina Valéry Ramaherison, Chargé de projet – Mines TI-MG

Comité de validation : Mialisoa Randriamampianina, Directrice Exécutive TI-MG| Hasiniaina Randrianja-Arivony, Responsable des Programmes TI-MG

Design: Ny Avoko Rasamoelina

© 2024 PCQVP MG. Tous droits de reproduction réservés. La reproduction intégrale ou en partie de ce document est permise uniquement en citant les références officielles. Ce document ne peut être vendu ou intégré dans une publication commerciale. Les demandes d'autorisation de publication doivent être soumises à PCQVP MG pour toute adaptation ou modification du contenu original.

Tous les efforts ont été fournis pour vérifier la fiabilité des informations contenues dans ce rapport. PCQVP MG n'est pas responsable des conséquences de leur utilisation par des tiers en dehors des objectifs initiaux du projet. Contact : contact@pwyp.mg

LISTE DES ABBREVIATIONS

BCMM : Bureau du Cadastre Minier de Madagascar
CAO : Commission d'Appel d'Offre
CDIS : Chef de District
CTD : Collectivités Territoriales Décentralisées
DAA : Délégué Administratif de l'Arrondissement
DAO : Dossier d'Appel d'Offre
DC : Dossier de Consultation
DTSPM : Droits et Taxes Spéciaux sur les Produits Miniers
FAM : Frais d'Administration minière
IGL : Indice de Gouvernance Locale
OSC : Organisation de la Société Civile
PCD : Plan de Développement Local
PRMP : Personne Responsable des Marchés Publics
SAC : Schéma d'Aménagement Communal
SLC : Structure Locale de Concertation
SPADEL : Stratégie et Plan d'Action pour le Développement Economique Locale
STD : Service Territoriale Déconcentré
TDR : Termes de Référence
UGPM : Unité de Gestion des Passations de Marché

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE I : 8
IDENTIFICATION ET COMPREHENSION DE CHAQUE CATEGORIE DE PERFORMANCE 8
A – LE BUDGET 8
B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE 9
C - TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES SUR LES REVENUS MINIERS 10
D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS DANS LE CADRE DE L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS 11
E – PLANIFICATION COMMUNALE 12
F - MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE 13
G - TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS/QUOTE-PARTS 15
H - RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS 16
CHAPITRE II : 18
NOTATION DES CATEGORIES DE PERFORMANCE 18
CHAPITRE III : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS 26

INTRODUCTION

Les principes de libre administration et d'autonomie locale sont les piliers fondamentaux inscrits dans les textes régissant les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD) à Madagascar. Ces principes traduisent la volonté des pouvoirs publics de conférer aux CTD la capacité de gérer leurs propres affaires, en fonction de leurs particularités locales et de leurs besoins spécifiques. Cependant, cette autonomie n'est pas absolue ; elle doit s'exercer dans le respect de l'unité nationale, de l'intégrité territoriale et de la primauté de l'Etat. Les ressources dont disposent les CTD, qu'il s'agisse des revenus propres ou de fonds transférés par l'Etat (subventions, redevances et frais d'administration minière), sont considérées comme des deniers publics. Par conséquent, leur gestion doit respecter les procédures et les normes en vigueur, assurant ainsi une utilisation transparente et responsable de ces fonds pour le bien-être de la population locale.

La quête d'une gouvernance financière efficace au sein des CTD est un enjeu majeur pour une administration locale soucieuse de résultats concrets et durables. Cette gouvernance implique la mise en place de pratiques rigoureuses et transparentes dans la gestion des ressources publiques, afin de garantir que chaque dénier public soit utilisé de manière optimale. Les gestionnaires locaux, en tant que responsable de ces fonds, doivent être pleinement conscients de leurs obligations et attentes qui pèsent sur eux. Ils doivent rendre des comptes sur leur gestion, non seulement aux autorités supérieures, mais aussi aux citoyens qu'ils servent. Une gouvernance rigoureuse est essentielle pour instaurer la confiance, prévenir la corruption et assurer que les ressources allouées atteignent les objectifs de développement local.

La performance en matière des recettes communales est étroitement liée à la qualité de la gouvernance locale. Une commune qui gère efficacement ses ressources est en mesure d'optimiser ses revenus, ce qui, à son tour, améliore son Indice de Gouvernance Locale (IGL). Les CTD disposent-t-elles de leur propre résultat annuel de l'Auto-Evaluation de l'IGL permettant d'identifier les faiblesses et de mettre en place des plans de redressement adaptés ? Cette évaluation est un outil précieux car elle leur permet de suivre leur évolution, d'ajuster leurs stratégies et de s'assurer qu'elles respectent les standards de gouvernance définis par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation.

La performance des recettes communales ne repose pas seulement sur la collecte de fonds, mais également sur la qualité des stratégies mises en place, les aspects organisationnels, l'approche et outils déployés pour optimiser cette gestion. La partie gestion financière de la commune est potentiellement la plus délicate, car elle implique la gestion de fonds publics, soumis à des règlementations strictes. Comment la commune avait-t-elle procédé à l'augmentation des recettes clés ? Quelle organisation avait-t-on mise en place ? Quelle approche a-t-on adopté et quels sont les outils utilisés ? Le dispositif mis en place était-t-il efficace ? La nature, les modalités d'assiette et de recouvrement, les taux, ainsi que l'organisation en matière de gestion de ces impôts et taxes sont-ils discutés par le bureau exécutif et l'organe délibérant ? En termes des résultats, y avait-il une évolution des recettes clés ? La commune est-t-elle redevable vis-à-vis de ces résultats ?

En ce qui concerne la gestion communale de ses propres revenus miniers, dans quelle mesure une commune est-t-elle performante ? Quels sont les critères jugés utiles pour apprécier la performance d'une commune ? En plus des critères classiques dans le cadre de la gestion

financière d'une commune, d'autres critères tels que la participation citoyenne et la transparence sont également importants. Etant des ressources cruciales pour les CTD situées dans les zones minières, la manière dont les revenus sont gérés et redistribués peut avoir un impact direct sur le développement local. Par conséquent, il est important que les CTD adoptent des pratiques transparentes et participatives dans la gestion de ces fonds, en impliquant les communautés locales dans les décisions relatives à leur utilisation.

Les revenus miniers sont soumis à des règles de répartition spécifiques, stipulés dans la loi 2023-007 portant refonte du Code Minier. Les Frais d'Administration Minière (FAM) sont collectés annuellement par carré minier. Le Bureau du Cadastre Minier de Madagascar (BCMM) en donne quittance au titulaire de permis au moment du paiement, et affecte ensuite les parts respectives revenant aux différents CTD bénéficiaires (Art. 279 du code minier 2023). Les Droits et Taxes Spéciaux sur les Produits Miniers (DTSPM) sont constitués par les redevances minières (3%) qui sont versées dans le Budget Général de l'Etat et les ristournes minières réparties comme suit :

- **10% pour le Fonds National de Péréquation ;**
- **90% pour le compte des CTD dont :**
  - **60%** pour la ou les Commune(s) concernée(s) et pour la ou les Commune(s) impactée(s) par le Projet (exploitation, transport, traitement, environnement, sans être exhaustif), dont les répartitions sont fixées par voie réglementaire (Art.290 du code minier 2023) ;
  - **30%** aux Régions ;
  - **10%** pour les Provinces.

A cet effet, la conception des critères de performance s'est inspirée de l'outil IGL développé par le Fonds pour le Développement Local / Ministère de l'Intérieur et la Décentralisation, en les adaptant aux particularités des revenus minier.

Dans cette optique, on identifie d'abord les principaux critères, puis on considèrera les sous critères qui en découlent afin de bien élucider scrupuleusement les performances recherchées. La structuration des critères clés, ainsi que les éléments qui les composent, facilitent la notation tout en évitant de pénaliser injustement les collectivités.

CHAPITRE I : IDENTIFICATION ET COMPREHENSION DE CHAQUE CATEGORIE DE PERFORMANCE

A – LE BUDGET

Le budget est un acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'année à venir. Ainsi, le budget communal est un acte de **prévision** par le bureau exécutif et d'autorisation par le conseil communal **des recettes et des dépenses en matière d'investissement et de fonctionnement** de la commune pour une année. Le « budget primitif » désigne le budget initial pour l'année suivante, tandis que le « budget additionnel » est celui ajusté en cours d'exécution selon l'avancement de la mise en œuvre.

L'élaboration du budget suit un calendrier fixé par les textes régissant les CTD. Le respect de ce calendrier est obligatoire. Il y a plusieurs types de budgets :

- **Budget primitif**
- **Budget additionnel**
- **Budget rectificatif**
- **Budget programme**
- **Budget participatif**
- **Budget citoyen**

Dans la présente note explicative, on parle surtout de budget primitif qui est recommandé par les textes sur la décentralisation, et sur la base duquel découle le budget programme, le budget additionnel et rectificatif.

Le budget primitif de la Commune ou d'autres documents budgétaires annexes identifient les différentes sources des recettes fiscales et non fiscales pour l'année budgétaire.

Les revenus miniers, qui incluent les ristournes, les redevances et les frais d'administration, doivent être clairement identifiés et inscrits dans le budget primitif ou, si nécessaire, dans un budget spécifique séparé. Les prévisions budgétaires doivent inclure une présentation claire des investissements et des dépenses de fonctionnement financés par les revenus miniers.

Le processus budgétaire comporte au moins cinq phases :

1	*L'élaboration du budget par le bureau exécutif*
2	*L'adoption du budget par délibération du conseil communal et ayant été sanctionné par un contrôle de conformité et de légalité par le Chef de District (CDIS) pour son autorisation*
3	*L'exécution du budget par le bureau exécutif*
4	*Le suivi de la mise en œuvre du budget par le conseil communal*
5	*La phase de clôture (compte administratif et compte de gestion)*

La Commune consulte le public dans son processus de détermination des priorités budgétaires. La démarche d'élaboration du budget a pour but d'organiser des échanges entre différentes catégories d'acteurs afin d'émettre des propositions d'amélioration de la politique locale et du développement local pour une meilleure qualité des services communaux et des infrastructures socioéconomiques de base.
En application du principe de la redevabilité, de l'inclusivité et de la participation citoyenne au niveau d'une Commune, il est important de consulter tous les acteurs importants au processus d'élaboration du budget. Ces acteurs sont le bureau exécutif dirigé par le Maire, l'organe délibérant, le CDIS, les représentants de la Structure Locale de Concertation (SLC), les autres entités qui ne sont pas encore représentées dans la SLC, les facilitateurs externes, les politiciens, les opérateurs économiques, les Service Territorial Déconcentré (STD) sectoriels, et autres sensibilités.
Les décideurs communaux consultent ces acteurs dès le début du processus budgétaire et les incitent à s'impliquer davantage pour une meilleure appropriation du budget (préparation, élaboration, adoption, mise en œuvre, suivi, clôture) dans le cadre de la participation citoyenne et de la redevabilité sociale.
Une fois adopté, le budget doit être rendu accessible à la population pour permettre une compréhension claire des priorités des dépenses et des sources de financement, y compris les revenus miniers.
En cours d'année, il peut être nécessaire d'adopter un budget additionnel pour ajuster les prévisions budgétaires initiales en fonction de l'évolution des recettes et des dépenses. Ce budget additionnel permet de prendre en compte les reliquats et les dettes non prévus initialement, en assurant ainsi une gestion financière plus précise et adaptée aux réalités économiques.
De plus, un budget rectificatif peut être adopté pour inclure les nouvelles recettes et dépenses non prises en compte dans le budget additionnel. Cela permet d'ajuster le budget en fonction des nouvelles informations et des besoins émergents, assurant ainsi une gestion budgétaire dynamique et réactive.

B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE

La Commune gère plusieurs recettes issues de la mobilisation de ses ressources pourvoyeuses, incluant notamment les revenus miniers tels que les ristournes, les redevances et les frais d'administration minière. Ces recettes constituent une part significative des finances locales et leur gestion efficace est cruciale pour le développement de la collectivité. L'utilisation optimale des instruments de gestion exigés par les textes sur la décentralisation est incontournable pour une gestion transparence répondant au principe du respect des droits. L'utilisation de ces outils permet à la Commune d'assurer le pilotage de la performance de l'activité et de faciliter le *Reporting* et l'analyse des résultats.

En d'autres termes, ces outils de gestion financière aident les responsables communaux dans l'amélioration de la gestion de leurs affaires en général et de la mobilisation de leurs ressources propres en particulier. Ils constituent un moyen pour réaliser les politiques de développement local de la Commune. Ainsi, dans ce sens, une bonne gestion financière aide les responsables communaux à faire le lien entre la mobilisation de ses ressources potentielles et la réalisation de leurs projets de développement.

Le comptable ou le trésorier communal secondé par un secrétaire trésorier assurent l'écriture **journalière** des opérations financières avec l'utilisation efficace et efficiente des outils de gestion financière mentionnés aux critères.

La tenue journalière des entrées et des dépenses, avec utilisation des outils de gestion, tant en caisse que dans les banques ou au trésor public, est un **élément d'indicateurs de performance et d'efficacité** de la commune en question.

A cet effet, ces instruments de gestion de finance locale demeurent sans conteste liés à la mise en place et à l'ancrage d'une véritable comptabilité d'exercice au niveau du secteur public local. La comptabilité d'exercice est en effet seule à même de garantir une meilleure qualité de l'information financière locale, une plus grande lisibilité et intelligibilité des comptes publics locaux, une transparence plus accrue des finances des territoires et surtout, une reddition des comptes plus pertinente et plus professionnelle.

C - TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES SUR LES REVENUS MINIERS

La gestion financière est l'ensemble des actes et processus pris dans le cadre de la réalisation des opérations de mobilisation ou d'utilisation des ressources pécuniaires ou des comptes de disponibilités de la collectivité territoriale.

La Commune est assimilée à un producteur de biens et services publics, sources d'utilité pour les consommateurs (les populations du territoire communal sans distinction). Cela exige une gestion saine et transparente de ses recettes et dépenses issues de ses propres ressources y compris les revenus miniers.

L'exécution des opérations financières est mise en œuvre par une chaîne d'acteurs appelés à collaborer dans le respect des procédures en matière de gestion des finances publiques.

Avant la mise en œuvre des opérations des recettes, la Commune doit d'abord disposer d'une régie des recettes. Les acteurs qui se constituent en réseau dans cette étape forment des comités de recettes. La régie de recettes est destinée à constater, liquider et percevoir les recettes au comptant et à recouvrer les ordres de recette confiés par le trésorier comptable au régisseur. Les recettes au comptant sont les recettes qui, ne pouvant pas être constatées, liquidées et ordonnancées à l'avance par le maire, sont constatées et liquidées par l'agent chargé de leur recouvrement (droits de marché, droits d'état civil, recettes des services, amendes, etc.).

La création de régie de recettes est réglementée par le décret n° 2004-319 du 9 mars 2004. Chaque régie de recettes est instituée par un arrêté du Maire qui fixe :

- **La nature des produits pouvant être recouvrés ;**
- **Le plafond d'encaissement pouvant être détenu par le régisseur ;**
- **La périodicité et les modalités de versement au trésorier communal des produits recouvrés ;**
- **Et le montant du cautionnement imposé.**

Les acteurs de la chaîne financière communale sont :

- **L'ordonnateur ;**
- **Le comptable (trésorier comptable pour les communes rurales) ;**
- **Le régisseur ;**
- **Le percepteur ;**
- **Les agents de recouvrement.**

Statutairement, les fonctions d'ordonnateur et du comptable de la CTD sont, et demeurent, séparées tant en ce qui concerne l'exécution des recettes que des dépenses. Le principe de la séparation des ordonnateurs et des comptables procède d'un détachement des activités et des responsabilités, à l'occasion de l'exécution du budget de la collectivité.

D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS DANS LE CADRE DE L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS

Même si le pouvoir de décision appartient aux élus et aux différents services, il est nécessaire de consulter les citoyens avant de prendre des décisions, afin d'harmoniser les politiques, les plans de développement, les priorités et l'engagement financier qu'on souhaite établir vis-à-vis des besoins et problèmes auxquels les citoyens ressentent.

La gouvernance communale fait toujours appel à une consultation préalable des citoyens avant chaque prise de décision. Les Communes sont définies comme un cadre institutionnel de participation citoyenne à la gestion des affaires publiques. Il s'agit d'impliquer les citoyens dans le processus de prise de décision des investissements communaux à réaliser en réponse aux besoins et aux préoccupations locales, notamment, lorsqu'il s'agit de l'utilisation d'un fonds propre de la Commune, exemple l'utilisation des revenus miniers.

Le contrôle par la population de la mise en œuvre du développement local à l'endroit des dirigeants au niveau des Communes est très important. Sur cette base, les structures locales de concertation (SLC) ont été mises en place afin de restaurer et renforcer la collaboration entre la population et les responsables communaux, à savoir le conseil municipal et le bureau exécutif. Dans le cadre de cette collaboration, ils doivent se concerter car ils aspirent à un objectif unique à savoir le développement de la Commune.

Par définition, une concertation est une « réunion visant à permettre aux participants d'exprimer et de défendre leurs opinions ». Sur cette base, la concertation est l'invitation des citoyens ou divers acteurs à participer à l'élaboration d'une proposition commune sur un thème ou un projet[1]. L'objectif est de soumettre des propositions aux responsables concernés ou aux responsables dont les attributions sont en droite ligne avec les propositions émises afin de les aider dans la prise de décision.

[1] Citizen Involvement on Municipal Service Improvement (CIMSI), « Guide d'accompagnement des SLC au niveau des communes », juillet 2000.

Cette concertation est matérialisée par l'article 15 de la loi organique 2014 – 018 du 12 septembre 2014 stipulant que « La mise en œuvre des compétences et des attributions des collectivités territoriales décentralisées s'exerce de manière **participative** et en toute transparence. A cet effet, les collectivités territoriales décentralisées doivent mettre en place **une structure de concertation** ». C'est la raison pour laquelle l'Etat a établi le Décret N° 2015 – 957 relatifs aux Structures Locales de Concertation en 2015, permettant aux citoyens de participer à la définition et au suivi de l'application des pouvoirs qu'ils ont prêté aux élus pendant une période déterminée.

Pour une participation pleine et effective des citoyens, les acteurs locaux siégeant dans cette SLC (selon l'Art.8 du décret) doivent être composés par le bureau exécutif, le conseil communal, les STD, les organisations de la société civile (incluant les notables, les leaders communautaires, les associations de personnes, les cadres de concertations existants), les partis et organisations politiques, ainsi que les cadres de concertations existantes.

E – PLANIFICATION COMMUNALE

La Commune en tant que CTD est dotée d'une personnalité morale et d'une autonomie administrative et financière. Elle dispose de ce fait, d'une compétence garantie par les lois dans la gestion de ses ressources et des affaires publiques locales. Pour ce faire, elle doit collaborer avec d'autres institutions, comme les STD, les secteurs privés, les OSC, les partenaires techniques et financiers dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une planification communale.

Parmi ces planifications communales, on peut citer :

- **Le plan de développement local (PCD ou PDL), autour duquel convergent la vision et les intérêts des différents acteurs locaux pour un développement autocentré ;**
- **Le schéma d'aménagement communal (SAC) qui vise un développement ou aménagement axé sur les ressources disponibles dans l'espace et sur le territoire communal ;**
- **La stratégie et plan d'action pour le développement économique locale (SPADEL) qui se focalise sur le développement des filières économiques porteuses ;**
- **Autres planifications telles que plan d'investissement communal, plan de gestion de l'environnement, plan de gestion de l'eau, …**

Les planifications communales favorisent une gestion harmonieuse, durable et inclusive des affaires locales, tout en contribuant au renforcement de l'autonomie financière et administrative des communes. L'implication des citoyens dans ces processus de planifications permet d'améliorer la légitimité des décisions prises, d'assurer une plus grande efficacité dans la mise en œuvre des projets répondant aux besoins et préoccupations locales, tout en renforçant la confiance et la solidarité au sein de la communauté.

F - MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE

La maîtrise d'ouvrage communale est considérée comme étant le pouvoir de décision (mission) d'une Commune pour promouvoir le développement communal dans le cadre des compétences et ressources qui lui sont transférées.

En effet, dans une commune, l'étendue des besoins est énorme : fournir des services, construire des infrastructures et acquérir des équipements, faire des aménagements. A ceci, il faut ajouter l'indispensable fonction d'organisation et de coordination du développement local. Il est certain que la Commune ne peut pas directement assurer tous ces besoins avec des activités trop diversifiées. La faiblesse des moyens techniques et économiques des Communes et le faible effectif de personnel rendent impossible la mise en œuvre de la maitrise d'ouvrage communale. Ainsi, dans très peu de cas, les municipalités agissent directement et dans la plupart des cas, elles ont recours à des tierces personnes ou structures et doivent « simplement » exercer sur le processus de réalisation de leur « maîtrise d'ouvrage ».

Dans ce cas, le maître d'ouvrage est tout simplement **celui qui finance les travaux**. Le processus de réalisation d'un ouvrage résulte d'une combinaison d'interventions d'un « maître ». Le **maître de l'ouvrage**, comme sa dénomination l'indique, décide, commande, paie, reçoit et met en service l'ouvrage. C'est la personne physique ou morale pour le compte duquel les travaux sont exécutés. C'est le propriétaire des ouvrages réalisés figurés dans le plan d'action de la commune. Le maître d'ouvrage n'est pas nécessairement technicien dans le domaine de l'ouvrage concerné, mais décide de tout ce qui se fait ou va se faire.

Il peut être confié à une personne physique ou morale, appelée « maître d'ouvrage délégué », la responsabilité d'agir en lieu et place du maître d'ouvrage.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la maitrise d'ouvrage communale, puisque **la gestion communale est à caractère public**, tout acte (travaux, fournitures, services, achat) doit se conformer obligatoirement à la procédure de passation des marchés publics.

Les marchés publics sont des contrats administratifs écrits conclus à titre onéreux avec des personnes publiques, ou privées par les personnes morales de droit public mentionnées dans le Code des Marchés Publics désignées ci-après sous le terme « Autorité Contractante »[2] (appelé aussi « Maître de l'Ouvrage » ; « Client » et « Acheteur » selon les types des marchés), pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles.

Les marchés publics sont des contrats conclus qui résultent d'un accord de volonté entre deux personnes dotées de la personnalité juridique, ce qui les distingue notamment des décisions unilatérales de l'administration. Le contrat est établi lors de la signature par la Personne responsable des marchés publics (PRMP) de l'acte d'engagement comportant l'offre du candidat et signé par celui-ci.

[2]« Autorité Contractante » signifie les personnes morales de droit public pour répondre aux besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles, mentionnées à l'article 3 du Code des Marchés Publics

Il y a cinq types de catégories de marchés publics :

- Les **marchés de travaux** qui ont pour objet la réalisation de tous travaux de bâtiment ou de génie civil.
- Les **marchés de fournitures** ont pour objet l'achat, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits ou matériels.
- Les **marchés de services** ont pour objet la réalisation de prestations de services.
- Les **marchés de prestations intellectuelles** ont pour objet des prestations à caractère principalement intellectuel dont l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable.
- Un marché public relevant d'une des quatre catégories mentionnées ci-dessus peut comporter, à titre accessoire, des éléments relevant d'une autre catégorie. Lorsqu'un marché public a pour objet **à la fois des services et des fournitures**, il est un marché de services si la valeur de ceux-ci dépasse celle des produits à fournir, et inversement.

Principes généraux régissant les marchés publics :

Quel que soit leur montant, les marchés publics respectent les principes généraux régissant les marchés publics, qui sont :

- La Liberté d'accès à la commande publique, matérialisée par le Dossier d'Appel d'Offre (DAO), le Dossier de Consultation (DC) ou les Termes de Référence (TDR) ;
- L'égalité de traitement des candidats ;
- La transparence des procédures.

Ces principes permettent d'assurer l'efficience de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. Ils exigent une définition préalable des besoins de l'Autorité Contractante ou acheteur public, une planification rigoureuse des opérations de mise à la concurrence, le respect des obligations de publicité (communication, diffusion) et de mise en concurrence et le choix de l'offre évaluée la moins-disant ou de la proposition évaluée la plus avantageuse. Ces principes généraux sont mis en œuvre conformément aux règles fixées par le Code des Marchés Publics.

Pour l'application et le respect de ces principes, il est institué une Autorité de Régulation[3] dont les missions et les attributions sont fixées par le Code des Marchés Publics.

Les organes de la passation des marchés :

- Unités de Gestion des Passations de Marché
- Personne Responsable des Marchés Publics
- Commission d'Appel d'Offre
- Autorité contractante
- Autorité de régulation

[3] « Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) » ou « Autorité de Régulation » signifie l'autorité constituée de deux entités distinctes indépendantes : le Comité de Réglementation et des Recours en matière d'attribution des marchés publics et la Commission Nationale des Marchés Publics chargée de missions de conseil et contrôle telles que définies le Code des Marchés Publics.

Les étapes courantes du processus de passation des marchés :

- L'élaboration du Dossier d'Appel d'Offre / Dossier de Candidature ;
- Le lancement de l'appel d'offre/Consultation ;
- La remise et la réception des plis contenant les offres ;
- L'ouverture des plis et l'évaluation des offres/proposition ;
- La constitution du marché ;
- Le circuit administratif de validation du marché ;
- La notification du marché au titulaire ;
- L'exécution du marché par le titulaire.

G - TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS/QUOTE-PARTS

Selon l'Article 290 du code minier 2023, les recettes de la ristourne minière[4] sont réparties entre les budgets respectifs de la ou des Commune(s), de la ou des Région(s), de la ou des Province(s) concernée(s) et au Fonds National de Péréquation.

La répartition se fait comme suit :

- **10% pour le Fonds National de Péréquation ;**
- **90% pour les CTD dont :**
  - **60%** pour la ou les Commune(s) concernée(s) et pour la ou les Commune(s) impactée(s) par le Projet (exploitation, transport, traitement, environnement, sans être exhaustif), dont les répartitions sont fixées par voie réglementaire ;
  - **30%** aux Régions ;
  - **10%** pour les Provinces.

L'Article 291 stipule que les recettes de la redevance minière[5] sont versées au profit du Budget Général.

Selon l'Article 293, dans le cas où le produit minier extrait provient de différents sites d'extraction répartis sur plusieurs Communes et/ou Régions, le mode de répartition des recettes de la ristourne minière s'y rapportant est fixé par voie réglementaire.

Tandis que la gestion des ristournes minières des petites mines est régie par des lois fixant les modalités de recouvrement des redevances et ristournes minières. Ces produits des mines sont constitués par l'or produit par orpaillage, les pierres fines, les pierres précieuses et tous les produits miniers extraits par un permis réservé aux petits exploitants (PRE).

La Commune n'est pas habilitée à appliquer d'autres prélèvements que ceux prévus par le Code Minier.

Selon l'article 46, les autorités des CTD sont habilitées, dans le cadre de leurs pouvoirs de police administrative, à exercer la surveillance sur les activités minières entreprises à l'intérieur de leurs territoires respectifs. A ce titre, elles procèdent périodiquement, et si

[4] « Ristourne minière » : une part des droits et taxes spéciaux sur les produits miniers réservée aux Collectivités Territoriales Décentralisées ;

[5] « Redevance minière » : une part des droits et taxes spéciaux sur les produits miniers prélevée au profit de l'Etat et de ses démembrements sectoriels, due sur la valeur des ventes des produits des mines, des carrières ou des fossiles ;

besoin, ponctuellement, à la communication écrite des informations y afférentes, à l'Administration minière.

Les instances compétentes dans le cadre de l'Administration minière doivent procéder à informer la commune sur le versement des quotes-parts qu'elle en bénéficie. Par contre, dans le cas où aucune information sur le versement n'a eu lieu, les responsables communaux sont habilités, dans le cadre de leurs pouvoirs de police administrative à formuler une réclamation à l'endroit des instances de tout le niveau qui s'en charge.

H - RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS

Le bureau exécutif est redevable vis-à-vis des citoyens de la réalisation de toutes actions relatives aux services sociaux de base et aux actions de développement dans le cadre de ses compétences tel que les lois sur la décentralisation les ont définis.

A la fin de l'année budgétaire, le bureau communal communique un rapport de fin d'année (compte administratif / compte financier) qui analyse le résultat réel du budget pour l'année.

La Commune établit le rapport de fin d'année afin d'informer et communiquer au public la comparaison entre les recettes et les dépenses réalisées à cette date donnée avec l'estimation d'origine pour cette période, fondée sur le budget primitif approuvé :

- La perception réelle des recettes par source de recettes ;
- La part des recettes couverte en cours d'année sur la perception réelle des recettes ;
- Les dépenses engagées par rubrique des dépenses en investissement (part des dépenses aux investissements communaux par rapport aux recettes recouvrées) et fonctionnement.

La Commune communique au public les rapports de fin d'année sur les recettes et dépenses réelles après achèvement de l'établissement de ceux-ci. Afin de mettre en œuvre cette redevabilité, les dirigeants de la commune peuvent faire **un rapport** directement au niveau du fokontany, ou **afficher** au bureau de la mairie et bureaux des Fokontany les rapports écrits, ou utiliser les médias audio (émission radiophonique par exemple). La Commune dispose également de la SLC pour rendre compte et partager des informations, effectuer des consultations directes et se concerter directement avec les représentants des différentes entités de la Commune. Cette forme de redevabilité peut être appelée « redevabilité exigée par les citoyens ».

La Commune est légalement tenue de transmettre tous les ans les **comptes administratifs** au chef de district pour validation. Ce dernier effectue un contrôle de conformité à posteriori. Cette forme-ci est dénommée « redevabilité établie par la loi ».

La communication au public du rapport de fin d'année permet de :

- Créer un climat de confiance mutuel entre les dirigeants de la commune et les citoyens ;
- Améliorer la communication entre les dirigeants et la population en donnant à chacun la liberté de demander des comptes et de soumettre des propositions ;
- Réduire les écarts entre les dirigeants et la population afin d'instaurer une collaboration dans le développement local ;

- Promouvoir la participation de la population et des responsables communaux afin d'instaurer la solidarité ;
- Responsabiliser les citoyens en vue de l'appropriation du développement ;
- Créer un lien entre tous les acteurs en vue de la promotion et la mise en œuvre de la décentralisation, du développement local et la participation citoyenne ;
- Offrir des opportunités aux acteurs locaux leur permettant de contribuer au développement local ;
- Responsabiliser les différents acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques ;
- Renforcer la cohésion sociale et culturelle afin de permettre à chacun d'exprimer ses besoins et demandes relatifs à la bonne gouvernance et au mode de prise de décision ;
- Promouvoir la démocratie locale en vue de renforcer l'appropriation des politiques et actions y afférentes ;

Soumettre des propositions et des suggestions pour alimenter le processus de prise de décision au niveau des Collectivités Territoriales Décentralisées.



CHAPITRE II :NOTATION DES CATEGORIES DE PERFORMANCE

Le présent chapitre détaille la notation des sept catégories de performance énumérées dans le chapitre précédent. Cette évaluation vise à établir un diagnostic précis des forces et faiblesses de chaque catégorie de performance, et à leur attribuer une note. Cette note servira de base pour formuler des recommandations, en vue d'améliorer la gestion financière locale et d'assurer un usage optimal des ressources.

Chaque catégorie dispose de plusieurs exigences à respecter. Chaque exigence est notée par 1 si respectée et par 0 si non-respectée. Le score d'une catégorie de performance est déterminé par la moyenne de ses exigences.

Couleur	Rouge	Orange	Jaune	Vert
Description	Faiblement respectée	Partiellement respectée	En grande partie respectée	Pleinement respectée
Points	De 0 à 0,25	De 0,26 à 0,50	De 0,51 à 0,75	De 0,76 à 1

La notation globale de la performance attribuée à une Commune sera calculée par la moyenne de l'ensemble des catégories de performances A, B, C, D, E, F, G et H.

Notation globale de la performance	**Code couleur**	**Note**	**Résultat**
Performance très mauvaise, exige un grand effort pour l'amélioration	Rouge	<= 0,20	
Performance mauvaise, exige un effort pour renverser la situation	Orange	0,21 à 0,40	
Performance moyenne, critères respectés en partie	Jaune	0,41 à 0,60	
Performance acceptable, respect des critères dans sa globalité	Vert	0,61 à 0,80	
Bonne performance, respect de tous les critères	Bleu	>= 0,81	

N°	CRITERES DE PERFORMANCE	NOTE
A	**DISPONIBILITE D'UN BUDGET**	
	Disponibilité d'un budget primitif au début de l'année d'exercice en cours adopté avant le 31 décembre de l'année d'exercice précédente • Voté par l'organe délibérant • Ayant eu le contrôle de légalité par le Chef de District	
	Inscription par les communes des montants prévisionnels de ristournes sur la base d'estimations pure et simple, sans moyen de vérification ou source d'information.	
	Existence d'un budget spécifique revenu minier séparé du budget primitif	
	Mention transparente des prévisions de la part des investissements et fonctionnements des revenus miniers de l'année dans le budget spécifique	
	Communication publique du budget	
	Disponibilité d'un budget additionnel adopté avant le 31 mars de l'année d'exercice • Voté par l'organe délibérant • Ayant eu le contrôle de légalité du CDIS	
	Prise en compte des reliquats et dettes dans le budget additionnel selon le compte administratif	
	Disponibilité d'un budget rectificatif sur les nouvelles recettes et dépenses non prises en compte dans le budget additionnel	
	NOTE CATEGORIE A - DISPONIBILITE D'UN BUDGET (sur 12 exigences)	*/12*
B	**GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE**	
B1	**DISPONIBILITE DES OUTILS DE GESTION CLASSIQUE**	
	Utilisation des outils de gestion officielle via imprimerie nationale : • Journal caisse et banque • Grand livre • Carnet de bon de commande • Quittancier à souche	
	Outils "cotés et paraphés" par le CDIS • Journal caisse et banque • Carnet de bon de commande • Quittancier à souche	
	NOTE SOUS-CATEGORIE B1 *(sur 8 exigences)*	/8

B2	**TENUE JOURNAL CAISSE/BANQUE**	
	Utilisation "Journal caisse-banque" à jour	
	Journal sans rature ni écriture illisible	
	Correspondance du solde de caisse au journal de caisse	
	Inscription des entrées et sorties de banque au journal banque	
	Arrêtage journal caisse/banque chaque fin de mois	
	Visa et signature du Maire et STC de l'arrêtage mensuel	
	NOTE SOUS-CATEGORIE B2 *(sur 6 exigences)*	/6
B3	**TENUE JOURNALIERE DU GRAND LIVRE**	
	Utilisation du Grand Livre	
	Grand live conforme aux normes du Ministère	
	Correspondance des inscriptions dans le Grand Livre au contenu du budget	
	Inscriptions dans le journal inscrites au Grand Livre	
	Tenue et écriture à jour	
	Utilisation du Grand Livre au suivi des reliquats disponibles avant engagement des dépenses	
	NOTE SOUS-CATEGORIE B3 *(sur 6 exigences)*	/6
	NOTE CATEGORIE B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE (sur 20 exigences)	*/20*
C	**TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES SUR LES REVENUS MINIERS**	
C1	**CREATION DE REGIE DE RECETTE**	
	Création de régies de recette par arrêté communal selon le décret n° 2004-319 du 9 mars 2004	
	Constitution d'un comité de recettes	
	Comité des recettes opérationnel	
	Taches de chaque acteur du comité comprises et claires	
	Responsabilité du percepteur ou agent de perception au reversement des recettes perçues au régisseur	
	Responsabilité du Régisseur appropriée et maitrisée	
	Rôle du Trésorier Comptable appropriée et maitrisée	

	Rôle des Agents de recouvrement approprié et maitrisé	
	Fixation de la nature des produits pouvant être recouvrés,	
	Fixation du plafond d'encaissement pouvant être détenu par le régisseur,	
	Fixation de la périodicité et modalités de versement au trésorier communal des produits recouvrés	
	Mécanisme de suivi et de contrôle opérationnel	
	NOTE SOUS-CATEGORIE C1 *(sur 11 exigences)*	/11
C2	**PHASE ADMINISTRATIVE DE LA DEPENSE**	
	Début d'exercice budgétaire : existence des fiches de contrôle de consommation des crédits ou une fiche par rubrique des dépenses	
	Vérification de la régularité de l'opération financière Exemple en matière de recettes : - La commune a-t-elle le droit de percevoir cette recette ? - Figure-t-elle dans son budget ? Exemple en matière de dépenses : - les crédits budgétaires disponibles peuvent-ils couvrir la dépense envisagée ?	
	Vérification de la bonne imputation de la dépense, la disponibilité des crédits, l'évaluation correcte de la dépense, l'existence d'un acte d'engagement préalablement visé.	
	NOTE SOUS-CATEGORIE C2 *(sur 5 exigences)*	/5
	NOTE CATEGORIE C - TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES SUR LES REVENUS MINIERS (sur 16 exigences)	*/16*
D	**CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS DANS LE CADRE DE L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS**	
	Consultation des représentants de la population /SLC /OSC /STD /PTF /AUTRES …	
	Information/communication de la population	
	Moyens ou canaux d'information de la population	
	PV de décision	
	NOTE CATEGORIE D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS DANS LE CADRE DE L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS (sur 4 exigences)	*/4*

E	**EXISTENCE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION**	
E1	**CAPACITE A ELABORER DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION**	
	Planification des investissements et des fonctionnements sur l'utilisation des revenus miniers	
	Parution dans le PDC ou dans d'autres documents de planification les investissements sur l'utilisation des revenus miniers	
	Existence d'un plan d'investissement annuel ou pluriannuel	
	Part des investissements et des fonctionnements explicite dans ces documents	
	Entités qui ont le pouvoir de décision sur l'utilisation des revenus miniers	
	PV de décision/Approbation	
	Information publique sur la nature des projets et fonds engagés y correspondants	
	NOTE SOUS-CATEGORIE E1 (sur 8 exigences)	*/8*
E2	**ELABORATION ET PRIORISATION DE PROJET**	
	Existence de projets et actions priorisés	
	Implication et participation SLC et autres acteurs parties prenantes durant la phase priorisation	
	Part des investissements (%) utilisée dans l'engagement des revenus miniers	
	Décision communale sur la part destinée pour les investissements	
	Acteurs impliqués ayant participé dans la prise de décision	
	Existence de PV de décision	
	Information publique sur les projets d'investissement et la nature des fonds engagés	
	NOTE SOUS-CATEGORIE E2 *(sur 7 exigences)*	/7
	NOTE CATEGORIE E - EXISTENCE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION (sur 14 exigences)	*/14*
F	**MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE**	
	Désignation officielle des membres de la Commission d'Appel d'Offre au début de l'année	
	Déclaration sur l'honneur des membres désignés au sein de la Commission d'Appel d'Offre	
	Désignation officielle de l'UGPM	

	Disponibilité d'un Plan de passation des Marchés	
	Communication publique de l'Avis Général de Passation de Marchés	
	Désignation du Commission d'Appel d'Offre par marché	
	Disponibilité des Dossiers d'Appel d'Offre / Dossier de Candidature	
	Respect de la durée de consultation et d'appel d'offre	
	PV de réception des dossiers de Manifestation d'Intérêts, offres	
	Rapport d'évaluation et PV sur les résultats des offres	
	Information des autres soumissionnaires sur les résultats	
	Signature des contrats entre commune et titulaire de marché	
	Contrôle de légalité du contrat/marché	
	NOTE CATEGORIE F - MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE (sur 13 exigences)	*/13*
G	**TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS**	
G1	**CONTROLE ET SUIVI DE VERSEMENT DES REVENUS MINIERS**	
	Information de la commune sur le versement relatif au revenu minier	
	Avis de versement de manière transparente	
	Versement en totalité ou par tranche	
	Date de versement annuel communiqué	
	Existence d'un système de contrôle et de suivi de versement des revenus	
	Système de contrôle et de suivi opérationnel	
	Mode de fonctionnement	
	Membres constituant ce comité de suivi	
	Existence de rapport de suivi	
	Périodicité	
	NOTE SOUS-CATEGORIE G1 (sur 10 exigences)	*/10*
G2	**RECLAMATION EN CAS DE NON-VERSEMENT**	
	Démarche et procédure à suivre	
	Instances compétentes pour les requêtes	
	Rôle du Comité de contrôle et de suivi	
	Maitrise de la démarche par le comité	

	Autres voies de recours à la démarche sans suite	
	Retour d'information par les instances compétentes	
	NOTE SOUS-CATEGORIE G2 *(sur 6 exigences)*	/6
	NOTE CATEGORIE G - TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS (sur 16 exigences)	*/16*
H	**RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS**	
H1	**FERMETURE DE COMPTE**	
	Etablissement de clôture de compte annuel	
	Arrêtage de compte finalisé avant 31 décembre de l'année précédente	
	Existence d'un PV d'arrêtage de compte	
	PV de fermeture de compte signé par STC et DAA	
	NOTE SOUS-CATEGORIE H1 *(sur 4 exigences)*	/4
H2	**ETABLISSEMENT DE COMPTE ADMINISTRATIF**	
	Disponibilité d'un compte administratif de l'année d'exercice précédente	
	Existence d'un "Rapport annuel de performance" si budget programme	
	Compte administratif voté par le Conseil Communal avant 31 mars de l'année d'exercice en cours	
	Contrôle de légalité par le CDIS du compte administratif avant le 31 mars de l'année d'exercice en cours	
	NOTE SOUS-CATEGORIE H2 (sur 4 exigences)	*/4*
H3	**PUBLICATION DES RESULTATS**	
	Affichage du rapport annuel de performance	
	Affichage du compte administratif	
	Affichage du rapport financier (détail des recettes, dépenses engagées et reliquats)	
	Affichage des réalisations sur les investissements : travaux, coût par action, amputation budgétaire ou sources de financement y compris revenus miniers	
	Affichage des réalisations sur les fonctionnements : montant par rubriques, amputation budgétaire ou sources de financement y compris revenus miniers	
	Communication publique des résultats à la radio locale	

	Communication publique des résultats par le biais des réunions villageoises	
	NOTE SOUS-CATEGORIE H3 *(sur 7 exigences)*	/7
H4	**REDEVABILITE DE LA COMMUNE DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS**	
	Satisfaction de la population par rapport aux projets socioéconomiques réalisés	
	Revenus miniers redistribués territorialement et à l'ensemble de la population	
	Projets cohérents par rapport aux besoins de la population	
	Atteinte des résultats par rapport aux projets prioritaires	
	Projets réalisés impactant la vie socioéconomique des bénéficiaires	
	Utilisation rationnelle et efficiente des revenus miniers	
	NOTE SOUS-CATEGORIE H4 *(sur 6 exigences)*	/6
	NOTE CATEGORIE H - RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS (sur 21 exigences)	*/21*

CHAPITRE III : FORMULATION DE RECOMMANDATIONS

La formulation des recommandations est une étape cruciale qui suit l'évaluation des critères de performance d'une collectivité territoriale. Ces recommandations visent à renforcer les capacités locales, améliorer les pratiques de gestion, et corriger les écarts observés. Elles doivent être précises, actionnables, et alignées avec les objectifs stratégiques de la collectivité.

Analyse des résultats de l'évaluation

Après avoir évalué les critères de performance, une analyse approfondie des résultats est nécessaire. Cette analyse identifie les forces et les faiblesses de la collectivité, ainsi que les opportunités d'amélioration par catégorie de performance. Il est essentiel de comprendre les causes sous-jacentes des écarts pour formuler des recommandations efficaces.

Formulation des recommandations

Les recommandations devraient se concentrer en priorité sur les aspects les plus critiques pour la performance globale de la collectivité. Les recommandations doivent être formulées de manière concise et précise. Elles doivent répondre directement aux problèmes identifiés lors de l'évaluation. Chaque recommandation devrait inclure :

- Le contexte : une brève explication du problème ou de l'écart observé.
- L'objectif : ce que la recommandation vise à accomplir.
- Les actions spécifiques : des actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif.
- Les responsables : les personnes ou entités chargées de mettre en œuvre les recommandations.

Validation des Recommandations

Les recommandations peuvent être validées par consultation des parties prenantes concernées (autorités locales, société civile et autres acteurs clés). Elle permet de s'assurer que les recommandations sont pertinentes, réalisables, et acceptées par ceux qui devront les mettre en œuvre.


Publiez Ce
Que Vous Payez
Madagascar