Publiez Ce Que Vous Payez
Madagascar



# LA PERFORMANCE DES COMMUNES BENEFICIAIRES DANS LA GESTION DES RECETTES MINIERES PROVENANT DE L'EXPLOITATION DU GRAPHITE

**Rapport d'évaluation**

**Districts d'Ampanihy, de Brickaville et de Toamasina II**

**Novembre 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.

Ce rapport 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, à travers la gestion efficace des revenus tirés des industries extractives au niveau des collectivités territoriales décentralisées (CTD). Les résultats fournis dans ce rapport sont fondés sur l'application du « Guide sur l'évaluation de la performance des communes dans la gestion des revenus miniers à Madagascar », développé par la coalition. Six CTD ont fait l'objet de cette évaluation du 31 août au 15 septembre 2024, à savoir :

| CTD cibles | District |
|---|---|
| **Commune Urbaine d'Ampanihy**<br>**Commune Rurale de Fotadrevo**<br>**Commune Rurale de Maniry** | District d'Ampanihy |
| **Commune Rurale d'Ambalarondra**<br>**Commune Rurale d'Ambinaninony** | District de Brickaville |
| **Ampasimadinika Manambolo** | District de Toamasina II |

Publiez Ce Que Vous Payez
Madagascar

**Conception** : Jean REMI, Consultant | Sedera Rafanomezantsoa, Assistant de projet Mines TI-MG | Hasina Valéry Ramaherison, Chargé de projet Mines TI-MG, Secrétaire exécutif de PCQVP MG

**Comité de validation** : Mialisoa Randriamampianina, Directrice Exécutive de TI-MG | Hasiniaina Randrianja-Arivony, Responsable des Programmes de TI-MG | Dr Ketakandriana Rafitoson, Senior Staff Advisor de TI-MG, Directrice exécutive de PCQVP

**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 |
| **C/R :** | Commune Rurale |
| **C/U :** | Commune Urbaine |
| **CDIS :** | Chef de District |
| **CTD :** | Collectivité Territoriale Décentralisée |
| **DAA :** | Délégué Administratif de l'Arrondissement |
| **DTSPM :** | Droits et Taxes Spéciaux sur les Produits Miniers |
| **FAM :** | Frais d'Administration Minière |
| **FFOM :** | Force, Faiblesse, Opportunité, Menace |
| **ITIE :** | Initiative pour la Transparence des Industries Extractives |
| **PCD :** | Plan Communal de Développement |
| **PCOP :** | Plan Comptable des Opérations Publiques |
| **PCQVP (MG) :** | Publiez Ce Que Vous Payez (Madagascar) |
| **PUD :** | Plan Urbain de Développement |
| **SLC :** | Structure Locale de Concertation |
| **TI-MG :** | Transparency International - Initiative Madagascar |

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Notation des catégories de performance ..... 1
Tableau 2 : Notation globale ..... 2
Tableau 3 : Evaluation du respect des exigences en matière d'élaboration du budget communal ..... 4
Tableau 4 : Respect des exigences en matière de gestion financière et tenue de compte ..... 5
Tableau 5 : Respect des exigences en matière de transparence dans la gestion des recettes et dépenses des revenus miniers ..... 6
Tableau 6 : Respect des exigences de consultation sur l'utilisation des revenus miniers ..... 8
Tableau 7 : Respect des exigences en matière de planification territoriale ..... 9
Tableau 8 : Respect des exigences sur la maitrise d'ouvrage communale ..... 10
Tableau 9 : Respect des exigences en matière de traçabilité du versement des revenus miniers ..... 11
Tableau 10 : Respect des exigences en matière de clôture du budget et publiction des résultats ..... 14
Tableau 11 : Résultat global de l'évaluation de la performance des communes dans la gestion des revenus miniers ..... 15

# TABLE DES MATIERES

AVANT PROPOS ..... 2
LISTE DES ABBREVIATIONS ..... I
LISTE DES TABLEAUX ..... I
TABLE DES MATIERES ..... II
INTRODUCTION ..... I
RAPPEL DU CONTEXTE DE L'EVALUATION DE PERFORMANCE DES COMMUNES DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS ..... 0
OBJECTIFS ..... 0
DEMARCHE METHODOLOGIQUE ..... 1
RESULTATS ET ANALYSE ..... 3
A - Le budget communal ..... 3
B - Gestion financière et tenue de compte ..... 5
C - Transparence dans la gestion des recettes et dépenses sur les revenus miniers ..... 5
D - Consultation préalable des acteurs sur l'utilisation des revenus miniers ..... 8
E - Documents de planification ..... 9
F - Maitrise d'ouvrage communale de mise en œuvre ..... 10
G - Traçabilité/suivi du versement des quotes-parts miniers ..... 11
H - Rapport de fin d'année d'exercice et publication des résultats ..... 13
PERFORMANCE GLOBALE ET RECOMMANDATIONS ..... 15
PERFORMANCE GLOBALE ..... 15
RECOMMANDATIONS ..... 15
CONCLUSION ..... 18
ANNEXES - TABLEAU DE PERFORMANCE DES COMMUNES EVALUEES DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS ..... 20

# INTRODUCTION

A Madagascar, le secteur minier constitue une source importante de revenus aussi bien pour les sociétés minières que pour l'État et la population. Selon les rapports de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE), les industries extractives contribuent de 3 à 6% du PIB du pays. Une partie des recettes perçues par l'Etat, entre autres les ristournes minières et les frais d'administration minière, font l'objet de transfert aux collectivités locales décentralisées (CTD) impactées par les activités minières.

La présente évaluation a pour objectif global de s'assurer que l'Etat central, par les biais des Ministères en charge des mines et des finances et leurs démembrements ainsi que les CTD concernées, dans le cadre de leurs responsabilités respectives, gèrent conformément à la règlementation les recettes non fiscales issues du secteur minier.

Une évaluation de performance financière locale a pour intérêt de fournir un complément d'information indispensable au diagnostic de risques financiers et vice versa. Le présent rapport étudie donc la performance de six communes dans la gestion des recettes financières provenant de l'exploitation du graphite.

L'évaluation a été basée sur une série des critères préétablis. En ce qui concerne la gestion communale de ses propres revenus miniers, des critères pertinents ont été identifiés et adoptés pour apprécier si la collectivité est performante ou non. L'autonomie de gestion financière locale 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, sont considérées comme des deniers publics. C'est la raison pour laquelle 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.

Une gouvernance financière rigoureuse au sein des communes est essentielle pour instaurer la confiance, prévenir la corruption et assurer que les ressources allouées atteignent les objectifs de développement local. Cette évaluation est un outil précieux car elle permet d'identifier les faiblesses et de mettre en place des plans de redressement adaptés. Elle permet également de suivre leur évolution, d'ajuster leurs stratégies et de s'assurer qu'elles respectent les standards de gouvernance définis par les textes de la décentralisation.

Les revenus miniers sont des ressources capitales pour les CTD situées dans les zones minières. La manière dont ces revenus sont gérés et redistribués peut avoir un impact direct sur le développement local. Ainsi, il est important que les CTD appliquent des pratiques transparentes et participatives dans la gestion de ces fonds, en impliquant les communautés locales dans les décisions relatives à leur utilisation.

Après une explication de la démarche méthodologique visant à faire ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque commune dans la gestion des revenus miniers, cette étude émet également quelques recommandations de redressement adaptées aux réalités locales.

## RAPPEL DU CONTEXTE DE L'EVALUATION DE PERFORMANCE DES COMMUNES DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS

Les principaux projets d'exploitation et de recherche de graphite sont menés par de grandes sociétés telles que Next Source Materials /ERG, Black Earth Minerals (Evion Group), Gold Sands, Tirupati Graphite et Établissement Gallois[1] sur une réserve nationale estimée à environ 26 millions de tonnes, soit environ 8% des réserves mondiales[2].

Malgré ce potentiel important en graphite, les bénéfices générés par ces activités ne profitent pas aux communautés locales et n'ont pas d'impact direct sur la vie des populations. Pourtant, ce sont souvent les communautés locales qui subissent les effets négatifs de ces activités[3]. Les revenus miniers, en raison de leur ampleur, constitue une grande partie du portefeuille des collectivités bénéficiaires. Des cas ont été rapportés sur des fonds communaux détournés ou investis dans des activités non prioritaires pour le développement local. Les autorités locales ne sont pas toujours en mesure de gérer ces fonds, ce qui serait l'une des raisons du non-versement des quotes-parts dues aux CTD[4].

C'est dans ce contexte que PCQVP MG, à travers Transparency International Madagascar (TI-MG) – membre de la coalition nationale – a réalisé une évaluation de la performance des communes bénéficiaires des revenus miniers en matière de gestion des recettes provenant de l'exploitation du graphite. La zone d'étude a couvert six (06) Communes hôtes de projets d'exploitation de graphite réparties dans les régions d'Antsinanana, Atsimo-Andrefana, à savoir : la Commune Urbaine d'Ampanihy, la Commune Rurale de Fotadrevo, la Commune Rurale de Maniry, la Commune Rurale d'Ambalarondra, la Commune Rurale d'Ambinaninony, et la Commune Rurale d'Ampasimadinika Manambolo.

## OBJECTIFS



- **Évaluer la performance de la gestion financière des communes bénéficiaires des revenus miniers ;**
- **Analyser la transparence et la participation citoyenne dans la gestion des revenus miniers ;**
- **Documenter les bonnes pratiques et les leçons apprises pour renforcer la capacité des communes à utiliser les revenus miniers.**

[1] Rapport EITI Madagascar 2021 : https://eiti.org/sites/default/files/2024-02/Madagascar_rapport-ITIE-2021-0602_2024.pdf
[2] Randriamamonjy, Itamara. (18 avril 2024). "Filière Graphite : Madagascar détient 8 % des réserves mondiales." https://www.lexpress.mg/2024/04/filiere-graphite-madagascar-detient-8.html
[3] Mongabay, Malavika Vyawahare. (11 mai 2023). "Madagascar : Que devient la vie des villageois lorsque les exploitants de graphite se présentent ? https://fr.mongabay.com/2023/05/madagascar-quadvient-il-des-villageois-quand-un-exploitant-de-graphite-vient-frapper-a-leur-porte/
[4] Antsa R, 2023, « Mauvaise utilisation des ristournes minières : Suspension des décaissements du fonds d'investissement social » https://midi-madagasikara.mg/mauvaise-utilisation-des-ristournes-minieres-suspension-des-decaissements-du-fonds-dinvestissement-social/

# DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'outil d'évaluation de la performance des communes dans la gestion des recettes financières de leurs revenus miniers permet de dresser un portrait de la qualité de gestion selon leurs pratiques au quotidien, puis de constater les changements pouvant s'opérer dans le temps à travers une auto-évaluation périodique (deux fois par an, l'une au moment de l'élaboration du budget primitif et l'autre au moment de la fermeture des comptes de fin d'année).

L'analyse a été basée sur l'application du « Guide sur l'évaluation de la performance des communes dans la gestion des revenus miniers à Madagascar », fondée sur une série de huit (8) catégories des critères de performance clés et de 115 exigences auxiliaires. Chacune des 115 exigences est notée par 1 si la commune est jugée performante, et par 0 dans le cas contraire. Cette opération a permis de bien apprécier et de décortiquer scrupuleusement les performances recherchées.

Les grandes catégories de performances sont :

- **A** – Budget communal
- **B** - Gestion financière et tenue de compte
- **C** - Transparence dans la gestion des recettes et dépenses sur les revenus miniers
- **D** - Consultation préalable des acteurs dans le cadre de l'utilisation des revenus miniers
- **E** - Planification communale
- **F** - Maîtrise d'ouvrage communale de mise en œuvre
- **G** - Traçabilité du versement des quotes-parts miniers
- **H** - Rapport de fin d'année et publication des résultats

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.

*Tableau 1: Notation des catégories de performance*

| 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 est calculée par la moyenne de l'ensemble des catégories de performances **A, B, C, D, E, F, G** et **H**.

*Tableau 2 : Notation globale*

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

# RESULTATS ET ANALYSE

Pour faciliter l'appréciation et la compréhension des résultats, une analyse des Forces, des Faiblesses, des Opportunités et des Menaces (FFOM) par Commune a été faite.

## A - LE BUDGET COMMUNAL

Les analyses ont montré que **cinq (5) Communes** ont en grande partie respecté les exigences sur les procédures d'élaboration de budget voté et de contrôle de conformité par le représentant déconcentré de l'Etat (le chef de District). Ambalarondra est la moins performante avec une note de 0.17 / 1, soit 2 exigences respectées sur les 12 requises pour l'élaboration du budget. Cette note résulte du fait que Ambalarondra dispose effectivement d'un budget primitif, mais n'a pas pu respecter ni le calendrier d'élaboration exigé par les textes, ni les autres étapes légales dans la finalisation du budget avant son exécution.

L'élaboration et l'exécution des budgets sont handicapées par une présentation structurelle de programme des recettes et des dépenses. Officiellement, chaque prévision budgétaire devrait refléter les recettes et dépenses des trois exercices fiscaux précédents. Mais, pour éviter des restrictions sur les réallocations budgétaires, les communes présentent en général des prévisions considérablement surestimées de recettes et dépenses dans leurs programmations budgétaires annuelles. La pratique de la surestimation des prévisions de recettes et dépenses est contraire aux procédures budgétaires. L'insuffisance générale de moyens, l'arrivée tardive des transferts et des subventions compliquent davantage la planification.

Le processus budgétaire comporte trois grandes phases : le budget primitif, le budget additionnel et le compte administratif (présentation des résultats du budget exécuté). Chaque phase comporte des étapes. Des réaffectations de crédits sont possibles entre le budget primitif et le budget additionnel. Cependant, cette pratique qui nécessite une longue procédure d'approbation du conseil communal et d'agents de contrôle déconcentrés de l'Etat est rarement utilisée par de nombreuses communes. En général, le contrôle de légalité par le chef de District ne concerne que le budget primitif et le compte administratif. Par conséquent, beaucoup des communes agissent vis-à-vis de cette latitude et de marge de manœuvre une gestion financière compromettante en matière de transparence.

L'évaluation a relevé que la prise en compte des recettes minières non fiscales présente encore des anomalies. C'est notamment le cas de l'inscription de ces recettes dans les documents budgétaires communaux et de l'estimation des ristournes minières dans les documents budgétaires, étant donné l'importance des montants attendus. Il est également constaté la difficulté de prise en charge des frais d'administration minière (FA), mais surtout l'insuffisance de contrôle de la prise en charge de ces recettes.

Même si la répartition entre charges de fonctionnement et d'investissement

respecte les clés de répartition définies, seuls les transferts ont été pris en compte au niveau des ressources des collectivités locales, que ce soit dans le budget ou dans le compte administratif. Les frais d'administration minière et les ristournes minières issues du secteur minier en font partie comme le précise *l'article 184 nouveau de la loi n°2014-020 du 27 septembre 2014* : « *les recettes fiscales des Collectivités territoriales décentralisées comprennent : (…) ; la ristourne minière* ». Par conséquent, toutes les recettes de ristournes à prendre en charge au niveau des collectivités doivent être prévues et autorisées dans le budget.

Le Guide d'application du Plan Comptable des Opérations Publiques 2006 (PCOP 2006) - Collectivités Territoriales Décentralisées fixe le plan de comptes à utiliser pour les collectivités dans l'élaboration de leur budget. Les comptes de ristournes minières et de frais d'administration minière sont, respectivement, le compte n°7713 « Redevance et frais d'administration minière » et le compte n°7717 « Produits des ristournes ». Cependant, les 6 communes d'étude n'ont pas appliqué ce guide et ont présenté un budget qui n'est pas conforme à la nomenclature du PCOP. La Commune Rurale d'Ambalarondra, quant à elle, mentionne dans son budget une estimation des recettes et des dépenses en investissement et fonctionnement issue des ristournes d'Ambatovy.

L'application de ce système de présentation de budget n'est pas encore maitrisée par les Communes, compte tenu de l'insuffisance de formations allouées aux collectivités au début des transferts des ristournes. Elles étaient obligées de se conformer à une présentation de budget suivant le budget de programmes. De plus, les comptes bancaires des communes rurales sont logés au niveau des banques primaires et les libellés d'opération sont parfois incomplets au moment des virements. Ainsi, par exemple, la difficulté d'inscription des frais d'administration dans le budget est due au manque d'information reçue par la Commune, empêchant ainsi la présentation claire et sincère des informations budgétaires des communes.

*Tableau 3 : Evaluation du respect des exigences en matière d'élaboration du budget communal*

| A | DISPONIBILITE D'UN BUDGET VOTE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **NOTE CATEGORIE A - DISPONIBILITE D'UN BUDGET VOTE** | **0,75** | **0,75** | **0,75** | **0,92** | **0,17** | **0,67** |

Le non-respect des exigences en matière d'élaboration du budget selon les textes constitue une menace pour les Communes. A cet effet, ces budgets courent le risque de n'être validés ni par les organes délibérants des Communes, ni par le Chef de District (CDIS). Cela représente un risque à l'issue duquel certaines Communes se retrouvent sans budget sujet à exécution pour l'année d'exercice en cours.

Pour redresser cette faiblesse, il est primordial et opportun de saisir l'expertise des agents des services déconcentrés de l'Etat dans le cadre de l'accompagnement

des techniciens communaux au processus d'élaboration du budget. En vertu de la décentralisation et pour se conformer aux normes techniques requises, les Services Techniques Déconcentrés sont tenus d'appuyer techniquement les collectivités territoriales décentralisées.

## B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE

Les résultats de l'évaluation révèlent trois catégories de communes, résumées dans le tableau suivant :

*Tableau 4 : Respect des exigences en matière de gestion financière et tenue de compte*

| B | GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| B1 | DISPONIBILITE DES OUTILS DE GESTION OFFICIELLE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| B2 | TENUE DU JOURNAL CAISSE/BANQUE | N/A | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0,33 | 0,33 |
| B3 | TENUE JOURNALIERE DU GRAND LIVRE | N/A | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,50 | 0,50 |
| | NOTE CATEGORIE B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE | N/A | 0,94 | 0,94 | 0,94 | 0,61 | 0,61 |

En tant que Commune Urbaine, Ampanihy applique un système de gestion financière différent par rapport à celle des Communes rurales. C'est la raison pour laquelle les exigences sur la tenue de compte énumérés dans ce Guide n'est pas applicable à cette Commune.

Pour les Communes Rurales de Maniry, Fotadrevo et Ampasamadinika-Manambolo qui ont respecté 94% des exigences, elles maitrisent les procédures de gestion financière dans leur globalité, et manipulent avec aisance les outils de gestion exigés par les textes.

Les Communes d'Ambalarondra et Ambinaninony, ont quant à elles obtenu une note de 0,61 sur 1 chacune, sensiblement supérieure à la moyenne. Elles se positionnent en tant que Commune en mauvaise posture car les outils de gestion classiques ne sont pas utilisés de manière efficiente et à jour. Cette pratique représente une menace pour ces deux Communes car elles adoptent un style de gestion dit « circonstanciel », c'est-à-dire que leurs budgets sont exécutés en fonction de la disponibilité des recettes mais non selon les priorités stratégiques. Pour y remédier, elles devront réadapter leur mode de gestion selon les normes décrites dans les textes sur la décentralisation.

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

La régie ou le comité de recettes est destiné à constater, liquider et percevoir les recettes au comptant et à recouvrer selon les ordres de recette confiés par le Trésorier Comptable au Régisseur. Tandis que 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.). Cependant, il a été constaté au niveau des communes que ce comité n'avait été pas institué par un arrêté du Maire.

Ce comité est composé des personnes suivantes :

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

Ils travaillent ensemble pour déterminer :

- **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.**

Selon la forme, les Communes d'Ampanihy, Maniry, Fotadrevo et Ampasimadinika-Manambolo ont mis en place une régie ou une commission qui réunit plusieurs acteurs avant la mise en œuvre des opérations des recettes. Elles sont classées parmi celles qui sont performantes car le rôle de chaque acteur dans les opérations de recettes est bien distinct et leur coordination est fluide. Ceci a permis aux quatre Communes d'obtenir chacune la note de 0,83 / 1.

*Tableau 5 : Respect des exigences en matière de transparence dans la gestion des recettes et dépenses des revenus miniers*

| C | TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| C1 | EXISTENCE DE REGIE DE RECETTES | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,83 | 0,42 | 0,42 |
| C2 | PHASE ADMINISTRATIVE DE LA DEPENSE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | NOTE CATEGORIE C - TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES DES REVENUS MINIERS | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,21 | 0,21 |

Dans les Communes d'Ambalarondra et Ambinaninony, le chevauchement de responsabilités ou le cumul de fonctions a été patent. Ambinaninony ne dispose d'aucun adjoint au Maire. Selon les échanges, c'est la personne en charge de la trésorerie communale qui assume ce rôle. Un cas similaire a été relevé dans la commune d'Ambalarondra, où le trésorier comptable communal avait la mainmise et le contrôle sur les opérations de recettes et des dépenses. Ces vices très flagrants ont pénalisé ces Communes, leur valant chacune une note de 0,42 (exigences partiellement respectées).

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. Les situations décrites précédemment représentent une véritable menace envers la vie communale car statutairement, les fonctions d'ordonnateur (Maire) et du comptable sont et demeurent séparées tant en ce qui concerne l'exécution des recettes que des dépenses.

Les recettes propres des communes rurales se composent de trois sources principales :

**(i) recettes fiscales ; (ii) droits administratifs et (iii) redevances d'utilisation**. Cependant, les sources classiques de recettes locales telles que l'impôt foncier et l'impôt sur les entreprises jouent un rôle assez marginal dans la majorité des communes rurales. En effet, les communes rurales de Madagascar sous-exploitent systématiquement leur potentiel fiscal, en particulier l'impôt foncier. De ce fait, la plupart des communes rurales s'appuient sur d'autres sources alternatives de recettes locales. Les communes rurales plus petites sont moins bien dotées sur ce plan et s'appuient sur des recettes économiquement contreproductives et volatiles comme les taxes sur la vente de matières premières locales.

En ce qui concerne la gestion des dépenses, l'examen des dépenses fonctionnelles et économiques des Communes fait ressortir les faits suivants :

- **Les dépenses de ces communes sont dominées par les dépenses de fonctionnement (estimées à 90%) alors que les investissements ne tiennent qu'une part marginale des budgets communaux (estimés à 10%).**
- **En général, les dépenses courantes au niveau des communes rurales à Madagascar sont constituées des rémunérations dans le budget, et l'essentiel de ces dépenses est constitué par les traitements du personnel exécutif et administratif, ainsi que du personnel administratif et des conseillers municipaux (presqu'à peu près de 30% du total des dépenses). Une plus petite part du budget est utilisée pour les salaires des agents permanents et temporaires, plus directement liés à la prestation des services publics dans les communes.**

Cependant, les dépenses d'investissement des communes représentent en moyenne 10% de leur budget. C'est inférieur à l'exigence légale qui impose que 15% des dépenses soient consacrés aux investissements.

La priorité est d'assurer que les décaissements soient prévisibles et se fassent selon un calendrier établi. Ce sont les communes rurales qui souffrent le plus des retards actuels parce que les transferts représentent en moyenne 75% des budgets. Il faut un système qui assure que les montants fixés arrivent en temps voulu. La prévisibilité des décaissements permettrait aux communes de planifier effectivement en un temps record leurs dépenses et de cesser la pratique actuelle de budgétisation au gré des circonstances. En outre, il faudrait supprimer les goulots d'étranglement actuels entre les appareils de de l'Etat chargés de la décentralisation et le Trésor public.

## D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS SUR L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS

Certes, le pouvoir de décision appartient aux élus et aux techniciens, mais ils devraient néanmoins consulter les citoyens avant de prendre des décisions. Cette consultation est nécessaire afin de mener à bien les politiques, les plans de développement et les priorités des citoyens. La qualité de la gouvernance suppose également la responsabilisation des citoyens afin qu'ils ne se limitent pas à élire les dirigeants. Les citoyens doivent participer à la définition et au suivi de la mise en œuvre des pouvoirs qui sont prêtés aux élus pour un mandat politique.

*Tableau 6 : Respect des exigences de consultation sur l'utilisation des revenus miniers*

| D | CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS SUR L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **NOTE CATEGORIE D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS SUR L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS** | **0,00** | **0,00** | **0,50** | **0,75** | **0,00** | **0,25** |

Dans la plupart des Communes visitées, la majorité des citoyens ne sont pas sollicités à s'impliquer aux affaires communales et ne sont pas conscients de leur responsabilité dans la réussite ou l'échec du développement local. Les citoyens n'ont pas été sensibilisés au fait que le développement de la commune est l'affaire de tous.

La Commune Rurale d'Ampasamadinika-Manambolo est la seule qui a su mobiliser et impliquer les représentants de la structure locale de concertation (SLC) dans chaque prise de décision, surtout concernant l'utilisation des recettes minières destinées aux investissements. Dans son budget, cette Commune réserve une rubrique destinée à la mobilisation et au fonctionnement des membres de la SLC.

La Commune Rurale de Fotadrevo dispose également d'une SLC dynamique qui incarne d'autres fonctions d'ordre social. Puisque les 112 *Fokontany* rattachés à la Commune sont éloignés de plus de 15 kilomètres, les membres se réunissent le jour du marché hebdomadaire pour traiter les problèmes (divers conflits sociaux, sécurité, etc.).

Les Communes d'Ampanihy, Maniry, Ambalarondra et Ambinaninony ont également mis en place une SLC. Cependant, sans appui et accompagnement extérieurs, la Commune a du mal à mobiliser ses acteurs.

Si la SLC ne fonctionne pas correctement, cela constitue une menace majeure, car elle a été mise en place pour soumettre des propositions, prévenir les conflits, et synthétiser les besoins au sein de la commune afin de les transformer en intérêts communs. Cette structure permet à tous les acteurs communaux de prendre connaissance des ressources disponibles et d'en maîtriser les mécanismes d'accroissement pour le bien de tous. En son absence, les tensions et conflits d'intérêts entre le bureau exécutif et le conseil communal s'intensifient, surtout en présence de conflits latents ou ouverts. Cela peut entraîner des décisions communales

unilatérales, excluant la SLC et les représentants des citoyens, avec des répercussions négatives sur la gouvernance locale.

## E - DOCUMENTS DE PLANIFICATION

Depuis 2001, il est formellement exigé de toutes les Communes d'établir un plan communal de développement (PCD). Ces plans sont supposés être élaborés dans des processus participatifs impliquant la population locale et la société civile. Les plans devraient décrire dans les grandes lignes les investissements locaux et les priorités de développement. Les partenaires financiers se sont engagés à ne soutenir que des projets prévus dans les plans communaux de développement.

Malgré les expériences positives dans un certain nombre de cas, les manquements suivants ont été observés :

- **Dans de nombreux cas, le processus des PCD a été considérablement orienté par les donateurs et n'a pas toujours été basé sur une prise de décisions à la base pour une mise en commun au niveau communal ;**
- **Les communes rurales de petite taille n'ont pas la capacité de s'engager dans une planification stratégique ou d'assurer le suivi et l'évaluation de leur PCD ;**
- **Dans la plupart des cas, les Communes n'ont pas défini et réservé de financement pour leurs propres investissements, les paiements de contrepartie ou les moyens de couvrir les frais d'entretien.**

*Tableau 7 : Respect des exigences en matière de planification territoriale*

| E | DISPONIBILITE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 | CAPACITE A ELABORER DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION | 0,00 | 0,29 | 0,29 | 0,43 | 0,43 | 0,29 |
| E2 | ELABORATION ET PRIORISATION DE PROJET | 0,14 | 0,43 | 0,43 | 0,71 | 0,57 | 0,57 |
| | NOTE CATEGORIE E - DISPONIBILITE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION | 0,07 | 0,36 | 0,36 | 0,57 | 0,50 | 0,43 |

Lorsqu'une commune compte plus de 10.000 habitants, elle est obligée d'élaborer et de faire respecter un plan d'urbanisme (directeur ou détaillé). Ces plans devraient déterminer les futurs investissements, le zonage, les projets d'infrastructure et d'équipements, etc. Les permis de construire sont par exemple délivrés par la Commune sur la base de son plan d'urbanisme. C'est le cas de la commune urbaine d'Ampanihy qui disposait d'un PCD de type urbain ou plan urbain de développement (PUD). Malheureusement ces plans ne sont plus à jour.

A part la commune d'Ampasimadinika-Manambolo disposant encore d'un PCD à jour, daté de 2022, les cinq autres communes, objets de cette évaluation, se

sont déclarées incapables de faire la mise à jour ou la refonte de leurs plans de développement sans l'appui d'experts externes, faute de techniciens internes chargés du processus d'élaboration. Dans la pratique, elles ont évalué les actions qui ne sont pas réalisées dans les plans quinquennaux relatés dans les anciens documents de planification qui demeurent valables et sont encore reconductibles en matière de priorité annuelle, en plus des actions qui s'avèrent opportunes.

Dans la plupart des cas, les décideurs communaux n'avaient pas procédé à une consultation préalable des représentants des citoyens par Fokontany ou SLC pour l'établissement des plans d'action. Trois communes (Maniry, Fotadrevo et Ambalarondra) avaient essayé d'impliquer leurs chefs *Fokontany* et quelques représentants de la SLC les plus proches dans le cadre de l'élaboration des plans d'action, mais de manière très timide.

Cela représente une menace pour les communes, car sans documents de planification locale, le pilotage du développement local se fait par à-coups en fonction des moyens financiers disponibles. Aussi, en absence de visibilité en termes de politique d'aménagement du territoire communal et de plan pluriannuel de d'investissement, les aspirations de la population et les priorités des groupes de personnes vulnérables ne sont pas prises en compte. Enfin, les partenaires techniques et financiers ne sont pas favorables à collaborer avec une Commune qui ne dispose pas de références en matière de développement

Les six communes d'investigation devront se fier au leadership de leurs dirigeants communaux pour la recherche de coopération avec les sociétés d'exploitation du graphite et définir ensemble un cahier des charges et des actions réalistes.

## 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. Le diagnostic a fait ressortir que cinq des six communes évaluées ne maitrisent pas les principes et règles régissant la maîtrise d'ouvrage.

*Tableau 8 : Respect des exigences sur la maitrise d'ouvrage communale*

| F | MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **NOTE CATEGORIE F - MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE** | **0,00** | **0,38** | **0,46** | **0,69** | **0,38** | **0,38** |

L'explication de ces faiblesses frappantes réside sur :

- **L'ignorance par les Communes des formes de maitrise d'ouvrage (maîtrise d'ouvrage communale, maitrise d'ouvrage assistée, maîtrise d'ouvrage déléguée…) ;**

- **La faible capacité au niveau communal pour assurer la maîtrise d'ouvrage ;**
- **La faible capacité technique dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets communaux ;**
- **Le non-fonctionnement des commissions de passation des marchés** ;

En plus, 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. Dans la majorité des cas, les Communes ont recours à des tierces personnes ou structures et doivent **« simplement »** exercer sur le processus de réalisation de leur **« maîtrise d'ouvrage ».**

Dans le cadre de réalisation des travaux en maitrise d'ouvrage communale, les Communes optent pour la mise en œuvre en régie avec engagement de tâcherons pour échapper aux contraintes de la procédure de passation des marchés. Après l'étude d'avant-projet sommaire et d'avant-projet détaillé, beaucoup des Communes préfèrent passer le dossier d'appel d'offres en gré à gré. Dans le cas où un partenaire finance l'ouvrage, les Communes recommandent au bailleur d'assurer à leur place la maitrise d'ouvrage délégué.

Le non-appropriation de la maitrise d'ouvrage communale de procédure de passation des marchés publics présente une menace à la transparence de la gestion communale. Les aspects ci-après nécessitent une intervention particulière :

- **Les stratégies dont disposent les Communes pour exercer leur maîtrise d'ouvrage ;**
- **Les pouvoirs légaux et réglementaires des communes dans la maîtrise d'ouvrage ;**
- **Les règles pour la passation des marchés publics ;**
- **Les obligations légales et réglementaires des communes dans la maîtrise d'ouvrage ;**
- **Les capacités financières nécessaires pour l'exercice de la maitrise d'ouvrage.**

## G - TRAÇABILITE/SUIVI DU VERSEMENT DES QUOTES-PARTS MINIERS

Les résultats de l'évaluation de la traçabilité du versement des quotes-parts miniers sont résumés dans le tableau suivant :

*Tableau 9 : Respect des exigences en matière de traçabilité du versement des revenus miniers*

| G | TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| G1 | CONTROLE ET SUIVI DE VERSEMENT DES REVENUS MINIERS | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 | 0,20 |
| G2 | RECLAMATION EN CAS DE NON-VERSEMENT | 0,00 | 0,17 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | NOTE ATEGORIE G - TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS | 0,10 | 0,18 | 0,10 | 0,10 | 0,10 | 0,10 |

La répartition des ristournes minières et des frais d'administration minière se fait suivant les clés de répartition fixées par la règlementation en vigueur. Ensuite, il faut s'assurer que la répartition et le transfert soient exécutés dans un délai règlementaire et que les fonds transférés soient les mêmes que les montants versés par les redevables et reçus par les bénéficiaires.

La répartition des ristournes minières est généralement effectuée par les Directions régionales des mines, suivant l'application de la règlementation en vigueur. Ensuite, le transfert est effectué par les comptables publics où les recettes ont été encaissées en conformité avec la répartition faite par les Directions régionales des mines.

Selon la loi 2023-007 du 27 juillet 2023 portant refonte du Code Minier, les Frais d'Administration Minière (FAM) sont collectés annuellement par carré minier. Le 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.

Dans cette catégorie relative à la traçabilité sur le versement des revenus miniers, toutes les communes évaluées ne sont pas proactives. Toutes sont jugées non performantes sur le suivi du versement des quotes-parts miniers. Elles adoptent une attitude attentiste même si le transfert des quotes-parts se fait tardivement, voire aucun versement dans l'année. C'est le cas des trois communes de la Région Atsimo Andrefana (Ampanihy, Maniry et Fotadrevo) où le versement des quotes-parts de frais d'administration dans leurs comptes a été suspendu depuis plusieurs années consécutives. Seule la commune de Maniry a pu intervenir auprès du député du District d'Ampaniny sur ce cas.

L'immobilisme des dirigeants communaux à effectuer des réclamations représente une menace dans l'exercice des droits qui leur sont dévolus par les textes. Selon l'Article 46 du code minier 2023, 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 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 informer la commune sur le versement des quotes-parts dont elle bénéficie. Cependant, 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 en charge.

Devant ce problème, il semble crucial de former et d'informer les dirigeants communaux sur les procédures et circuits dans la répartition des revenus ainsi que leur affectation.

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

Les six communes réalisent un arrêtage de compte à chaque fin d'année budgétaire. Chaque commune établit le rapport de fin d'année (Compte administratif / Compte financier) qui analyse les résultats réels de l'exécution du budget pour l'année, la comparaison des recettes et dépenses réalisées, fondée sur le budget primitif approuvé :

- **La perception réelle des recettes par source de recettes ;**
- **La part des recettes couvertes 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 de fonctionnement.**

Le diagnostic a révélé que les six communes ne communiquent pas au public les rapports de fin d'année sur les recettes et dépenses réelles. Pour simplifier les choses, les dirigeants communaux se contentent uniquement de faire un affichage des comptes administratifs avec leurs tableaux d'équilibre au bureau de la commune. Autrement dit, l'incapacité des communes à partager et à communiquer les résultats des rapports de fin d'année est leur principal point faible.

Outre l'affichage des comptes administratifs validés, les six communes n'ont affiché ni les réalisations sur les investissements (travaux, coût par action, amputation budgétaire ou sources de financement, y compris les revenus miniers), ni les réalisations sur les fonctionnements (montant par rubriques, amputation budgétaire ou sources de financement, y compris les revenus miniers).

A travers cette communication simplifiée, les communes ne font qu'une « redevabilité établie par la loi » qui consiste à satisfaire les représentants déconcentrés de l'Etat car les dirigeants communaux sont tenus tous les ans de transmettre les comptes administratifs au chef de District pour validation. Elles ont oublié qu'elles sont redevables 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 leurs compétences définies dans les lois sur la décentralisation.

Cela représente une menace, notamment envers :

- **Les relations et climat de confiance mutuelle entre les dirigeants de la Commune et les citoyens ;**
- **La relation entre les dirigeants et la population dans le cadre d'instauration d'une collaboration dans le développement local ;**
- **La promotion de la démocratie locale en vue de renforcer l'appropriation des politiques et actions participatives et inclusives locales ;**
- **L'amélioration de la communication entre les dirigeants et la population en donnant à chacun la liberté de demander des comptes et de soumettre des propositions ;**
- **Le 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 ;**
- **Le renforcement de 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 ;**

Les communes peuvent saisir l'opportunité de mise en place des SLC afin de rétablir la transparence et la redevabilité dans le cadre d'une gouvernance participative :

- **Faire la jonction entre dirigeants communaux et citoyens ;**
- **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 ;**
- **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 ;**
- **Soumettre des propositions et des suggestions pour alimenter le processus de prise de décision au niveau des CTD.**

*Tableau 10 : Respect des exigences en matière de clôture du budget et publiction des résultats*

| H | RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1 | FERMETURE DE COMPTE | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| H2 | ETABLISSEMENT DU COMPTE ADMINISTRATIF | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
| H3 | PUBLICATION DES RESULTATS | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,29 | 0,14 | 0,14 |
| H4 | REDEVABILITE DE LA COMMUNE DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS | 0,17 | 0,17 | 0,17 | 1,00 | 0,17 | 0,17 |
| | NOTE CATEGORIE H - RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS | 0,51 | 0,58 | 0,58 | 0,82 | 0,58 | 0,58 |

# PERFORMANCE GLOBALE ET RECOMMANDATIONS

## PERFORMANCE GLOBALE

La Commune Rurale d'Ampasamadinika-Manambolo se présente comme la plus performante parmi les six Communes évaluées dans le respect des exigences en matière de gestion de revenus miniers, avec « une performance acceptable, avec respect des exigences dans sa globalité ». Une note de 0,65 ou 65% lui a été attribuée.

La Commune Rurale d'Ambalarondra a été la moins performante avec une note de 0,32 sur 1. Cette situation nécessite des ajustements pour y remédier.

Les Communes Rurales de Maniry, Fotadrevo et Ambinaninony ont toutes obtenu une performance moyenne dans la gestion des revenus miniers.

Compte tenu des critères de gestion financière et de tenue de compte différente pour la Commune Urbaine d'Ampanihy, Il n'a pas été attribué une note pour ne pas fausser les évaluations par rapport aux autres communes sujettes à cette évaluation.

*Tableau 11 : Résultat global de l'évaluation de la performance des communes dans la gestion des revenus miniers*

| | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE** | **N/A** | **0,45** | **0,51** | **0,65** | **0,32** | **0,40** |

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations ci-après sont adressées à toutes les Communes cibles de cette évaluation, en vue d'améliorer leur performance dans la gestion de leurs revenus.

Gestion participative et transparente des affaires communales

- Former et renforcer les capacités des dirigeants communaux sur les bases de la bonne gouvernance qui fait office de référence pour la mesure de la performance des actions initiées par la commune ;
- Partager aux communes les acquis capitalisés du Fonds pour le Développement Local en matière de mesure de gouvernance locale en tant qu'acteur principal dans le développement et la mise en œuvre de l'Indice de Gouvernance Locale ;
- Accompagner les communes dans la mise en place et l'opérationnalisation des SLC.

Efficacité et performance de la gestion financière de la commune

- Respecter les procédures de gestion financière communale ;
- Prendre en compte le niveau d'équilibre budgétaire entre fonctionnement et investissement au moment de l'élaboration et en matière d'exécution du budget ;

- Renforcer les capacités des communes en matière de réalisation des travaux d'investissement
- Renforcer les capacités des communes en matière de mobilisation citoyenne ;
- Améliorer les compétences des communes en matière de gestion saine et transparente des revenus miniers et autres ressources ;
- Améliorer le niveau de performance des communes en matière de recouvrement de ses ressources :
    - Impôt foncier sur les terrains / Impôt foncier sur les propriétés bâties
    - Impôt synthétique
    - Ristournes et redevances sur les produits locaux

Transparence des actes communaux et obligation de rendre compte

- Mettre en place au niveau de la Commune un dispositif d'information de la population sur les programmes de la commune ;
- Mettre en place un mécanisme d'information des citoyens et contribuables sur les décisions prises par le conseil communal, les résultats de passation de marchés, le budget et le compte administratif communaux ;
- Appuyer les Communes à disposer d'un standard de service et des tableaux d'affichage.

Vision et plan de développement communal

- Appuyer techniquement les Communes à cartographier leurs potentielle ressources financières : disposer d'une base de données et de renseignements fiables sur les potentialités respectives des communes en matière de ressources financières liées à leurs situations socio-économiques ;
- Appuyer les Communes au processus de définition d'une vision et d'un PCD sur cinq ans et/ou à leur mise à jour ;
- Accompagner les communes à mettre en place un mécanisme de consultation citoyenne pour la planification annuelle des investissements communaux au niveau des Fokontany ;
- Appuyer techniquement les Communes au processus d'élaboration d'un schéma communal d'aménagement ;
- Appuyer les Communes au respect des procédures de gestion et de mise en œuvre des projets d'investissement issues des recettes minières sur le graphite.

Circuit et délai de versement des revenus miniers aux communes

- Former les CTD sur le code minier 2023 concernant la périodicité de la répartition et du transfert des quotes-parts des frais d'administrations minières.
- S'assurer que les clés de répartition des ristournes minières et des frais d'administration minière sont réparties et transférées par les directions régionales des mines, le BCMM et les Trésors publics aux différents bénéficiaires conformément aux textes ;

- Renforcer la synergie d'action afin de réduire le délai des diverses opérations de traitement des transferts comptables et d'éviter l'attente de disponibilité des fonds qui constitue un blocage dans l'exécution des divers programmes d'investissement des communes ;
- Pour éviter le retard des Communes dans la mise en œuvre de leurs projets priorisés, les transferts pourraient être divisés en deux tranches d'un montant égal devant être versées respectivement en mars et en septembre de la même année ;
- Prévoir des décaissements rapides des revenus miniers et transfert des subventions permettant aux communes de planifier effectivement en un temps record leurs dépenses et de cesser la pratique actuelle de budgétisation au gré des circonstances.
- S'il le faut, réviser les blocages sur les rouages relationnels constituant des goulots d'étranglement entre les appareils de l'Etat chargés de la décentralisation et le Trésor public.
- Clarifier et rendre disponibles au niveau des Communes des textes réglementaires et manuels sur la périodicité de la répartition et du transfert des quotes-parts des frais d'administrations minières ;
- Veiller au respect de la périodicité de la répartition et des transferts de quotes-parts conditionnant la transparence des transferts aux collectivités ;
- Revoir et consolider le système de contrôle et de suivi interne de l'utilisation des revenus miniers sous la supervision des services techniques déconcentrés (STD) au niveau des districts respectifs.

# CONCLUSION

Les résultats de cette évaluation ont permis de comprendre la mise en œuvre de la gestion des recettes minières des collectivités territoriales décentralisées, ainsi que leur prise en charge et affectation effective par ces collectivités.

L'analyse de la gestion financière des entités décentralisées fait ressortir des points de satisfaction mais également des points d'attention. Des propositions ont été formulées en vue d'améliorer la politique de développement local.

L'une des réalisations de la mise en œuvre de la politique de décentralisation de Madagascar a été la création de communes en 1995. Les communes représentent le seul niveau efficace et viable d'administration publique décentralisée. Pourtant, les communes sont les principales victimes du marchandage et de l'incertitude politiques, ce qui explique que certaines compétences qui leur ont été conférées ne leur aient pas encore été effectivement transférées.

Les recettes propres des communes rurales demeurent dérisoires tant en valeur absolue qu'en montant par habitant. Les ressources propres des communes rurales sont même inférieures aux contributions des communautés, qui fournissent une part croissante du financement des services locaux. De ce fait, les communes dépendent surtout des transferts venant de l'Etat, qui arrivent parfois très tardivement (de six mois ou plus) et parfois pas du tout.

Comme celles de beaucoup d'autres pays pauvres en développement, les communes rurales malgaches sous-exploitent systématiquement certains impôts comme l'impôt foncier. Mais les petites communes rurales doivent s'appuyer sur des sources de revenus encore plus contreproductives et plus volatiles tels que les taxes sur la vente de matières premières locales. En réalité, les maigres recettes directement perçues par les communes (surtout droits administratifs et certaines taxes agricoles) représentent près de 70% du revenu propre des collectivités locales.

Les deux communes (Ambinaninony et Ampasimadinika Manambolo) bénéficiaires actuelles des ristournes minières et des frais d'administration minière en provenance du graphite sont plus avantagées en termes de réalisation d'investissements socioéconomiques de base (infrastructures et équipements scolaires, infrastructures et équipements sanitaires, pistes rurales et infrastructures de franchissement, WASH, aires des jeux et de loisirs, bureaux administratifs, …) reparties dans les fokontany.

Les quatre autres communes qui ne bénéficient encore actuellement que des frais d'administration du graphite (Ampanihy, Maniry, Fotadrevo et Ambalarondra) se préparent d'ores et déjà à percevoir les recettes issues de la prochaine phase d'exploitation opérationnelle du graphite après achèvement des phases d'exploration.

Face à ce contexte, les communes les moins performantes (Ambalarondra, Ambinaninony, Maniry et Ambalarondra), manquant de transparence et moins respectueuses de l'Etat de

droit, devront redresser leurs points faibles pour bien gérer la gestion financière de la collectivité.

Malgré ces résultats encourageants, des faiblesses subsistent, notamment la mobilisation des recettes propres. De ce fait, certaines collectivités restent encore fortement dépendantes des transferts de l'État.

## ANNEXES - TABLEAU DE PERFORMANCE DES COMMUNES EVALUEES DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS

| A | DISPONIBILITE D'UN BUDGET VOTE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Disponibilité d'un budget primitif adopté au début de l'année d'exercice en cours, finalisé avant le 31 décembre de l'année d'exercice précédente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Budget voté par l'organe délibérant | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Budget ayant eu le contrôle de légalité du Chef du District | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **4** | 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. | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| **5** | Existence d'un budget spécifique aux revenus miniers, séparé du budget primitif | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Mention transparente des prévisions de la part des investissements et fonctionnements des revenus miniers de l'année dans le budget spécifique | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| **7** | Communication publique du budget | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **8** | Disponibilité d'un budget additionnel adopté avant le 31 mars de l'année d'exercice | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **9** | Budget additionnel voté par l'organe délibérant | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **10** | Budget additionnel ayant eu le contrôle de légalité du Chef du District | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **11** | Prise en compte des reliquats et dettes dans le budget additionnel selon le compte administratif | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| **12** | Disponibilité d'un budget rectificatif sur les nouvelles recettes et dépenses non prises en compte dans le budget additionnel | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| | **NOTE CATEGORIE A - DISPONIBILITE D'UN BUDGET VOTE** | **0,75** | **0,75** | **0,75** | **0,92** | **0,17** | **0,67** |

| B | GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **B1** | **DISPONIBILITE DES OUTILS DE GESTION OFFICIELLE** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** |
| **1** | Journal caisse et banque | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Grand livre | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Carnet de bon de commande | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **4** | Quittancier à souche | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **4** | Journal caisse et banque cotés et paraphés par le Chef du District | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **5** | Carnet de bon de commande cotés et paraphés par le Chef du District | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **6** | Quittancier à souche cotés et paraphés par le Chef du District | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **B2** | **TENUE DU JOURNAL CAISSE/BANQUE** | * | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **0,33** | **0,33** |
| **1** | Utilisation "Journal caisse-banque" à jour | * | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Journal sans rature ni écriture illisible | * | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Correspondance du solde de caisse au journal de caisse | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **4** | Inscription des entrées et sorties de banque au journal banque | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **5** | Arrêt du journal caisse/banque chaque fin de mois | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **6** | Visa et signature du Maire et STC de l'arrêtage mensuel | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **B3** | **TENUE JOURNALIERE DU GRAND LIVRE** | * | **0,83** | **0,83** | **0,83** | **0,50** | **0,50** |
| **1** | Utilisation du Grand Livre | * | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Grand livre conforme aux normes du Ministère | * | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Correspondance des inscriptions dans le Grand Livre au contenu du budget | * | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **4** | Inscriptions dans le journal inscrites au Grand Livre | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **5** | Tenue et écriture à jour du grand livre | * | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **6** | Utilisation du Grand Livre au suivi des reliquats disponibles avant engagement des dépenses | * | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | **NOTE CATEGORIE B - GESTION FINANCIERE ET TENUE DE COMPTE** | * | **0,94** | **0,94** | **0,94** | **0,61** | **0,61** |

| C | TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **C1** | **EXISTENCE DE REGIE DE RECETTE** | **0,83** | **0,83** | **0,83** | **0,83** | **0,42** | **0,42** |
| **1** | Création de régies de recette par arrêté communal selon le décret n° 2004-319 du 09 mars 2004 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **2** | Constitution d'un comité de recettes | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **3** | Comité des recettes opérationnel | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **4** | Tâches de chaque acteur du comité comprises et claires | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **5** | Responsabilité du Percepteur ou Agent de perception au reversement des recettes perçues au Régisseur | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **6** | Responsabilité du Régisseur appropriée et maitrisée | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **7** | Rôle du Trésorier Communal approprié et maitrisé | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **8** | Rôle des agents de recouvrement approprié et maitrisé | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **9** | Fixation de la nature des produits pouvant être recouvrés | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| **10** | Fixation du plafond d'encaissement pouvant être détenu par le Régisseur | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **11** | Fixation de la périodicité et modalités de versement au Trésorier Communal des produits recouvrés | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **12** | Mécanisme de suivi et de contrôle opérationnel | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |

| C2 | PHASE ADMINISTRATIVE DE LA DEPENSE | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Début d'exercice budgétaire : disponibilité des fiches de contrôle de consommation des crédits ou une fiche par rubrique des dépenses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **2** | Vérification sur la régularité de l'opération financière | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **3** | 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. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **4** | En matière de recettes (figure dans le budget ou non) : droit de la collectivité à percevoir telle recette | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5** | En matière de dépenses : crédits budgétaires disponibles couvre la dépense envisagée | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| NOTE CATEGORIE C - TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES RECETTES ET DEPENSES DES REVENUS MINIERS | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,42 | 0,21 | 0,21 |
|---|---|---|---|---|---|---|

| D | CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS SUR L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Consultation des représentants de la population /SLC /OSC /STD /PTF /AUTRES… | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 2 | Information/communication de la population | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | Moyens ou canaux d'information de la population | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 4 | PV de décision | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| NOTE CATEGORIE D - CONSULTATION PREALABLE DES ACTEURS SUR L'UTILISATION DES REVENUS MINIERS | 0,00 | 0,00 | 0,50 | 0,75 | 0,00 | 0,25 |
|---|---|---|---|---|---|---|

| E | DISPONIBILITE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| E1 | CAPACITE A ELABORER DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION | 0,00 | 0,29 | 0,29 | 0,43 | 0,43 | 0,29 |
| 1 | Planification des investissements et des fonctionnements sur l'utilisation des revenus miniers inscrite dans le budget | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | Parution dans le PDC ou dans d'autres documents de planification les investissements sur l'utilisation des revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 3 | Existence d'un plan d'investissement annuel ou pluriannuel | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Part des investissements et des fonctionnements explicite dans ces documents | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Entités qui ont le pouvoir de décision sur l'utilisation des revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | PV de décision/Approbation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Information publique sur la nature des projets et fonds engagés y correspondants | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| E2 | ELABORATION ET PRIORISATION DE PROJET | 0,14 | 0,43 | 0,43 | 0,71 | 0,57 | 0,57 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Existence de projets et actions priorisés | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Implication et participation de la SLC et autres acteurs parties prenantes durant la phase priorisation | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | Part des investissements (%) utilisée dans l'engagement des revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | Décision communale sur la part destinée pour les investissements | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | Acteurs impliqués ayant participé dans la prise de décision | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | Existence de PV de décision | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | Information publique sur les projets d'investissement et la nature des fonds engagés | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **NOTE CATEGORIE E - DISPONIBILITE DES DOCUMENTS DE PLANIFICATION** | **0,07** | **0,36** | **0,36** | **0,57** | **0,50** | **0,43** |

| F | MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Désignation officielle des membres de la CAO au début de l'année | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Déclaration sur l'honneur des membres au sein de la CAO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Désignation officielle de l'UGPM | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Disponibilité d'un Plan de passation des Marchés | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 5 | Communication publique de l'Avis Général de Passation de Marchés | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | Désignation CAO par marché | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | Disponibilité des Dossiers d'Appel d'Offre (DC, DAO) | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 8 | Respect de la durée de consultation et d'appel d'offre | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 9 | PV de réception des dossiers de manifestation d'intérêts / offres | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 10 | Rapport d'évaluation et PV sur les résultats des offres | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 11 | Information des autres soumissionnaires sur les résultats | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 12 | Signature des contrats entre commune et titulaire de marché | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 13 | Contrôle de légalité du contrat/marché | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **NOTE CATEGORIE F - MAITRISE D'OUVRAGE COMMUNALE DE MISE EN ŒUVRE** | **0,00** | **0,38** | **0,46** | **0,69** | **0,38** | **0,38** |

| G | TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **G1** | **CONTROLE ET SUIVI DE VERSEMENT DES REVENUS MINIERS** | **0,20** | **0,20** | **0,20** | **0,20** | **0,20** | **0,20** |
| 1 | Information de la commune sur le versement relatif au revenu minier | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2 | Avis de versement de manière transparente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | Versement en totalité ou par tranche | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Date de versement annuel communiqué | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | Existence d'un système de contrôle et de suivi de versement des revenus | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | Système de contrôle et de suivi opérationnel | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **7** | Mode de fonctionnement | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **8** | Membres constituant ce comité de suivi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **9** | Existence de rapport de suivi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **10** | Périodicité | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **G2** | **RECLAMATION EN CAS DE NON-VERSEMENT** | **0,00** | **0,17** | **0,00** | **0,00** | **0,00** | **0,00** |
| **1** | Démarche et procédure à suivre | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **2** | Instances compétentes pour les requêtes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **3** | Rôle du Comité de contrôle et de suivi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **4** | Maitrise de la démarche par le comité | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5** | Autres voies de recours à la démarche sans suite | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Retour d'information par les instances compétentes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **NOTE ATEGORIE G - TRACABILITE DU VERSEMENT DES REVENUS MINIERS** | **0,10** | **0,18** | **0,10** | **0,10** | **0,10** | **0,10** |

| H | RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **H1** | **FERMETURE DE COMPTE** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** | **1,00** |
| **1** | Etablissement de clôture de compte annuel | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Arrêtage de compte finalisé avant 31 décembre de l'année précédente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Existence d'un PV d'arrêtage de compte | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **4** | PV de fermeture de compte signé par STC et DAA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| H2 | ETABLISSEMENT DU COMPTE ADMINISTRATIF | 0,75 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Disponibilité d'un compte administratif de l'année d'exercice précédant | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **2** | Existence d'un "Rapport annuel de performance" si budget programme | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Compte administratif voté par le Conseil Communal avant 31 mars de l'année d'exercice en cours | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **4** | Contrôle de légalité par le CDIS du compte administratif avant le 31 mars de l'année d'exercice en cours | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

| H3 | PUBLICATION DES RESULTATS | 0,14 | 0,14 | 0,14 | 0,29 | 0,14 | 0,14 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Affichage du rapport annuel de performance | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **2** | Affichage du compte administratif | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| **3** | Affichage du rapport financier (détail des recettes, dépenses engagées et reliquats) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **4** | Affichage des réalisations sur les investissements : travaux, coût par action, amputation budgétaire ou sources de financement y compris revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **5** | Affichage des réalisations sur les fonctionnements : montant par rubriques, amputation budgétaire ou sources de financement y compris revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **6** | Communication publique des résultats à la radio locale | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **7** | Communication publique des résultats par le biais des réunions villageoises | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

| H4 | REDEVABILITE DE LA COMMUNE DANS LA GESTION DES REVENUS MINIERS | 0,17 | 0,17 | 0,17 | 1,00 | 0,17 | 0,17 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Satisfaction de la population par rapport aux projets socioéconomiques réalisés | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 2 | Revenus miniers redistribués territorialement et à l'ensemble de la population | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 3 | Projets cohérents par rapport aux besoins de la population | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | Atteinte des résultats par rapport aux projets prioritaires | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 5 | Projets réalisés impactant la vie socioéconomique des bénéficiaires | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 6 | Utilisation rationnelle et efficiente des revenus miniers | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |

| NOTE CATEGORIE H - RAPPORT DE FIN D'ANNEE ET PUBLICATION DES RESULTATS | 0,51 | 0,58 | 0,58 | 0,82 | 0,58 | 0,58 |
|---|---|---|---|---|---|---|

| | C/U Ampanihy | C/R Maniry | C/R Fotadrevo | C/R Amp/dinika | C/R Amb/rondra | C/R Amb/nony |
|---|---|---|---|---|---|---|
| NOTATION GLOBALE DE LA PERFORMANCE | N/A | 0,45 | 0,51 | 0,65 | 0,32 | 0,40 |

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




© 2024 PCQVP MG