



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana



MINISTRE
DE L'INTERIEUR
ET DE LA
DECENTRALISATION



BUDGET PARTICIPATIF

*Capitalisation
des expériences
malagasy*



Fonds de Développement Local

giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Septembre 2017

Budget participatif, Capitalisation des expériences malagasy

Septembre 2017

Fonds de Développement Local

Rue Pierre Stibbe, Près Immeubles Plan - 101 Antananarivo Madagascar

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Bâtiment du Ministère de l'Intérieur et de Décentralisation

Ex Commune Urbaine d'Antananarivo - 3ème étage Tsimbazaza

B.P. 869 - Antananarivo 101- Madagascar

Mise en oeuvre de la capitalisation : MSIS-tatao

Rédaction : Harijaona ANDRIAMORANIAINA - Harindranto RAKOTOMALALA, MSIS-tatao

Conception graphique : Hariniaina RAKOTOBÉ, MSIS-tatao

Sources photos : base de données FDL, MSIS-tatao, ONG Ravintsara

Photo de couverture : FORA Fokontany

BUDGET PARTICIPATIF

*Capitalisation
des expériences
malagasy*



Septembre 2017

Sommaire

Introduction

- 1. Le BP : ses bénéfices pour la gouvernance communale et les communautés locales**
- 2. Le Budget Participatif :
Les vécus et les capacités des communes**
- 3. Le Budget Participatif et
les différents cadres soutenant sa réussite**
- 4. Le BP : Sa viabilité**
- 5. Conclusion et recommandations**

Annexes

Sigles et abréviations

BP :	Budget Participatif
CEG :	Collège d'Enseignement Général
CR :	Commune Rurale
CSB :	Centre de Santé de Base
CTD :	Collectivités Territoriales Décentralisées
DecNet :	Décentralisation Network
EPP :	Ecole Primaire Publique
FDL :	Fonds de Développement Local
FKT :	Fokontany
GIZ :	Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
INDDL :	Institut National de la Décentralisation et du Développement Local
MID :	Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
OIDP :	Observatoire international de la démocratie participative
PBP :	Processus Budget Participatif
PDS :	Président de Délégation Spéciale
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
ProDéCID :	Projet de Développement Communal Inclusif et de Décentralisation
PTF :	Partenaires Techniques et Financiers
SLC :	Structures Locales de Concertation
SNDL :	Stratégie Nationale de Développement Local



Introduction

1. Contexte

*Le budget participatif
a été pratiqué
au départ par la
commune rurale
d'Ambalavao
Atsimondrano à titre
d'innovation dans
l'élaboration des
budgets communaux*

Pour Madagascar, la décentralisation a réellement commencé en 1994 mais avec l'évolution des contextes socio-économiques et politiques, une révision des textes a abouti à l'adoption de la nouvelle loi sur la décentralisation de 2014. Dans ce sens, l'engagement de l'actuel gouvernement de la IV^{ème} république s'est concrétisé en 2015 par (i) la mise en place de 1695 collectivités territoriales décentralisées (CTD) de base, les Communes et l'organisation de l'élection Sénatoriale du 29 décembre 2015, (ii) l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Local (SNDL) par le MID.

La loi organique 2014-018 renforce les grands principes du BP notamment la participation citoyenne stipulée dans l'article 3 «...L'objectif de la décentralisation est d'assurer la promotion du développement du territoire par la recherche d'une plus grande intégration et d'une mobilisation de la population à tous les niveaux » ; et dans l'article 15 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 ». Cette structure de concertation engage toutes les parties prenantes du développement

Photo du titre : atelier d'échanges entre les acteurs du BP

local. L'obligation de compte-rendu est aussi introduit comme suit « *En application du principe de la redevabilité et de la transparence dans la gestion des affaires locales, ..., le Chef de l'exécutif des collectivités territoriales décentralisées est tenu de rendre compte périodiquement de ses activités à la population locale... par tous moyens appropriés* »

Parmi les outils de renforcement de la décentralisation, le Budget Participatif (BP) introduit à Madagascar en 2003 et pratiqué au départ par la commune rurale d'Ambalavao Atsimondrano à titre d'innovation dans l'élaboration des budgets communaux est en train de prendre de l'ampleur. C'est une réponse adéquate aux innovations apportées dans l'actuelle loi car il permet aux citoyens de participer aux prises des décisions sur le choix, la priorisation, la mise en œuvre et le suivi des projets d'investissements communaux. Depuis 2003, le processus budget participatif a fait son chemin et en 2010, le Fonds de Développement Local a harmonisé les outils y afférents suivi de la mise en place d'un réseau BP regroupant les communes qui ont pratiqué et adopté ce processus. Pour l'année 2017, le FDL et GIZ/ProDéCID dans leurs engagements de poursuivre et d'accompagner les communes dans la pratique du processus BP se sont convenues à combiner leurs efforts à réaliser cette deuxième étude de capitalisation des expériences malagasy.



Communes ayant fait l'objet de l'étude

2. But et objectifs

Le but de la capitalisation est de documenter les expériences et les bonnes pratiques des communes malagasy afin d'en tirer les leçons pertinentes et de constituer un outil de référence pour la mise à l'échelle du processus BP dans toutes les communes de Madagascar. Il s'agit (i) d'établir l'état des lieux des résultats et effets du processus BP de manière participative, (ii) d'explicitier comment le processus BP a été approprié et a amélioré de façon significative la gouvernance locale et (iii) de publier et de partager les expériences malagasy sur le processus BP au niveau national, au sein du DecNet et de l'OIDP.

A la fin, le document de capitalisation va servir pour la promotion et la mise à l'échelle du BP au niveau national tout en fournissant l'opportunité d'assurer une visibilité des pratiques et réussites malagasy sur la scène internationale.

3. Méthodologie

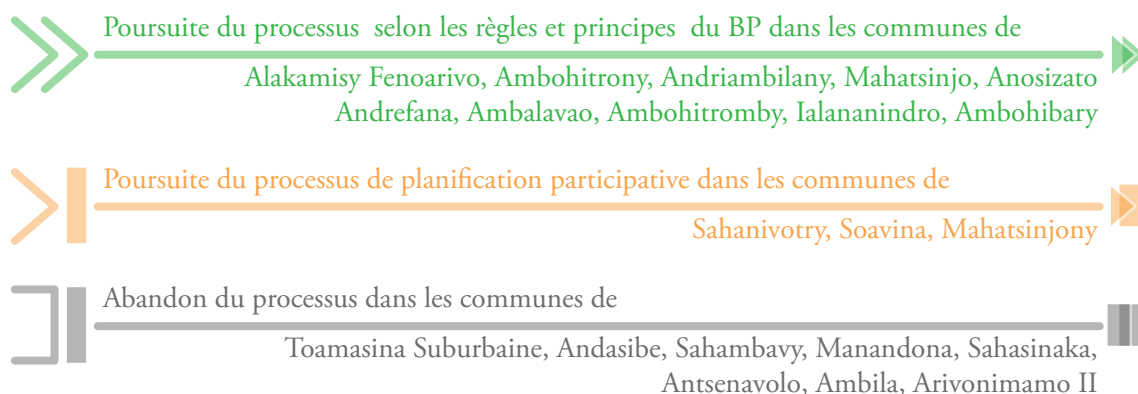
A. Les étapes méthodologiques

Cette capitalisation a suivi quatre (4) principales étapes à savoir (i) la préparation et affinage de la méthodologie par des réunions techniques sur le mandat, une analyse documentaire, ainsi que la finalisation des outils de travail et de collectes, (ii) la collecte d'informations sur terrain au niveau de Vingt (20) Communes réparties dans 7 régions bénéficiant d'appréciations à priori positives des parties prenantes et représentant environ 10% des communes ayant pratiqué au moins une fois le BP, (iii) la restitution du document dans un atelier national et (iv) la finalisation du document de capitalisation en tenant compte des recommandations de l'Atelier de restitution.

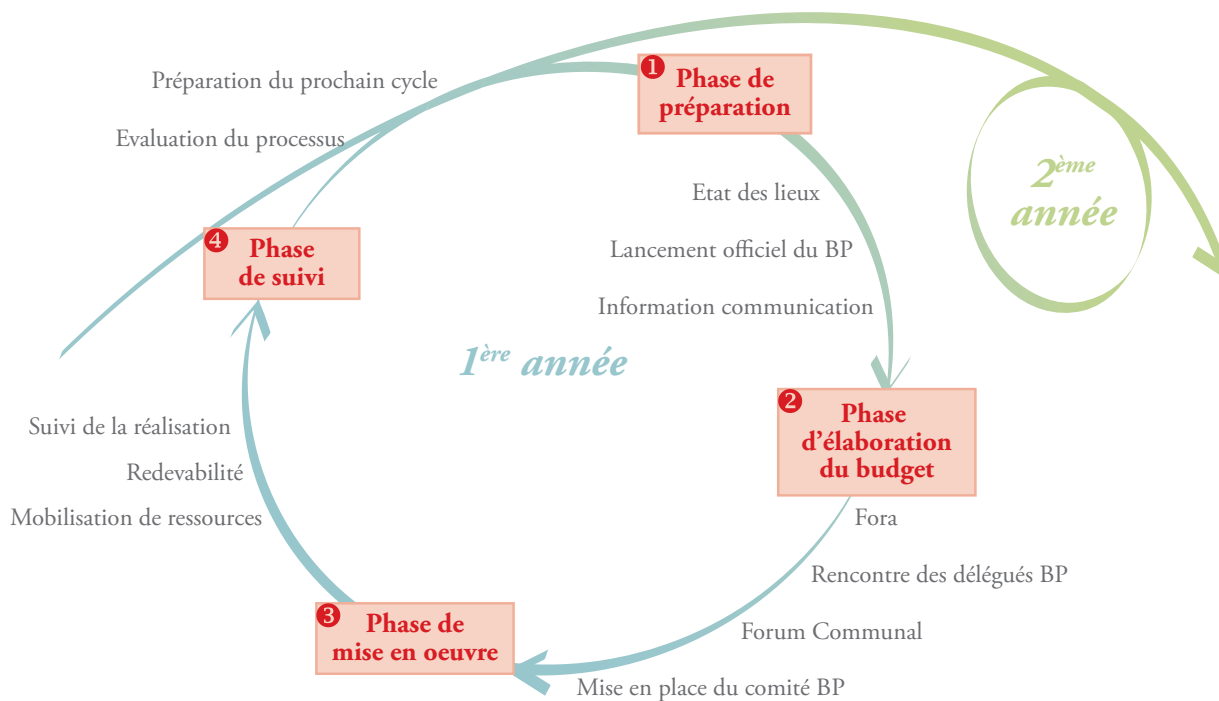
B. Les dimensions de capitalisation

Mis à part le cadre légal et institutionnel soutenant le BP, six (6) dimensions ont été scrutées (i) le contexte et l'environnement de l'application du BP, (ii) les capacités de mise en œuvre et l'évolution du BP, (iii) le processus de renforcement des capacités pour promouvoir le BP, (iv) les résultats, effets et impacts du BP, (v) l'appropriation des acteurs, l'institutionnalisation du BP et l'appropriation citoyenne et enfin (vi) le cout-avantage du BP. Pour chacune de ces dimensions, il s'agit de situer l'appréciation des acteurs et partenaires du niveau de performance des communes et de faire des analyses pour en tirer des leçons et de documenter/illustrer les bonnes pratiques y compris les difficultés à éviter ou les erreurs à corriger.

En considérant ces dimensions, parmi les 20 communes dont les expériences ont été capitalisées, 09 communes poursuivent avec succès et respectent les grands principes du PBP, 03 Communes ont mutées vers un processus de planification participative et les 08 restantes ont abandonné surtout à cause des contextes socio-politiques engendrés par la crise ou les élections de nouvelles équipes dans l'Administration communale.



4. BP, un cycle évolutif



- ❶ **La phase de préparation du budget** : il s'agit principalement de la phase préalable de la mobilisation des citoyens à participer au processus d'élaboration du budget. Elle est surtout marquée par le lancement officiel du processus où le Maire, en tant que chef de l'exécutif proclame publiquement sa volonté d'adopter le BP ainsi que le montant du budget alloué au processus
- ❷ **La phase d'élaboration du budget** : cette phase est le centre du processus au cours de laquelle une série de concertations des citoyens et acteurs locaux est organisée de la base jusqu'à la commune pour discuter et décider de la priorisation des investissements communaux à réaliser pour l'année $n+1$.
- ❸ **La phase de mise en œuvre du budget** : c'est la phase correspondant à la réalisation des projets identifiés comme prioritaires au cours du processus
- ❹ **La phase de suivi du budget** : il s'agit d'un suivi participatif de la mise en œuvre des projets, en d'autres termes de la mise en œuvre de la décision prise à l'issue du processus.



25/11/2013

1. Le BP : ses bénéfices pour la gouvernance communale et les communautés locales

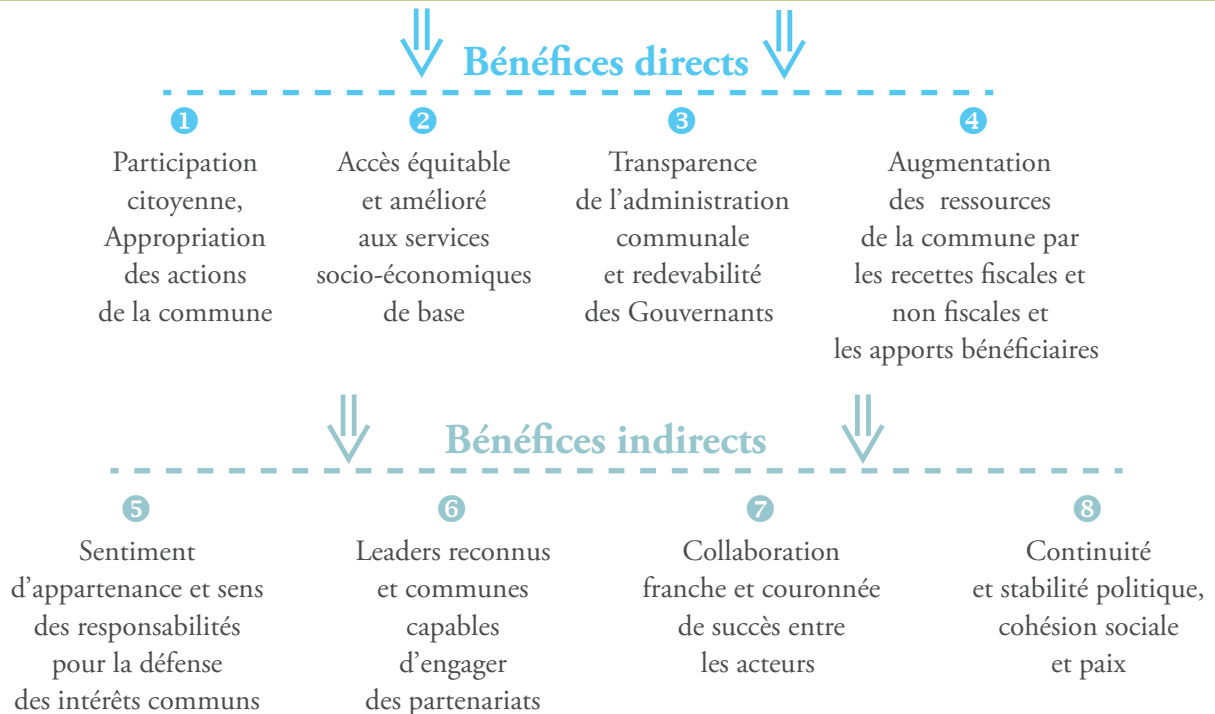
Des impacts positifs sur la gouvernance et les pratiques politiques, les conditions socio-économiques des communautés, les comportements des Gouvernants et des citoyens ainsi que la nature de leur interaction et relation

Le vrai défi dans la promotion et la mise à l'échelle de l'application d'un outil innovant comme le BP dans les communes de Madagascar est de pouvoir démontrer ses apports dans la gouvernance communale et plus particulièrement, les bénéfices que les communes et les communautés locales pourront en tirer comparativement à d'autres qui ne le pratiquent pas.

Le constat de la Capitalisation est sans équivoque, après plus d'une dizaine d'années de pratiques, ces bénéfices sont multiples et aucun doute que le BP a eu des impacts positifs sur différents domaines dans les communes qui l'ont pratiqué : la gouvernance et les pratiques politiques, les conditions socio-économiques des communautés et même les comportements des Gouvernants et des citoyens ainsi que la nature de leur interaction et relation. L'échelle et la profondeur de ces impacts sont variables selon les contextes de chaque commune.

Photo du titre : travail de groupe lors d'un Fora Fokontany

BUDGET PARTICIPATIF



Bénéfices du BP schématisés/hiérarchisés

1.1. Participation citoyenne accrue

L'amélioration de la participation des citoyens dans les affaires de la commune est le résultat le plus palpable du PBP.

Pour la construction des salles de classe, la commune fournit les tôles et les moellons pour la toiture et la fondation ainsi que les fers et ciments tandis que les communautés apportent les bois pour la construction, les briques, les sables et dès fois assurent les mains d'œuvre.

- Lors du processus de planification, elle est matérialisée par les différents fora quartier, FKT, délégués et communaux.
- Durant la réalisation, elle se manifeste par la complétude et la promptitude des apports bénéficiaires qui dans la majorité des communes occupent un pourcentage non négligeable des projets. Dans certains cas, l'apport bénéficiaire est même plus conséquent que l'apport des communes.
- Dans le suivi des réalisations, plusieurs communes dans le cadre du PBP ont mis en place un Comité qui assure le suivi des réalisations.

Au-delà des réalisations, la participation des citoyens leur ont permis de mieux comprendre le fonctionnement de la commune et même les structures de la commune telle la séparation des rôles entre l'Exécutif et les Conseillers. Ils s'intéressent et proposent des solutions sur d'autres sujets comme la définition des coûts, des standards et des fonctionnements (heure d'ouverture, etc.) des services communaux.



Inauguration du lycée de la commune Mahatsinjo

Cas CR Mahatsinjo

La construction du lycée est le premier projet prioritaire de la commune Mahatsinjo à l'issue du BP. Après la concertation des acteurs, 95% des électeurs ont dû payer un apport en numéraire à raison de 3000Ar pour les hommes contre 1500 Ar pour les femmes (équivalent à 1Hj de travail agricole). Par ailleurs, la population a assuré une partie non négligeable de mains d'œuvres évaluées à 4500 HJ pour le terrassement, l'approvisionnement en eau au cours de la construction, la fouille de la fondation, le nettoyage du terrain, ...

1.2. Accès équitable et améliorés des citoyens à des services socio-économiques de base

1.2.1. Services sociaux de base (Ecole, CSB, eau potable, etc.)

La fierté première dans la conduite du PBP pour l'équipe d'une commune y compris les membres du conseil est ses capacités d'avoir pu répondre aux besoins sociaux de base des populations locales. Finalement des infrastructures dignes de ce nom sont visibles dans leur commune. De leur côté, les communautés sont contentes qu'elles ont pu contribuer à l'œuvre.

En effet, les premiers besoins/projets prioritaires des processus BP dans la majorité ou presque toutes les communes sont les constructions des infrastructures sociales. Des EPP, CEG et lycée sont construits pour permettre aux enfants d'améliorer et de continuer leurs études sans souci et épuisement ; des CSB/hôpitaux sont disponibles pour prendre en charge les enfants malades, les femmes enceintes et leur accouchement ; des pompes pour l'eau potable remplacent les vieux puits très éloignés et/ou non sécurisés, etc.

Critères de priorisation des projets souvent utilisés lors du processus BP

.....

- Nombre d'habitants par Fokontany ou hameaux bénéficiaires (plus le nombre de bénéficiaires est élevé plus le projet est prioritaire)
- Nombre d'infrastructure existante (la priorité est attribuée au Fokontany dépourvu d'infrastructure sociale de base)
- Coût du projet (Priorité au projet pouvant être supporté par le budget communal, plus précisément par rapport au montant proclamé par le maire)
- Durée du projet (Durée de la réalisation du projet inférieur à 12 mois)

Au-delà des infrastructures, il faut savoir que ces actions ont permis d'améliorer sensiblement l'accès des populations aux services sociaux de base : les taux de scolarisation ne cessent d'augmenter dans les EPP et les taux de déperdition scolaires entre les cycles dans les communes diminuent. La construction régulière de nouvelles salles de classe ou d'annexes de CEG pour prendre en charge les nouveaux élèves en est la preuve. Les différents Fokontany se bousculent pour prioriser et participer à la construction ou à l'extension d'EPPs pour leurs enfants. De même, les indicateurs de base comme le nombre de prise en charge des malades ou le nombre d'accouchement/le taux de vaccination s'améliorent avec la construction de nouvelles ou l'extension/réhabilitation de CSB avec leurs effets palpables sur la prise en charge des maladies infantiles ou les accouchements assistés par des professionnels de santé.

Une étude quantitative devrait être réalisée pour démontrer les affirmations des responsables communaux et des citoyens sur ces impacts positifs du BP. Ces améliorations contribuent à une meilleure condition de vie de la population notamment par la réduction des dépenses directes des ménages en matière d'éducation et de santé.

1.2.2. Services économiques (piste, poste de gendarmerie, marché, barrage,...) :

Une fois que les besoins sociaux commencent à être répondus, les priorités définies par le PBP changent et les communautés avec la commune s'attèlent à la construction d'infrastructures économiques,

de liaison ou de protection des biens. Dans cette deuxième catégorie de priorités, on peut classer les constructions ou réhabilitations de routes/pistes, de ponts, de barrages, de marchés, de postes fixes ou avancés de la gendarmerie.

Sans chiffres à l'appui, les acteurs communautaires sont unanimes à dire que ces infrastructures économiques ont un double effet. Elles renflouent la trésorerie/la caisse par les ristournes sur les produits, les taxes de circulation des camions, etc. tout en améliorant les rentrées d'argent des communautés par les possibilités de vendre les produits, la facilitation d'échanges et d'accès aux marchés, par l'augmentation des productions suite aux barrages, etc.

Après la réhabilitation du marché de Alakamisy Fenoarivo, le montant des ristournes collectées ont tout de suite doublé et n'ont cessé d'augmenter depuis.

Un fokontany situé à plus de 10 kilomètres du chef lieu de la commune de Mahatsinjonny a pu bénéficier d'un CEG qui permet aux enfants de poursuivre des études au-delà du cycle primaire

1.2.3. Équité

En ce qui concerne les avantages en matière d'infrastructures et d'accessibilité aux services sociaux et économiques, il faut noter que par la participation des communautés des Fokontany dans les fora et à travers les chefs FKT et les délégués dans la priorisation au niveau communal, le BP a permis de corriger la disparité géographique des infrastructures communales. Même les Fokontany enclavés ou éloignés du chef-lieu de la commune arrivent à bénéficier des services communaux.

1.2.4. Vision intégrée et de continuité

Le BP permet de développer une vision intégrée et partagée, et certaine logique de continuité est constatée dans les priorités définies par les communautés. Ainsi, à l'exemple de la commune de Ialanandiro, des enseignants et des médecins ont pu bénéficier de logements suite à la construction d'EPP et de CEG. Dans d'autres cas, ces constructions sont suivies par la construction de ponts ou routes qui permettraient aux enfants d'aller à l'école en période de crue ou aux femmes ou à leurs enfants de bénéficier de consultation par les personnels de santé.

1.3. Gouvernants et communautés engagés dans la transparence et la redevabilité

La transparence et la redevabilité deviennent progressivement une culture car d'un côté, l'acceptation de la pratique du BP par les responsables communaux démontre leur volonté de les appliquer et de l'autre côté, les communautés renforcées par leur participation et leur connaissance via le BP les réclament. De ce fait, les communes ne manquent pas d'imagination pour rendre transparent les informations et rendre compte sur les réalisations budgétaires ou les affaires de la commune en général.

Des affichages sont utilisés pour les taxes collectées ou non collectées, les dépenses dans la réalisation de projets, etc. Des réunions communautaires dans les Fokontany sont organisées soit par l'équipe de la commune elle-même soit à travers les chefs ou comités Fokontany et/ou les délégués BP, etc.

« Mise à part les affichages dans les bureaux de la commune et des Fokontany, pour pouvoir faire un compte-rendu régulier auprès des citoyens et assurer une communication constante sur ce qui se passe dans la commune, la commune d'Anosizato Andrefana s'est dotée d'un grand compresseur qui peut être entendu et écouté par toutes les communautés et même les FKT des communes limitrophes. Tous les jours entre 10h – 12h et 3h – 5h, les Responsables communaux y diffusent des messages et annonces d'informations permettant aux citoyens d'être informés et sensibilisés sur presque toutes les affaires de la commune».

Dans la plupart des communes, les Maires/Responsables communaux ont adopté un rythme de compte-rendu d'au moins deux fois par an pour informer les communautés sur les avancements des réalisations du PBP (recettes et dépenses) et sur les activités restantes qui pourraient requérir leur mobilisation et contribution.

1.4. Des ressources (fiscales et non fiscales) en augmentation

L'augmentation des ressources propres des communes à travers les recettes fiscales et les recettes non fiscales (les ristournes, les services, etc.) est aussi une évidence. Par le PBP, certaines communes



Participants au Fora Fokontany.

Le budget participatif est un processus qui permet aux citoyens depuis les quartiers et Fokontany de participer aux prises des décisions sur le choix, la priorisation, la mise en œuvre et le suivi des projets d'investissements communaux.

ont pu tripler voire quadrupler les impôts et taxes collectés. Il y a même des communes où c'est en enclenchant le BP que le premier processus de collecte et de paiement d'impôts et taxes a vu le jour.

Par des campagnes d'information, sensibilisation et communication efficaces, certaines communes ont pu démontrer que le BP instaure un lien direct entre le paiement des devoirs fiscaux des citoyens et l'amélioration d'infrastructures et de services qu'ils en bénéficient. Un pourcentage conséquent (entre 60% à 100%) d'impôts sur les terrains et les propriétés bâties est alloué pour les investissements à planifier dans le BP. Néanmoins, la commune essaie aussi de balancer entre la stratégie d'augmenter les ressources propres internes à travers les pressions fiscales (contrôles, mois

des impôts et taxes, etc.) et celle via les apports bénéficiaires lors des réalisations des projets planifiés.

Dans la Commune d'Ambalavao, tous les impôts reviennent en totalité aux Fokontany à travers le financement (contribution au financement) par la commune de leurs projets prioritaires dans le cadre du PBP.

1.5. Citoyens pourvus d'un sentiment d'appartenance à la commune et ayant un sens de responsabilités pour la défense des intérêts/biens communs

L'appropriation par les citoyens et leur sentiment d'appartenance à la commune s'accroissent avec le nombre d'années de pratique du BP. L'ancien fameux adage « *An'ny Kominina* » ou « *f'angaha ity fananan'ny Kominina* » qui insinue que les choses appartenant à la commune en tant que biens communs sont sans valeur, sans propriétaire et ne méritent pas le respect est en train de s'inverser. Des citoyens qui se sentent propriétaires des projets, propriétés ou infrastructures mis en place à travers leur participation au BP se mettent à protéger ces derniers de toutes pratiques qui pourraient les nuire ou les abîmer. Dans plusieurs communes, les maires et leurs équipes sont même surchargés par la résolution des plaintes provenant des citoyens qui défendent les biens communs mis en place à travers le BP.

« Lors de la construction du Tsena et rénovation de la maison de la Commune (Tranompokonolona) de la Commune d'Alakamisy Fenoarivo, des ouvriers avec les responsables locaux ont trafiqué et vendu les anciennes toitures encore réutilisables pour la nouvelle construction. Ce sont les citoyens qui ont alerté et fourni des informations au Maire/équipe de la commune pour faire des suivis et récupérer les tôles volées et réduire ainsi les coûts des nouvelles constructions. Conséquence : actuellement, à part la rentrée d'argent pour la commune qui y a doublé, il y a de l'ordre au niveau du marché actuel. Plusieurs millions de MGA de fils électriques y sont installés mais aucun vol n'est enregistré »

1.6. Leaders, acteurs, communes bénéficiant d'une bonne visibilité et capables d'engager plus de partenariats

Dans certains cas, le début du PBP est né des exigences des PTF et des Projets/programmes (FDL) comme condition de déblocage de fonds pour réaliser des projets souvent d'infrastructures sociales. Cependant, lorsque les communes les pratiquent plusieurs fois et constamment avec succès, c'est cette pratique du BP qui devient une condition attractive pour les PTF. Les PTF qui ne veulent pas prendre trop de risque de perdre leurs investissements ou qui veulent démontrer leur

« La commune rurale Ambohibary a reçu au moins 10 visites annuelles en terme de BP. Ainsi, les intéressés nationaux ou étrangers sont issus des différents organismes tels que des CTD, des OSCs, des organismes d'appui voire des investisseurs privés »

RANDRIAMAHADERA

Noelison,

Maire CR Ambohibary

efficience et assurer des réels « value for money » choisissent des zones d'interventions avec des communes ayant fait des preuves en matière de gouvernance et de transparence ; et souvent ce sont les communes pratiquant le BP qui sortent du lot.

Les Maires et leaders communaux ont une bonne image envers les autres acteurs (PTFs, autres communes nationales ou internationales, OSCs, secteurs privés, ...). Leurs communes comme Ambalavao, Alakamisy Fenoarivo, Ambohibary et Ampasy Nampoana par leur pratique du BP deviennent quasiment des communes de référence et des attractions pour les PTF. Plusieurs communes du pays et même des communes de l'étranger (financées par les mêmes PTF ou d'autres) y ont effectué des visites-échanges afin de répliquer ou du moins d'adapter le modèle et trouver le remède miracle pour réaliser des projets pour les communautés.

1.7. Collaboration entre la commune et les acteurs à la base clarifiée et couronnée de succès

Le BP permet de renforcer cette collaboration et surtout d'assurer un meilleur partage et une complémentarité dans les rôles et responsabilités joués par l'ensemble des acteurs de base.

Avec les STD : L'intervention du STD se fait à deux niveaux : au cours de l'élaboration participative du budget, au cours de la mise en oeuvre des projets d'investissements communaux. Au cours de l'élaboration du budget, le service technique fournit les informations sectorielles nécessaires à la prise de décision notamment au cours de la priorisation : vision, normes, programme tandis qu'il assure l'accompagnement de la commune au cours de la mise en œuvre soit sous forme d'appui technique, de mise en relation ou d'opérationnalisation des infrastructures par l'affectation de personnels qualifiés.

Avec les OSC locales ou externes : Les OSC locales sont surtout impliquées dans l'organisation des communautés ou de leurs groupes cibles lors des fora FKT ainsi que la défense des priorités et des intérêts de ces groupes durant le forum communal. Elles participent également dans le suivi des réalisations des projets validés à travers le PBP.

Tandis que les OSC régionales/nationales et spécialisées dans la promotion de la gouvernance locale et participative sensibilisent les communes, les forment dans la conduite du BP et souvent, à travers des projets soumis et appuyés par les PTF, mettent à disposition des socio-organismes/facilitateurs pour accompagner le processus. Ces OSC régionales/ nationales dans leur approche cherchent à pérenniser leurs actions dans la commune et interviennent dans d'autres domaines

complémentaires avec le BP comme la fiscalité locale, la régularisation foncière ou même participent dans le financement des infrastructures, etc.

Avec le secteur privé : La collaboration avec le secteur privé est un élément important des résultats en matière de BP notamment dans les communes minières où les redevances et les différentes ristournes payées par les sociétés minières forment la majeure partie du budget d'investissement à utiliser. Des collaborations continues sont mises en place pour assurer que les ressources soient utilisées à bon escient. Mais cette collaboration et contribution conséquente du secteur privé est aussi valable pour des communes à potentialités touristiques ou même avec les petits artisans qui par leur volonté d'accompagner les efforts faits par la commune à travers le BP, contribuent activement aux financements des projets prioritaires.

Cas CR Ambohitromby

Vu la distance entre la commune et le lycée le plus proche à 21 km du chef-lieu, le taux de déperdition scolaire du passage du secondaire au lycée ne cesse de s'aggraver au cours de ces derniers temps à cause de l'insécurité qui règne dans cette zone. Ainsi, la construction du lycée à Ambohitromby devient une priorité pour le BP 2016.

A l'issue de la concertation entre la commune, l'association des parents d'élèves, les responsables du CEG, les délégués BP et le comité BP, le CEG a mis à la disposition du lycée, 02 salles de classes pour 62 élèves qui ont eu leur BEPC, pour l'année scolaire 2016- 2017.

Si au cours de la rencontre des délégués, ils ont déterminés une cotisation de 2.000 Ar/habitant pour la réalisation du projet, le conseil a délibéré de procéder une collecte de fond à travers l'organisation d'une festivité au chef-lieu. Aussi, ils ont décidé ensemble d'élargir le comité aux autres acteurs comme le représentant du conseil, d'autres personnes ressources comme le député, des opérateurs, des techniciens ...

Selon la stratégie élaborée par le comité pour la mise en oeuvre du projet, des rencontres avec les opérateurs locaux ont été organisées. Après la présentation du projet, ils ont contribué à la construction selon leur convenance : apport des matériaux de construction (moellon, fer, ciment, ...), transport des matériaux au lieu d'implantation du projet, ... Le terrain d'implantation est doté par les ressortissants de la commune.

De son côté, la population locale s'est engagée dans les travaux comme l'élagage (1.000 HJ), la fouille de fondation (+1.000HJ) et le terrassement (400 HJ environ) tandis que la commune a pris le tâcheron et l'association des parents d'élèves assure la finition.

Le suivi des travaux est assuré par le comité mis en place.

1.8. Facteurs de continuité, de stabilité et de paix

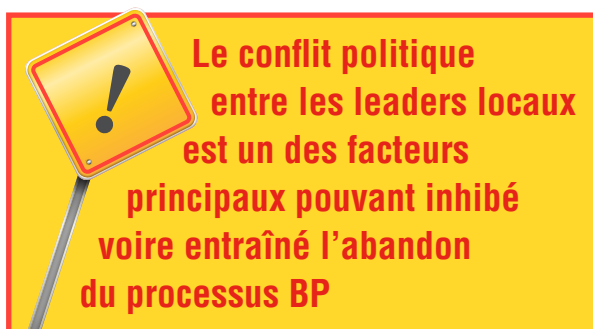
1.8.1. Continuité et Stabilité politique

Plusieurs Maires ont affirmé que la conduite du BP leur ont permis d'asseoir un ancrage fort auprès des citoyens/communautés de base et une notoriété indéniable à l'interne, vis-à-vis des acteurs et même de leurs adversaires politiques. Ces derniers en s'impliquant dans les SLC ou les AKS ou en devenant des délégués BP ont des opportunités pour fournir des suggestions et participer aux décisions/affaires de la commune. Ce qui fait que dans presque toutes les communes visitées, les problèmes de blocage permanent par les Conseillers des propositions de l'Exécutif tant décriés dans les autres communes ne semblent pas d'actualités. Dans les communes BP, cette notoriété et bonne image des équipes de l'Exécutif qui pratiquent le BP est aussi valable à l'externe vis-à-vis des PTF, des MID/FDL, et des Organismes d'appui. Ce qui d'une certaine manière les protège contre les conflits politiques et les stabilise dans leur position. Les Maires qui pratiquent le BP

« La mise en place progressive du mécanisme de la transparence et de la redevabilité dans la gestion des affaires communales accentue la confiance mutuelle entre les citoyens et les dirigeants, pouvant entraîner une stabilité sociale par le dialogue inclusif au niveau communal ».



Bureau du Fokontany Antandromkomby rénové grâce au BP



n'ont pas subi de changement par des Présidents de Délégations Spéciales (PDS) au cours de leur mandat.

Aussi, d'une manière générale, la conduite du BP assure une stabilité et continuité politique dans la commune. Certains Maires ont affirmé que s'ils ont encore la force et l'envie et que s'ils continuent à pratiquer le BP, ils seront toujours élus. Pour cause, les citoyens habitués à la participation du BP, ont acquis plus de sens de responsabilités et de

discernement pour voter au-delà des seuls critères d'appartenance ou d'affiliation politique. Les Maires BP réélus affirment n'avoir pas eu des thèmes de propagande précis ni promis des choses aux électeurs à l'exception du message qu'ils vont continuer de les faire participer aux affaires de la commune via le BP. L'affiliation politique d'un Maire pratiquant le BP, qu'il/elle soit du parti au pouvoir, ou issu d'autres partis politiques même de l'opposition ou un indépendant, n'altère en rien ses capacités d'être réélu. Néanmoins, certains Maires décident de suivre le parti au pouvoir pour maximiser leur chance d'accéder aux subventions de l'Etat et faciliter le développement de partenariats à travers les appuis par des décideurs auprès des institutions nationales.

1.8.2. Cohésion sociale et paix

La conduite du BP, par les interactions continues et les dialogues fréquents entre les acteurs communaux créent des liens forts entre eux. En plus, comme susmentionné, la conduite du BP permet aux groupes marginalisés de la population de participer et à la clé, de bénéficier de projets. Le BP est un moyen pour susciter l'implication des adversaires politiques. Tous ces ingrédients forment la base et renforcent la cohésion sociale dans la commune, donc source de stabilité, de sécurité et de la facilité du vivre ensemble pour toute la population.

Cas CR Toamasina Suburbaine

En 2010, la construction d'un centre de santé de base niveau II ou CSB II dans la partie sud de la commune a été classée prioritaire au cours du processus. Un conflit entre les Fokontany concernés a surgi par rapport au lieu d'implantation dudit projet.

Pour aider la commune à prendre une décision appropriée, le médecin inspecteur a apporté des informations sur les normes sectorielles exigées pour la construction du CSB II : seuil du nombre de la population bénéficiaire, distance entre deux CSB II, le plan du centre avec les dimensions de chaque salle/ bureau,

**COMMUNE RURALE ALAKAMISY FENOARIVO
DISTRICT ANTANANARIVO ATSIMONDRAVO
FARITRA ANALAMANGA**

La commune rurale Alakamisy Fenoarivo se trouve à l'ouest de la Capitale, au PK15 en empruntant la RN1.

La commune a une superficie de 25 Km².

La commune a 5 Fokontany séparé géographiquement en 2 parties : la partie nord où il y a le marché et la partie sud où il y a l'Ecole Supérieure Polytechniques.

La commune est créée en 2003.

Elle a pratiquée le Budget Participatif en 2008. La commune a été accompagnée par le PGDI et le PNUD.

Les différents partenaires de la Commune sont :

- ONG Protos et la Fondation Ensemble en collaboration avec la FIKRIFAMA depuis 2008 : adduction en eau potable gérée par la Jirama dans la partie nord de la Commune (borne fontaine publique, borne fontaine privé, branchement particulier.
- Habitat pour l'Humanité depuis 2009 : Appuie aux familles défavorisées pour la construction au réhabilitation de leurs maisons, construction de latrine aux familles défavorisées, construction de trois puits manuel.
- Lions Club Antananarivo Vohitsara et Lions Club Limoges (France) depuis 2009 : construction de deux bâtiments a deux salles chacun pour annexe CEG à Antanety II
- ONG Construisons pour Madagascar et Fanilo pour l'Enfance malgache depuis 2010 : construction d'un bâtiment à quatre salles de classe.
- ONG Aide et Action : construction d'une salle de classe avec mobiliers dans le cadre du Préscolaire pour tous.

Bureau de la gendarmerie Alakamisy Fenoarivo et le dossier BP

Ministère de la décentralisation
Vice Primature en charge du développement et de l'aménagement territoire.



REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana-Tanindrazana-Fandrosoana



MINISTÈRE DE LA DECENTRALISATION
REGION ANALAMANGA
DISTRICT ANTANANARIVO ATSIMONDRAVO
COMMUNE ALAKAMISY FENOARIVO



BUREAU POSTE FIXE DE LA GENDARMERIE ALAKAMISY
2008-2009



ANDRIANAIVO RAKOTOBE Jean Christian Irénée
MAIRE
Tel : 033 11 386 84- 034 15 901 20
E-Mail : jeanandrianalvo@yahoo.fr



RAVELONATOANDRO François
PRESIDENT DU CONSEIL
Tel : 034 19 51



2. Le Budget Participatif :

Les vécus et les capacités des communes

« A Madagascar, la promotion du BP est généralement issue de la volonté du maire à adopter une gestion transparente ou/et à assurer une gestion équitable des ressources communales après une campagne d'information et de sensibilisation en la matière faite par les organismes d'appui ».

Pour avoir ces bénéfices, les communes pratiquant le BP ont dû maîtriser un processus bien encadré selon son cycle standard tout en ayant les capacités d'adaptation pour le faire évoluer en fonction de leurs contextes respectifs. Des années de pratiques ont permis d'engranger ces compétences et des astuces essentielles pour la mise en œuvre avec succès de toutes les étapes du BP en commençant par l'acquisition des engagements des autorités/maires jusqu'au suivi-évaluation et à l'appropriation du BP par les citoyens.

2.1. Phase préparatoire

2.1.1. Susciter ou acquérir la motivation de l'Exécutif et de la Commune

Le cadre légal sur la décentralisation à Madagascar préconise qu'une fois élu, le Maire avec son équipe exécutive doit définir les priorités et le soumettre pour validation et approbation auprès du Conseil

Photo du titre : acquisition de matériels informatiques rendus possibles par le BP dans le Fokontany Antandrokomby



Contexte culturelle facilitant l'adoption du BP

.....

La culture de concertation (*teny ierana*) est une des valeurs de la communauté malagasy à travers les dispositifs de dialogue locaux (*dinika amorom-patana*, *dinidinika ambany tafo trano*, ...). Ainsi, le processus BP est facilement adopté par la communauté rurale.

Exploitation du folklore pour la sensibilisation au BP

communal ou municipal. Comme ces priorités sont souvent exposées durant les promesses de campagnes électorales, les autorités (Maires et conseillers) pratiquant le BP doivent avoir cette volonté et même l'abnégation de remettre en cause leurs propres priorités et de transférer en quelques sortes leur pouvoir de définition des priorités aux communautés. D'où la nécessité de susciter une forte motivation auprès de l'Exécutif mais aussi des Conseillers.

Les différentes raisons à la base de la motivation de l'Exécutif :

Volonté politique exprimée

Lors de la campagne électorale, plusieurs Maires ont promis à la population d'adopter une gestion participative des affaires de la commune et de les impliquer dans les grandes décisions. Ces participations sont surtout recherchées pour montrer la volonté de faire une transparence sur la finance de la commune et/ou pour tisser les relations et améliorer les interactions entre les différentes composantes de la communauté et, au final, renforcer la cohésion sociale.

Volonté acquise suite à des formations ou des sensibilisations externes

Plusieurs Maires ont été convaincus de la nécessité d'appliquer les formations et/ou les conseils sur le bienfait du BP fournis par leurs partenaires dans l'amélioration de la gouvernance communale. Comme indiqué ci-dessus, plusieurs PTF, Projets et Institution paraétatiques (FDL, INDDL, NLIM) ont œuvré dans ce sens.

Influences ou conditions des partenaires techniques et financiers

Certains maires et leurs équipes ont été plus ou moins contraints de mettre en œuvre le BP pour sécuriser les fonds des PTF, partenaires étatiques et projets/programmes qui ont exigé l'instauration de la bonne gouvernance et de la transparence comme cadre de référence et/ou conditions de leurs appuis ou partenariats. Les partenaires fournissent les appuis et formations nécessaires et accompagnent les communes à travers des facilitateurs indépendants ou l'appui d'une ONG spécialisée en gouvernance et BP. On peut citer les partenaires suivants BM/PGDI, FDL, Coopération Suisse/Programme SAHA, BM/PGRM, BM/PIC, UE, etc.

Pour les communes à faibles ressources propres

– Mobilisation d'apport bénéficiaire

Certains leaders communaux qui ne disposent pas de budget provenant des redevances minières ou qui ont des difficultés à augmenter leurs assiettes fiscales (sans trop de potentiels économiques) ont pris le BP comme un outil qui l'aide à susciter les intérêts et la participation des populations locales et des citoyens à la réalisation des projets communaux ou communautaires en réponse à

Expérience de FDL pour la promotion du BP

Etant donné que FDL est une institution publique appuyant les collectivités territoriales décentralisées, il a promu le BP en tant qu'outil d'amélioration de la gouvernance locale notamment de la transparence, de la redevabilité et de la participation citoyenne. Ainsi, selon la zone d'intervention de son partenaire, il a commencé son appui par des séances d'information communication en BP auprès des régions concernées à travers divers canaux de communication : des réunions avec les responsables communaux organisées au niveau des chefs lieu du district, par l'intermédiaire des émissions auprès des radios ou télévisions locaux.

A l'issue de ces communications, la commune a manifesté sa volonté à travers un PV validé par le conseil communal relatif à l'adoption du BP.

Dans la pratique, l'apport des citoyens pour la mise en œuvre des projets BP prend diverses formes :

- En nature : main d'œuvre spécialisé ou non, transport des matériaux de construction, restauration des mains d'œuvre
- En matériaux de construction souvent locaux
- En numéraire souvent concerté avec la population locale

Dans tous les cas, cette participation est toujours concertée au cours du processus BP quelques soit sa forme.



Participation de la communauté sous-forme de main d'œuvre

leurs besoins. Ces communes qui n'ont pratiquement rien dans leur trésorerie, mettent toute leur confiance en leur capacité de mobiliser les apports bénéficiaires provenant des ménages/citoyens. Au final, elles arrivent à réaliser plusieurs activités et projets concrets avec des résultats palpables et non des moindres comparé aux réalisations des communes relativement mieux loties en ressources.

– Nécessité de mobilisation de la fiscalité locale (ressource propre)

La proclamation du montant alloué au BP par le Maire est basée sur une analyse préalable des comptes communaux des trois dernières années par l'équipe exécutive : évaluation des recettes fiscales ou non ainsi que définition de la stratégie adoptée pour l'atteinte de l'objectif. En d'autres termes, la Commune a dû répertorier ses assiettes fiscales et élaborer une planification appropriée pour les collecter afin de disposer des ressources nécessaires garantissant la mise en oeuvre des actions ou la fourniture des services adéquats à ses populations. Dans la plupart des cas, le BP a été accompagné ou a été combiné avec les initiatives de mobilisation fiscale (organisation d'une campagne de recouvrement fiscal sans pénalisation, organisation d'un recouvrement de proximité avec une communication intense, réorganisation du système de recouvrement communal....) et d'autre ressource potentielle comme les ristournes des produits locaux ou des ressources minières, les diverses taxes... selon le contexte respectif de chaque commune.



Séance de mobilisation communautaire

Les premiers exercices en processus BP des communes minières (Ampasy Nahampoana, Mandromondromotra, Soanierana et Fort Dauphin de la région Anosy ; Toamasina Suburbaine, Amboditandrroho de la Région Est, Ambohibary de la région Alaotra Mangoro) ont été lancé avec le premier versement des recettes minières notamment du droit relatif au permis de construire.

En fait pour les responsables de ces communes, le BP constitue un outil permettant à la commune (i) d'assurer une gestion transparente du fond pouvant limiter les conflits et les embrouilles autour de l'utilisation du fond (ii) d'assurer l'efficacité de ses investissements en d'autres termes de réaliser des investissements répondant aux besoins de la population locale (iii) d'assurer la retombée de l'exploitation minière au développement de la commune.

Exemple de la zone de Tampoketsa

.....

Au cours de la mise en œuvre du projet d'appui à l'amélioration de la gouvernance locale dans la zone de Tampoketsa – Ankazobe financé par l'UE et piloté par l'ONG Ravintsara, 61% des communes membres de l'Association des communes FTI ont adopté le BP et ont bénéficié d'un accompagnement de proximité

Pour les communes ayant des ressources potentielles ou exceptionnelles

Les Communes ayant bénéficié des redevances minières et de différentes ristournes assez conséquentes ont appliquées le BP pour mieux planifier les activités ou infrastructures socio-économiques en vue de faire bénéficier toutes les couches de la population. Le BP est aussi quelque part pour les leaders de ces communes un garant de leur transparence et bonne gestion et une balise pour écarter toute suspicion de gabegie, malversation ou détournement.

Existence ou présence d'organisations d'appui

Au-delà des influences et conditions des PTF et de la volonté de la commune, l'existence de plusieurs Organisations spécialisées et ayant dans leur mandat l'amélioration de la gouvernance locale a constitué un environnement favorable et un facteur déterminant pour la réussite du BP. Ci-après quelques Entités qui, soit à travers les PTF ou soit de leur propre initiative, ont accompagné l'application du BP à Madagascar : ONG Ravintsara, Lalona, FIFAMA, ONG SAHA, Fiantso, KMF/CNOE.

2.1.2. Formation et engagement de facilitateurs

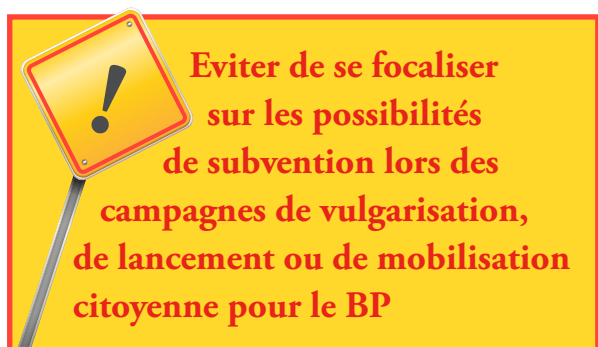
D'une manière générale, la commune a bénéficié d'un appui au moins au cours du premier exercice du processus BP pendant lequel les délégués BP ont été accompagnés pour l'accomplissement de leur mission. En effet, après le retrait des organismes d'appuis, les communes ayant la volonté de poursuivre le processus essaient de valoriser les compétences existantes localement afin de réduire le coût de la facilitation (A titre d'information, le coût d'un facilitateur BP tourne autour de 500.000 à 1.000.000 Ar selon l'organisme, l'expérience du facilitateur, la zone d'intervention, ...). Dans cette logique et selon le contexte communal, la facilitation du processus est par la suite prise en charge par :

- des ex-délégués BP recrutés par la commune, en tant que détenteur de compétence en la matière (CR Ambalavao, ...)

Profil d'un bon facilitateur du processus BP

.....

- ayant une expérience en facilitation et animation
- maîtrisant le processus BP
- neutre (sur le plan d'appartenance politique)
- ayant une bonne connaissance de la commune d'intervention



- un ex-facilitateur local recruté en tant que facilitateur/ animateur ou autre poste tout en restant personne ressource du processus (cas Toamasina Suburbaine, CR Antsenavolo, Alakamisy...)
- des membres du bureau exécutif de la commune (CR Sahanivotry, CR Andriambilany, CR Ambohitromby...) ayant déjà des expériences au cours des exercices BP antérieurs
- des personnels permanents de la commune (CR Andasibe, ...) déjà impliqués dans la mise en oeuvre du processus.

Agenda global d'une formation de facilitateurs		
1 ^{er} jour	– Mots de bienvenue – Présentation de la formation – Collecte des attentes des participants – La facilitation – Le facilitateur	– Définition, comparaison entre la formation et l'animation – Profil, compétences, comportement
2 ^{ème} jour	Les techniques de facilitation	– Organisation d'un atelier multi-acteur – Formulation d'une question focale – Méthode de discussion ciblée – Simulation
3 ^{ème} jour	Le budget participatif Préparation d'une pratique de facilitation avec des acteurs locaux	– Définition, principe, cadre législatif – Cycle de budget participatif – Intervention d'une personne ressource pour partage et échange
4 ^{ème} jour et 5 ^{ème} jour	Pratique d'une séance de sensibilisation, des fora ou du forum conduite par les participants de la formation Clôture de la formation	– Facilitation par groupe de participants – Evaluation de la pratique à la fin de la journée (Feed back des participants et du formateur)

2.1.3. Lancement du processus

Il s'agit d'une manifestation publique de la volonté du maire à lancer le BP au niveau de la commune. En général, l'organisation est propre à la commune. Le jour du marché, la commune dans son hall ou grande salle voire en plénière, rassemble les représentants des acteurs comme les services techniques, les chefs religieux, les acteurs à la base notamment le chef Fokontany et quelques leaders d'opinion

locale comme les présidents des associations ou ONG, les animateurs locaux...

Selon la dispersion des Fokontany, certaines communes ont organisé 2 lancements pour avoir une meilleure adhésion des leaders locaux au processus.

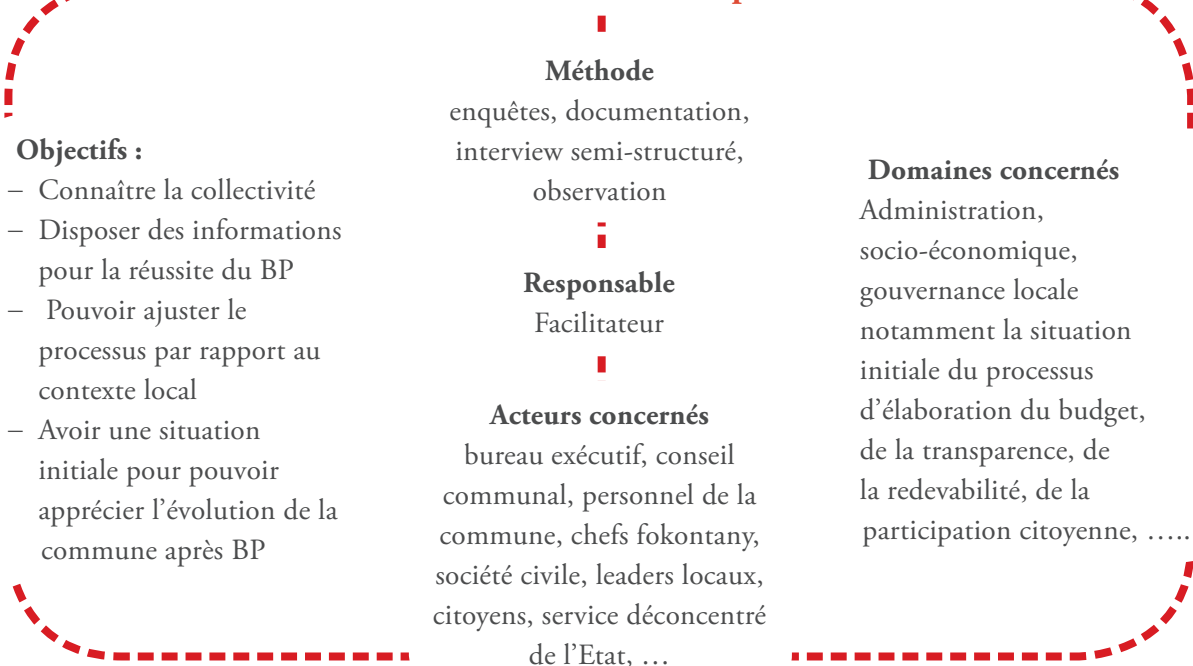
2.1.4. Elaboration d'un état des lieux

Le facilitateur ou l'accompagnateur du BP collecte les informations sur la commune en utilisant l'IGL, outil préalablement élaboré par FDL, en contactant les différents acteurs concernés : services techniques déconcentrés, responsables communaux, société civile ou en consultant les documents existants (monographie actualisée, PCD, ...).

Ordre du jour de lancement du BP (1^{er} exercice)

- Mots de bienvenue (Maire)
- Restitution du budget de l'année en cours ou/ et du compte administratif (Comptable communal)
- Question réponse (Modérateur)
- Information sur le BP notamment définition du BP, principes BP, étapes BP (Facilitateur du BP)
- Question réponse (Modérateur)
- Déclaration officielle du Maire pour l'adoption du BP pour l'année en cours tout en mentionnant le montant alloué au BP (Maire)
- Question réponse (Modérateur)
- Elaboration participative du calendrier de descente au niveau des Fokontany (Sensibilisation et Fora)

Etat des lieux : résumé explicatif



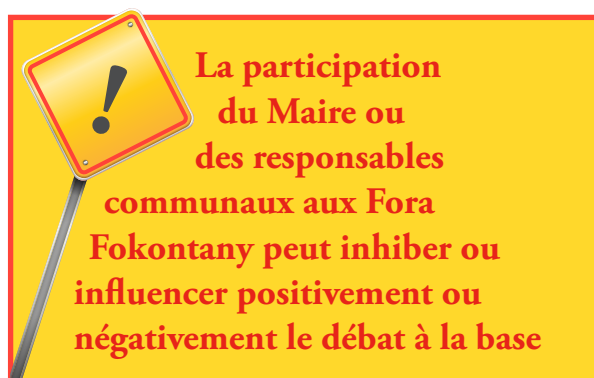
2.1.5. Campagne d'information – communication

Cette activité est organisée au niveau des Fokontany ou hameaux et est conduite par le facilitateur du processus, selon le calendrier élaboré au cours du lancement. Ce dernier est souvent accompagné par un responsable communal (représentant du bureau exécutif ou du conseil communal) qui présente le budget aux communautés ainsi que le montant alloué au BP. Des dépliants et des affiches sur le BP y sont utilisés pour faciliter la compréhension du processus.

2.2. Phase d'élaboration

Le BP est reconnu comme outil pour la promotion de la participation citoyenne. Cette participation prend deux formes au cours du processus : participation directe à travers les fora organisés au niveau des Fokontany, participation représentative par l'intermédiaire des représentants élus comme les délégués BP, les membres du comité BP et du comité de suivi. Force est de souligner que toute participation citoyenne au cours du processus reste toujours BENEVOLE.

2.2.1. Le fora au niveau des Fokontany



Le fora FKT constitue un vrai espace pour les citoyens de débattre de leurs préoccupations. Le taux de participation oscille entre 45% à 90% des électeurs. On a constaté que plus le débat est de proximité, plus les citoyens expriment et partagent leurs points de vues.

Durant le Fora Fokontany, la population conduit des débats autour de leurs préoccupations pour pouvoir ressortir leurs besoins prioritaires.

2.2.2. La rencontre des délégués élus par la communauté à la base

« La clé de notre réussite en budget participatif consiste à donner une importance particulière à la concertation locale ainsi qu'à ses résultats ».

**Maire de la Commune
Ambohibary.**

La priorisation des projets issus des priorités des Fokontany fait l'objet d'une rencontre des délégués au niveau communal. Le fora des délégués est un moment crucial du processus car ils se battent vraiment pour que leur projet soit retenu comme prioritaire au niveau communal.

Comme la commune est composée de 05 à 15 Fokontany en général, il est évident que la priorisation de l'investissement communal, face au budget très limité, constitue un vrai débat malgré les critères de priorisation préalablement concertés utilisés. En général (sauf pour les

Au cours du processus d'élaboration du BP au sein de la CR Ambohitrony, les communautés à la base ont désigné deux (02) délégués BP par Fokontany pour :

- défendre les préoccupations de la population par Fokontany au niveau communal ;
- participer à la détermination du projet communal prioritaire à partir des priorités proposées par les Fokontany ;
- faire le suivi de la mise en œuvre du projet prioritaire avec le comité mis en place à cet effet ;
- organiser et participer aux séances de redevabilité des élus auprès des communautés ;
- faire des rapports aux autorités sur le déroulement de la mise en œuvre du projet ou des interpellations en cas d'irrégularité ou anomalie constatée ;
- participer à l'évaluation du processus.

cas des communes minières, à vocation touristique ou industrielle), le budget communal ne peut contribuer qu'à la mise en œuvre d'un projet prioritaire par an.

2.2.3. Organisation de forum communal

Après la priorisation au niveau des délégués, ces derniers présentent le résultat du processus auprès des responsables communaux, à vrai dire l'équipe exécutif et quelques représentants du conseil. Le débat et échanges entre eux facilité par le facilitateur ou l'accompagnateur BP, leur permet de convaincre ces responsables sur les priorités et leurs besoins, résultats du processus.

En 2010, deux projets ont été classés prioritaires au cours du processus BP dans la Commune rurale Ambohibary : construction d'un collège d'enseignement secondaire à Antsirinala et construction d'une école primaire publique à Ambohimanatrika. Cette dernière a été inscrite dans la proposition du budget primitif 2011 élaboré par l'équipe exécutive. Au cours de la session ordinaire du conseil pour vote de budget, l'investissement prioritaire dans le budget entraîne une divergence de point de vue au sein de l'organe délibérant. En effet, une réunion a été organisée entre le conseil communal et les délégués BP pour que ces derniers puissent donner plus amples informations par rapport à ces deux priorités avant que le budget soit validé.

Remarque

Face à une situation contraignante (priorités communales et ressource communale très limitée), le processus à partir de la deuxième année est lancé par une rencontre entre les parties prenantes ou forum communal : les délégués BP, les responsables communaux et Fokontany, les services techniques déconcentrés..., pour l'actualisation des priorités restantes des années antérieures. A la longue, force est de signaler que quelques projets prioritaires identifiés au niveau des Fokontany et non retenus au cours du forum communal sont réalisés soit par la communauté elle-même, soit soutenus par les partenaires. Ainsi, la conduite des fora Fokontany est réalisée tous les 4 à 5 ans, c'est-à-dire coïncidant avec le mandat du Maire.

Un comité BP qui va assurer l'organisation de la mise en œuvre du projet prioritaire avec les responsables communaux ainsi que le suivi des travaux est mis en place après le forum communal. Cette structure devient une charnière entre la population des Fokontany et la commune. En effet, leur capacité réside surtout dans leur faculté à mobiliser les citoyens ou leurs représentants, en particulier les délégués BP à participer aux activités qu'ils ont initié. Tous les comités mis en place pour la mise en œuvre du BP sont marqués par l'adhésion des citoyens ou des délégués BP.

2.2.4. Consolidation du budget et délibération du Conseil

Cette étape consiste à intégrer ou à inscrire le résultat du processus BP dans le budget primitif. Dans la plupart des cas, les priorités du processus sont maintenues dans le budget. Dans le cas contraire, un nouveau débat est lancé entre les différentes parties prenantes.

2.3. Phase de mise en œuvre



2.3.1. Restitution du budget voté aux citoyens

Une fois votée par le conseil communal, le budget devra être publié par voie d'affichage. Aussi, pour que les citoyens le sachent, les membres du bureau exécutif ont organisé des séances de redevabilité soit au niveau des représentants des acteurs réunis au chef-lieu de la commune soit au niveau des Fokontany ou de regroupement des Fokontany ; au cours desquelles le budget voté sous une forme plus simplifiée a été restitué suivi d'une question réponse.

2.3.2. Mobilisation des ressources, de partenariats et création d'alliance

« Pour réaliser les projets prioritaires issus du processus BP, la commune a adopté une stratégie de mobilisation des ressources variant d'une commune à une autre selon leur réalité locale: relance de la fiscalité locale notamment l'IFT et l'IFPB ; mobilisation des ressources potentielles comme les ristournes et la redevance minière ; mobilisation des citoyens/ ménages à travers l'apport bénéficiaire soit en numéraire ou en nature (souvent en matériaux locaux, en main d'œuvre spécialisé ou non) ; mobilisation des partenaires comme les ressortissants étrangers, les opérateurs économiques locaux,

les personnes ressources à travers les dons et legs ; organisation de festivités folkloriques, »

Engagés au premier plan, les responsables communaux doivent avoir une stratégie adaptée pour pouvoir mobiliser les différentes

ressources fiscales ou non pour que la somme allouée au BP soit disponible selon le calendrier de la mise en œuvre du projet. Cette stratégie tient en considération le type des ressources (souvent basée sur l'IFT et IFPB pour les communes rurales 2^{ème} catégorie, sur les ressources exceptionnelles comme le permis de construire, les ristournes, les redevances minières pour les communes minières), l'assiette fiscale disponible et l'objectif annuel visé, le type de contribuable concerné, la période favorable au recouvrement ainsi que les étapes préalables nécessaires variant d'une commune à une autre selon leur contexte respectif (Ex. Pour procéder à la relance fiscale en matière d'IFT et d'IFPB, la commune rurale Ambohitromby a dû éditer les avis d'imposition tandis que Sahanivotry a dû conduire un recensement fiscal).

Aussi, la mobilisation des autres acteurs (opérateurs économiques, partenaires, ressortissants) souvent non impliqués à la phase d'élaboration du budget est basée sur deux points : expliquer d'abord l'enjeu du BP dans la gestion des affaires communales puis l'importance du projet prioritaire par rapport au développement local pour qu'ils puissent adhérer au processus. En fait, ces acteurs peuvent contribuer



Réhabilitation d'une portion de route vers Vontovorona, Commune Alakamisy Fenoarivo

La mise en œuvre du projet BP permet à la commune de créer des emplois à travers la valorisation des savoirs faire existants comme l'entreprise locale, les techniciens spécialisés et les mains d'œuvres locaux (bénévoles ou à moindre coût).

soit en appui technique et organisationnel, soit en termes de mise en relation pour développer des partenariats, soit en participation directe (en matériaux ou en numéraire) à la réalisation du projet issu du BP à travers les dons et legs.

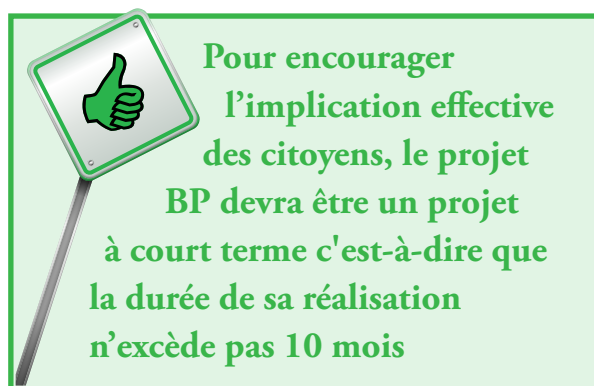
Le suivi des travaux nécessite aussi une mobilisation des compétences internes et externes. A l'interne, comité de suivi mis en place au cours de la rencontre entre les délégués et les responsables communaux, rassemblent les représentants de ces deux entités avec des techniciens locaux ou autres personnes ressources ayant une compétence particulière (capacité de négociation, de développement de partenariat, de gestion, ...). En restant dans cette ligne, la commune

arrive parfois à mobiliser des appuis externes en impliquant les services techniques déconcentrés (du district voire de la région) au suivi des travaux pour que l'infrastructure réalisée respecte les normes sectorielles.

2.3.3. Réalisation des projets/Appel d'offres/Maîtrise d'ouvrages

D'une manière générale, la commune est le maître d'ouvrage de la réalisation de ces infrastructures c'est-à-dire des projets issus du BP. Un appel d'offre simplifié en version malagasy décrivant les travaux à réaliser et les compétences requises est diffusé et affiché au bureau de la commune et auprès des Fokontany. Un comité mixte restreint issu de l'équipe exécutive, des représentants des délégués BP et du comité BP, assure le dépouillement des offres et la sélection des prestataires (soit des mains d'œuvres qualifiés si les travaux sont réalisés par tâcheronnage, soit une entreprise locale dans le cas contraire). Pour la commune Ambohitromby, l'offre est lancée au cours d'une assemblée générale du ou des Fokontany concernés par le projet. Le même procédé est appliqué pour le choix du prestataire et la négociation des coûts.

2.3.4. Mobilisation des apports bénéficiaires



Dans la plupart des cas, le montant alloué par la commune à la mise en œuvre du BP n'arrive pas à couvrir le coût du projet. En effet, selon l'accord entre les acteurs, la commune les encourage à apporter des matériaux locaux (sable, moellons, bois, ...) ou à participer sous formes de travaux communautaires ou à payer une somme préalablement concertée entre eux pour combler l'investissement communal.

En effet, pour assurer la participation des citoyens à ces apports quelques soit sa forme, la commune

a fait un effort particulier (i) dans la fluidité des informations à travers les délégués BP et les chefs Fokontany, (ii) dans la transparence notamment pour la collecte des matériaux et l'apport en numéraire en affichant périodiquement les résultats obtenus et en inscrivant dans un cahier (tenu par le délégué BP ou le chef Fokontany) toute contribution y relative. L'implication effective du comité de suivi ou du comité BP au suivi de la collecte et de la transparence rassure les citoyens dans la mise en œuvre du projet.

2.4. Phase de suivi-évaluation

2.4.1. Suivi de la réalisation des projets

Cette phase est marquée par la collaboration entre le comité de suivi et le technicien communal. Les membres du comité assurent le suivi de proximité de manière tournante et interpellent le technicien de la commune en cas d'irrégularité constatée. Aussi, le comité fait un rapport régulier aux responsables communaux tant par rapport à l'avancement des travaux que par rapport à la collecte des apports bénéficiaires.

2.4.2. Evaluation des résultats

Cette étape consiste à (i) évaluer le processus BP en général par rapport à l'adoption des principales valeurs du BP notamment la transparence, la participation, l'efficacité et l'efficience ainsi que l'inclusion et (ii) évaluer la réalisation du projet prioritaire. C'est surtout une évaluation participative au cours de laquelle toutes les parties prenantes sont représentées. La séance est animée par le facilitateur ou l'accompagnateur du processus.

A l'issue des résultats de l'évaluation, les acteurs tirent les enseignements nécessaires pour pouvoir améliorer le prochain processus.



Aménagement du terrain par les bénéficiaires

Cas CR Mahatsinjo

La construction du lycée est le premier projet prioritaire de la commune Mahatsinjo à l'issue du BP. Après la concertation des acteurs, 95% des électeurs ont dû payer un apport en numéraire à raison de 3000Ar pour les hommes contre 1500 Ar pour les femmes (équivalent à 1Hj de travail agricole). Par ailleurs, la population a assuré une partie non négligeable de mains d'œuvres évaluées à 4500 HJ pour le terrassement, l'approvisionnement en eau au cours de la construction, la fouille de la fondation, le nettoyage du terrain, ...



3. Le Budget Participatif et les différents cadres soutenant sa réussite

3.1. Cadre légal et Institutionnel favorable mais insuffisamment appliqué

Par définition,
Le budget participatif est un processus de démocratie directe, volontaire et universel, au cours duquel la population peut discuter et décider du budget et des politiques publiques...

(Urbitan de Souza, 72 questions).

Conformément aux dispositions de l'article 152 in fines de la Constitution, les représentants des Fokontany participent à l'élaboration du programme de développement de leur Commune. Ainsi, si la loi 94 007 du 26 avril 1995 relative aux pouvoirs, compétences et ressources des Collectivités territoriales décentralisées à Madagascar notamment dans son article 15 stipulait que « les domaines de compétence de la commune ont trait entre autres à l'identification des principaux besoins et problèmes sociaux rencontrés au niveau de la commune et la mise en œuvre d'opérations qui sont liées à ces besoins et problèmes,... ». et que la loi 94 008 du 26 avril 1995 relative à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions des collectivités territoriales décentralisées stipulait dans son article 28 que « peuvent être appelés à participer aux travaux des commissions avec voix consultative, ..., les organisations économiques, sociales et culturelles ainsi que les habitants de la collectivité territoriale, qui en raison de leur activité et de leur profession, sont susceptibles d'apporter des éléments d'informations utiles sur des questions d'ordre spécifiques. ».

Photo du titre : Bâtiment du FDL à Anosy

Le nouveau texte sur la décentralisation met plus d'accent sur la participation des citoyens dans la gestion des affaires locales. Ainsi, la loi organique 2014-018 dans son article 3 stipule que « *La politique de décentralisation constitue un programme d'actions délibérées et coordonnées en vue du développement participatif, équilibré et harmonieux du territoire de la République. L'objectif de la décentralisation est d'assurer la promotion du développement du territoire par la recherche d'une plus grande intégration et d'une mobilisation de la population à tous les niveaux* ». D'ailleurs, il a réitéré dans l'article 15 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* ». Art 37

Cependant, même si au cours des dernières années, les communes à Madagascar se sont avérées être des organes administratifs et des instances de représentation fiables, il est alarmant de constater que les moyens financiers nécessaires ainsi qu'un mandat politique clair leur font défaut pour pouvoir accomplir entièrement leur mission. Ces défaillances handicapent particulièrement la mise en œuvre et la mise à l'échelle du BP.

En effet, l'engagement de la population dès la conception du BP suscite l'émergence d'un dynamisme local autour de la mise en œuvre des investissements identifiés prioritaires au cours dudit processus. Toutefois, sa mise en œuvre se heurte à un obstacle majeur lié à l'hésitation des responsables communaux à se lancer dans la mobilisation des ressources fiscales par crainte de revers au cours des élections communales.

3.2. Renforcement de capacités intégré et dégressif

« L'appui des partenaires techniques et financières, des programmes/ projets et des Institution paraétatiques (FDL, INDDL, NLIM) au cours des deux premiers exercices constitue une condition sine qua none de la réussite du BP. Ces organismes travaillant en collaboration avec des organisations malgaches œuvrant dans la gouvernance locale comme ONG Ravintsara, Lalona, FIFAMA, ONG SAHA, Fiantso, ont assuré la facilitation du processus ainsi que l'accompagnement des acteurs communaux en matière de participation, de concertation et de dialogue inter-acteurs, de transparence et de redevabilité sociale. Cet accompagnement souvent soutenu et dégressif pendant 2 ou 3 ans, précédé d'une formation initiale intégrée permet aux acteurs locaux d'internaliser et d'adopter les valeurs du BP notamment la transparence, la participation, l'efficacité, l'équité, ... dans la gouvernance locale ».

3.2.1. Formation initiale intégrée

Au début du processus, la commune a eu des appuis pour la mise en œuvre du BP. Des formations destinées aux élus et responsables locaux, aux leaders locaux, aux OSCs, axées sur plusieurs thèmes ont été organisées :

- L'administration communale telle que le budget communal, la maîtrise d'ouvrage communal, la passation des marchés publics, la fiscalité locale, ...
- La gouvernance notamment la transparence et la redevabilité sociale
- Le budget participatif : définition, principes, étapes, ...

Par la suite, la commune a été accompagnée étape par étape pour qu'elle puisse s'approprier les acquis de la formation. L'accompagnement est souvent dégressif pendant 2 à 3 ans et prend en considération l'évolution du contexte local (ex. alternance de pouvoir après élection communale) ou national (ex. évolution du texte sur la décentralisation).

3.2.2. Formation par les pairs

Après le départ des organismes d'appui, la formation proprement dite est quasi-inexistante. Cependant, la conduite du BP est marquée par une diffusion horizontale des acquis : entre délégués BP, entre responsables communaux, entre délégués BP – citoyens...

Ce type de renforcement concerne surtout le savoir-faire local issu de la pratique du BP : façon de conduire la priorisation au niveau des acteurs communaux, procédure de passation des marchés pour tâcherons,

Par ailleurs, l'échange entre communes est actuellement en essor. Les communes, appuyées par les différents partenaires (publics ou non) ou par leur propre initiative, ont pu faire des visites



Formation échange des leaders locaux

« L'exercice de dialogue et d'écoute mutuelle lancé tant entre les responsables communaux (Maire en tant que lead et ses Conseillers) qu'au sein des communautés à travers les OSC et les citoyens n'osant auparavant émettre directement leurs points de vue, devient un apprentissage mutuel dans la gestion des affaires locales »

échanges en BP et s'enrichir mutuellement notamment sur les aspects mobilisation des ressources, redevabilité et transparence.

3.2.3. Apprentissage commun

Du passage du processus de prise de décision exclusivement au sein des responsables communaux à l'intégration des citoyens en aval dans la prise de décision, le maire a dû partager d'abord ses motivations au conseil communal. Ce qui n'est pas toujours facile à aborder étant donné la divergence politique et souvent l'hétérogénéité de l'organe délibérant. Après la validation de la conduite du BP par le conseil, l'exercice de dialogues et d'écoutes mutuelles est lancé tant à l'échelle communale avec les responsables communaux qu'au sein de la communauté entre les citoyens et les OSC : c'est un espace permettant aux citoyens d'émettre leurs avis et d'exprimer leurs voix afin de défendre leurs intérêts.

D'une manière générale, le Maire est le lead de cet apprentissage mutuel. Il facilite la participation des citoyens en créant un espace de dialogue soit au cours des différentes réunions d'échanges, d'information, de redevabilité soit à travers des consultations, des réflexions thématiques communes (mobilisation fiscale, insécurité, ...) soit au sein des différentes structures de participation comme le Folo Tafo¹ à Mahatsinjo, le Kianja Maitso² à Andriambilany, le comité de mise en oeuvre du projet BP à Ambohitromby...

De temps en temps, l'échange entre les acteurs durant les moments forts du processus (forum communal, mise en oeuvre du projet BP, suivi et évaluation, redevabilité) leur permet de faire des renforcements mutuels des compétences.

3.2.4. Accompagnement soutenu et dégressif

En général, la commune BP est accompagnée pendant 2 à 3 ans. L'évolution du contexte leur permet de consolider les acquis de la formation et de l'accompagnement. Ainsi, au cours de son intervention, l'organisme d'appui doit assurer le transfert des compétences en particulier en facilitation du processus BP aux acteurs locaux : délégué BP, agent communal, membre du BE, ... L'approche dégressive se traduit soit par la prise en main progressif de la facilitation du processus par la relève (pour un accompagnement plus étalé dans le temps) soit par une formation action à travers la collaboration étroite avec le facilitateur de l'organisme d'accompagnement.

1 Folo tafo : Les gens du village se regroupent par 10 toits où ils peuvent débattre et émettre leurs points de vue par rapport aux différents thématiques comme l'éducation, la santé publique, la sécurité, ... Cette structure est utilisée par la commune pour les réflexions thématiques ou autres activités y afférentes.

2 Kianja Maitso : C'est un espace où les gens d'un hameau peuvent s'échanger autour de la gestion communale, s'informer sur les valeurs malgaches,

3.2.5. Internalisation de l'accompagnement du processus

L'accompagnement au démarrage du processus n'est qu'un incubateur des compétences au niveau local. Les facilitateurs mis à la disposition par les organismes d'appuis ont dû transférer des savoirs faire en facilitation de débat, en organisation et mobilisation sociale, en pratique de redevabilité et de transparence aux acteurs locaux à travers un accompagnement multi-acteur. Ainsi, après leur départ, la commune a déjà mis place en son sein un facilitateur du processus : un ex-délégué BP, ex-facilitateur, un agent ou responsable communal ayant suivi le processus avec l'organisme externe.

3.3. Institutions de coordination et d'encadrement appropriées

3.3.1. Le Fonds de Développement Local ou FDL

Créé en 2007, le FDL a pour mission principal d'assurer le financement des investissements communaux. Ainsi, ses appuis qui se sont au début focalisés sur la gestion et le budget communal ont évolué vers la maîtrise d'ouvrage communal. En 2010, après la capitalisation des expériences de quelques partenaires comme le programme SAHA de l'inter coopération Suisse et du Programme de Gouvernance des Ressources Minières de la banque mondiale en matière de BP d'une part, et d'autre part les renforcements de capacités reçus par ses responsables techniques via des échanges internationaux sur le BP, le FDL a plaidé auprès du gouvernement malgache pour la diffusion du BP auprès des CTD afin de promouvoir la transparence, la redevabilité sociale et la participation citoyenne. Depuis, il a pris l'initiative de disséminer le BP, de coordonner les activités y afférentes et de le piloter.

Vu la diversité des expériences des organismes d'appui en BP, en 2011, FDL a pris la responsabilité de faire un processus d'harmonisation des outils qui a abouti à l'élaboration d'un guide harmonisé de l'application du BP. Fort de cet élan, le FDL a poursuivi l'initiative par la promotion du BP auprès des 50 communes sous le financement de la coopération Suisse de 10 millions d'Ariary. Des facilitateurs du processus ont été formés et les communes ont bénéficié d'une subvention en guise de coup de pouce pour initier le processus. Par la suite, d'autres programmes et organismes comme le PGDI, ICCO, ...y ont adhéré progressivement et sont intervenus dans d'autres communes. En 2016, avec la volonté de mieux accompagner l'application de la nouvelle loi sur la décentralisation de 2014, le FDL a diffusé un autre outil plus simplifié dénommé « valisette BP » à toutes les communes pour que ces dernières puissent l'adopter facilement en collaboration avec les éducateurs pairs.

3.3.2. Le réseau BP

Le réseau BP s'est créé en avril 2014 et regroupe les communes (les Responsables/Maires) qui ont pratiqué le BP à Madagascar. Il est actuellement géré/dirigé par un Bureau Exécutif composé de 5 membres (Maire d'une Commune) qui est actuellement présidé par le Maire d'Alakamisy Fenoarivo, Mr. Andrianaivo Rakotobe Jean Christian. Le bureau du réseau dispose aussi d'un ou deux conseillers par région, toujours issus des responsables/élus des communes pratiquant le BP.

Le réseau a pour but général de « Contribuer à la mise en place de la politique de développement locale » et ses objectifs spécifiques sont de :

- Développer les expertises locales, nationales et internationales en matière de Budget Participatif
- Promouvoir le processus Budgétaire Participatif à Madagascar
- Etre la vitrine des pratiques de Bonne gouvernance
- Promouvoir la participation citoyenne

Le réseau BP favorise le renforcement de capacité mutuelle à travers l'échange d'expérience entre ses membres. Par ailleurs, en 2015 et 2016, le réseau a organisé une campagne d'information et de sensibilisation en matière de BP dans la Région Est et Analanjirofo. Cette campagne s'est présentée sous forme d'ateliers d'information et de mobilisation pour les Communes dans les régions concernées souhaitant avoir une gouvernance plus participative, transparente et saine. Les Maires membres du Réseau BP jouant le rôle de témoin et répondant à toutes les questions ou soucis que peuvent avoir les Maires participant aux ateliers.

Le réseau BP est aussi un espace facilitant les communications avec toutes les parties prenantes et permettent de capitaliser et de diffuser rapidement les meilleures pratiques en BP et dans la promotion de la gouvernance communale en général. C'est pourquoi, le réseau BP a été parmi les instances qui ont commandé et validé les résultats et constats du présent document de capitalisation.

3.3.3. Les organismes d'accompagnements

Ceux sont des organismes (ONG, association, ...) œuvrant dans la gouvernance, qui assurent l'accompagnement du processus au cours des deux ou trois premières années. Au début du processus, ils mettent 01 facilitateur ou 01 accompagnateur par commune ou pour 02 communes, selon leur taille, notamment selon le nombre des Fokontany ainsi que leur dispersion géographique.

Ces organismes sont en général contractés directement avec les partenaires techniques et financiers après un appel d'offre restreint ou ouvert.



4. Le BP : Sa viabilité

La pratique du BP permet à une commune d'enregistrer jusqu'à 400% de gain net sur l'ensemble des projets mis en œuvre. Ce qui lui permet de réaliser plus d'infrastructures ou projets.

Il s'agit de savoir si les bénéfices tirés de la mise en œuvre du BP peuvent compenser tous les coûts engendrés par les efforts de réorganisation déployés par les communes ainsi que les renforcements des capacités et de mise en place des différents cadres de soutien pour la bonne réussite du BP.

4.1. Viabilité financière du BP

La difficulté d'attribuer des chiffres directs à la conduite de BP et la traduction des regroupements ou des participations en informations financières bien cernées rend l'analyse cout-avantage du BP difficile. L'analyse des avantages non financiers générés par le BP est déjà exposée dans le chapitre 1 « Le BP : ses bénéfices pour la gouvernance communale et les communautés locales ».

Ci-après une tentative de traduction financière des coûts et avantages avec un tableau qui récapitule les coûts et avantages de la conduite du BP comparativement à un processus sans BP selon les maires et les acteurs locaux.

Photo du titre : préparation de la redevabilité Maires et Chef Fokontany

Coûts additionnels	Avantages ou plus values
Formation des acteurs et des facilitateurs	Apports (dons et legs)
Coût des facilitateurs externe et interne	Ressources propres (Impôts et taxes et ressources non fiscales)
Coût de la campagne de sensibilisation pour le BP	Partenariats
Temps alloués par les personnes qui font les fora FKT	Entretiens et pérennisation
Temps alloués par les délégués BP lors du forum des délégués	
Temps alloués par les participants lors du forum communal	
Temps alloués du Comité pendant le suivi des activités	
Temps alloués pendant l'évaluation des activités	
Temps alloués pour la redevabilité	

A partir des entretiens que nous avons eus avec les communes, des hypothèses simplifiées sont présentées ici pour essayer de contourner ces contraintes :

Concernant les coûts :

- Nombre de FKT entre 5 à 15 par communes : on a pris donc 10 FKT en moyenne
- 02 séances de formation de 30 personnes à raison de 15000 MGA par personne (Outils, repas et pause et indemnité compris)
- 01 Facilitateur externe à temps plein pendant 1 année et à moitié de son temps la deuxième année à raison de 1.000.000 MGA/mois
- 01 Facilitateur local à raison de 250.000 MGA après le retrait du Facilitateur externe
- 01 Campagne de sensibilisation dans les 10 FKT au début du processus avec 100 participants à raison de 3000 MGA par participant.
- 100 participants pendant les Forum FKT pour 10 FKT à raison de 3000 MGA par participant (Taux HIMO)
- 30 participants provenant des 10 FKT pendant le Forum délégué à raison de 3000 MGA par participant (Taux HIMO)
- 50 participants (Délégués, Exécutif et autres) pour le Forum communal à raison de 3000 MGA par participant (Taux HIMO)

- 24 homme-jour de suivi des membres du Comité pendant une année à raison de 3000 MGA par participant (Taux HIMO)
- 100 participants * 10 FKT pendant chaque réunion communale de redevabilité à raison de 3000 MGA par participant (Taux HIMO)

Il faut savoir aussi que :

- ① Quelques communes ayant des ressources propres fournissent des indemnités de 3000 MGA par jour pour les participants aux réunions convoquées au bureau de la commune.
- ② Quelques communes les pratiquent également lorsqu'il y a des PTF externes qui acceptent de prendre en charge les coûts de 3000 MGA/jour/participant
- ③ La majorité des communes ne fournissent rien aux participants mais essayent d'organiser des repas communautaires quand c'est possible.

Concernant les avantages,

- le montant d'investissement moyen annuel mobilisé à travers les partenaires et les subventions est de 100.000.000 MGA et dont 50% supposé à cause du PBP
- Apports bénéficiaires de 10% de ce montant d'investissement dont 50% à cause du PBP
- Ressources propres (recettes fiscales et non fiscales) évaluées à 10.000.000 MGA et dont 50% couvertes à cause du BP (augmentation de plus 100% de ces recettes dans plusieurs communes BP)
- Coûts d'entretiens et de maintenance évalués à 5% du coût d'investissement et réduit à 50% (donc 2,5%) pour les communes pratiquant le BP (appliquant les différentes règles de protection des infrastructures et avec plus de sens de responsabilités citoyennes).

L'application de ces hypothèses moyennes pour une Commune rurale de 10 FKT pratiquant le BP fournit un gain net de 400%.

Remarques :

La majorité/totalité des communes n'arrivent pas à donner les montants exacts de leurs investissements :

- ① Quelques communes ne capitalisent et n'incluent dans leur budget que les parts de la commune dans les apports bénéficiaires.
- ② Quelques communes incluent quand même les dons et legs en numéraires que les partenaires fournissent mais excluent les dons en nature et les tâches d'ouvriers des communautés.
- ③ Quelques communes ne capitalisent même pas les budgets fournis par les partenaires mais reçoivent les infrastructures ou des appuis matériels ou en personnes ressources pour les constructions d'infrastructures.

Coûts additionnels	Cout Annuel	Avantages ou plus values	Gain annuel
Formation des acteurs et des facilitateurs (deux sessions) pendant un mandat de 5 ans	360 000	Partenariats (50% de partenariats)	50 000 000
Facilitateur externe (2 ans de travail bénéficiant un mandat de 5 ans)	1 800 000	Apports (dons et legs) : 50% des dons et ouvriers	5 000 000
Facilitateur local de la commune	3 000 000		
Campagne de sensibilisation pour le BP (une fois au début du processus pour un mandat de 5 ans)	600 000	Ressources propres (Impôts et taxes et ressources non fiscales) en augmentation	5 000 000
Fora FKT	3 000 000	Entretiens et pérennisation (moins 50% de dépenses)	2 500 000
Forum des délégués	90 000		
Forum communal	150 000		
Réunions pendant mise en œuvre du projet	180 000		
Suivi des activités (24 fois à 3000 MGA)	72 000		
Evaluation des activités (64 fois * 3000 MGA)	192 000		
Redevabilité	3 000 000		
TOTAL	12 444 000		62 500 000
Gain			400%

Des études de cas précises au niveau de quelques communes volontaires en appliquant ce modèle et les hypothèses y associées sont nécessaires pour avoir des chiffres précis sur la viabilité financière du BP.

4.2. Viabilités technique et institutionnelle

La volonté des responsables communaux à adopter le processus s'est traduit par leurs capacités à promouvoir la participation citoyenne au cours des différentes étapes du processus, à adapter le processus et ses étapes par rapport à leur propre contexte, à valoriser les ressources et compétences locales ainsi qu'à mobiliser les acteurs internes et externes de la commune à adhérer au processus.

Ces capacités renforcées par l'accompagnement multi-acteur au démarrage du processus ainsi que des échanges à différents niveaux (inter acteur ou intercommunal), leur ont permis de maîtriser le processus à leur manière pour aboutir à la priorisation et à la budgétisation d'investissements communaux répondant à leurs besoins prioritaires comme la construction/ réhabilitation des écoles, des centres de santé de base, des pistes, des marchés, ... et même à considérer les acteurs vulnérables et les zones enclavées ou reculées dans l'utilisation du fond public.

L'institutionnalisation des acquis du processus plus particulièrement les mécanismes de participation, de transparence et de redevabilité repris à travers les fora et les Comités BP ainsi que les structures locales de concertation d'une part, et d'autre part, la prise en main progressive du processus par la commune et le retrait dégressif des appuis des organismes accompagnateurs constituent ainsi un des facteurs déterminants de la pérennisation et de la viabilité du processus. Ces facteurs associés avec les effets et impacts très positifs et des coûts moins onéreux causé par l'abondance des acteurs engagés au fur et à mesure du temps de pratique montrent que le BP est un processus rendu pérenne pour n'importe quelle commune urbaine, rurale, avec de gros moyens ou à faible budget.



5. Conclusion et recommandations

A la lumière des résultats de cette capitalisation, quatre conditions essentielles seront à la base de la réussite d'une mise à l'échelle du BP.

- ❶ D'abord, créer/faciliter des contextes favorables suscitant les intérêts des parties prenantes particulièrement le Maire et son équipe exécutive à pratiquer le BP.
- ❷ Une fois les communes convaincues, les renforcer pour avoir les capacités nécessaires à bien adapter et respecter les étapes techniques du BP.
- ❸ Prioriser des approches pratiques qui, dès le début du processus, créent et renforcent l'appropriation des acteurs et des citoyens.
- ❹ Manifester une ferme volonté d'appliquer le BP par le soutien de leaders politiques de très haut niveau et procéder à l'institutionnalisation progressive du processus.

5.1. Susciter l'avènement de contextes et environnement favorables

Information/formation et sensibilisation de masse pour les communes d'une ou quelques régions en mettant à contribution les communes ayant des expériences probantes dans le réseau BP.

Organisation d'un événement ou d'un forum de la gouvernance participative avec des prix pour les entités méritantes.

Système de sanctions positive ou négative pour les CTD bien ou mal gouvernées à travers des ententes coordonnées avec les bailleurs et PTF ou l'augmentation/diminution des subventions de l'Etat. (Application stricte des critères liés au BP dans IGL par FDL).

Sensibilisation et mobilisation des projets et programmes financés par les PTF même les programmes sectoriels à faire la Promotion et le mainstreaming du BP comme mode de gouvernance dans leurs communes d'intervention afin de bénéficier des effets induits de la bonne pratique du BP dans leurs projets et/ou programmes

Accompagnement par un organisme d'appui au cours des 2 ou 3 premières années d'exercices pour renforcer la capacité des acteurs et la structure de mise en oeuvre avec un accompagnement de proximité et dégressif.



5.2. Assurer que les acteurs impliqués particulièrement les communes disposent de capacités et motivations suffisantes

5.2.1. Auprès des communes

- Continuation de la formation intégrée en administration communale, transparence et redevabilité ainsi qu'en BP pour les nouvelles et même les anciennes communes par les Organismes d'appui, le FDL et/ou INDDL

- Poursuite de la facilitation externe dégressive pour les nouvelles communes ayant la volonté de pratiquer le BP en regroupant plusieurs communes riveraines pour plus d'efficacité, notamment par les échanges et la réduction des coûts d'intervention.
- Approche tâche d'huile et de proximité par l'utilisation des Maires et Techniciens communaux ayant des expériences réussies en BP comme personnes ressources travaillant en collaboration avec les Organismes/ONG d'appui afin de faire du « déclenchement institutionnel » des pratiques du BP dans les communes avoisinantes.
- Ciblage anticipé, au début même du processus, engagement et accompagnement des potentiels relais/Facilitateurs locaux issus des acteurs communautaires (Techniciens de la commune, les comités BP, les Chefs FKT ou les OSC locales), puis recrutement de ces derniers à la fin de l'accompagnement dégressif.
- Renforcement de la communication- information entre la commune et les services déconcentrés de l'Etat et les capacités de communication de la commune auprès des citoyens.

5.2.2. Auprès des autres acteurs notamment la société civile

- Renforcement de la capacité de plaidoyer des OSCs locales et de leur capacité de réseautage à multi-niveau pour mieux influencer les décisions.
- Renforcement des dispositifs de participation des OSCs/ citoyens pour favoriser l'émergence d'un mouvement citoyen pouvant défendre le BP face aux alternances du pouvoir politique au niveau local et même national.
- Renforcement de l'éducation citoyenne par l'approche droits humains à travers les OSC (droit à l'information, droit au service public, droit d'expression, etc.) pour faire émerger une culture de transparence et de redevabilité.
- Renforcement des capacités des médias pour devenir un allié pour la participation citoyenne et le BP.
- Accompagnement multi-niveaux : (i) niveau Fokontany, commune, intercommunal, régional, provincial (ii) pour les citoyens, les OSCs, les secteurs privés et l'administration.

5.2.3. Au niveau des Instances nationales et des Organismes de coordination

- Poursuite de l'adaptation et harmonisation des outils (guide d'application et manuels de formation) BP et institutionnalisation de ces outils par le FDL, les Organismes d'appui et/ou au niveau de INDDL.

- Poursuite des approches d'intégration des résultats du BP pour améliorer l'IGL dans un objectif de fournir des sanctions positives aux communes pratiquant le BP.
- Formation de masse pour les Responsables Etatiques en charge de la décentralisation ou de l'administration pour avoir une masse de Responsables nationaux « champions » du BP (convaincus par le BP et prêts à le défendre) et insertion du BP dans les formations initiales traitant les Administrations et Finances Publiques (Universités, ENAM, ENMG, etc.)
- Information aux services déconcentrés de l'Etat et toutes les autres parties prenantes comme le ministère du budget et des finances.

5.3. Susciter l'appropriation du BP et l'engagement des citoyens

- Renforcement des capacités des OSC pour avoir une autre porte d'entrée pour l'application du BP en complément de la volonté de l'exécutif.
- Conduite de baseline incluant les résultats attendus et les effets/ impact du processus, avant le démarrage même du processus et continuation du suivi-évaluation après chaque cycle pour avoir des informations tangibles sur les effets et impacts du BP afin de mieux communiquer les bienfaits du BP aux citoyens.
- Renforcement des actions coordonnées entre les professionnels des medias et les OSC locales pour une meilleure sensibilisation des acteurs et des communautés sur le BP afin d'ancrer la culture de participation
- Renforcement des capacités, de la participation et de leadership en BP des leaders communautaires (leaders traditionnel et religieux, leaders des Associations locales des jeunes, femmes, artisans, COBA, etc.) tout au long du processus BP pour leur permettre de jouir de leur rôle de leader naturel et de canaux de promotion et de changement en faveur du BP.
- Renforcement de la considération et la participation des groupes marginalisés (femmes, jeunes, PSH, etc) en mettant des critères y associés dans les différentes structures et sujets traités par du BP (Délégués, participation dans le forum communal, nature des projets priorisés, etc).
- Plus de mobilisation les secteurs privés en tant que partenaires du BP en trouvant un mécanisme d'interactions léger qui permet de les associer dès le début du BP.

5.4. Manifester une volonté politique ferme

- Soutien fort manifesté par des engagements solennels exprimé par des leaders politiques à très haut niveau durant une cérémonie officielle spécialement dédiée pour la promotion du BP.

Le président de la République, le Premier Ministre ou au moins le Ministre de l'Intérieur qui déclare que les Communes sont désormais fortement conseillées de pratiquer le BP

- Renforcement de la communication du BP au niveau national par et pour tous les acteurs notamment le Gouvernement et les OSC à différents niveaux.
- Légifération/Institutionnalisation sélective ou progressive de l'adoption du BP au niveau des CTD avec des critères bien définis comme le type de communes, le niveau de budget (communes ayant une ressource exceptionnelle, à vocation minière, touristique, industrielle) ; les potentialités économiques, l'accessibilité et l'étendue de la commune
- Décentralisation effective permettant aux communes d'avoir des ressources financières adéquates et à temps à travers le MID et/ou le MFB : Augmentation significative du Budget des CTD/ Communes et transfert à temps de ce budget.
- Initiation du transfert effectif de la gestion des ressources financières aux communes par les Ministères sectoriels dont certaines compétences sont transférées aux communes (Education construction d'EPP et CEG, Santé : CSB1 et CSB2, Eaux et Assainissement : Eau potable, etc.)
- Adoption de la pratique du BP au niveau sectoriel (éducation, santé, etc.)
- Renforcement et mise en synergie des thèmes et initiatives connexes au BP comme la transparence budgétaire, le budget citoyen, la redevabilité sociale des services communaux, la mise en place de standard de services de qualité et probe dans les communes.



ANNEXES

Annexe 1. Les communes pratiquant le BP

Communes	Organismes d'appui
Région Alaotra Mangoro	
District Ambatondrazaka	
Ambandrika	FDL/OCAI
Ambatondrazaka	OCAI
Ambatondrazaka Suburbaine	OCAI
Ambohitsilaozana	OCAI
Amparihintsokatra	FDL/OCAI
Andilاناتoby	OCAI
Bejofo	FDL/OCAI
Ilafy	OCAI
Imerimandroso	OCAI
Manakambahiny Ouest	OCAI
Soalazaina	OCAI
Amparafaravola	
Amboavory	OCAI
Ambodimanga	OCAI
Aambohimandroso	OCAI
Amparafaravola	OCAI
Andrebakely Sud	OCAI
Beanana Nord	OCAI
Sahamamy	OCAI
Tanambe	OCAI
Vohimena	OCAI
Vohitsara	OCAI
District Andilamena	
Antanimenabaka	FDL
Bemaitso	FDL/OCAI
Moramanga	
Aambohibary	PGDI/OCAI
Andasibe Gara	FDL/OCAI

Communes	Organismes d'appui
Belavabary	OCAI
Mangarivotra	FDL
Moramanga	PGDI
Morarano Gare	PGDI/OCAI
Région Amoron'i Mania	
District Ambositra	
Ivato Centre	FDL/Matoy
Andina	FDL/Matoy
Fahizay	FDL/Matoy
Ivony	FDL/Matoy
Marosoa	FDL/Matoy
Vohidahy	FDL/Matoy
Mahazina Ambohipierenana	ONG SAHA
District Fandriana	
Sandradahy	FDL
District Manandriana	
Anjoman'ankona	ONG SAHA/ FDL/Matoy
Alakamisy Ambohimahazo	FDL/Matoy
Fiadanana	FDL/Matoy
Imito	FDL/Matoy
Mahazoarivo	FDL/Matoy
District Manandriana	
Ambatamarina	FDL/Matoy
Aambohimahazo	FDL/Matoy
Aambohimilanja	FDL/Matoy
Aambohipo	FDL/Matoy
Aambovombe Centre	FDL/Matoy
Andakatany	FDL/Matoy
Anjoma Nandihizana	FDL/Matoy

Communes	Organismes d'appui
Talata Vohimena	FDL/Matoy
Vinany Andakatanikely	FDL/Matoy
Analamanga	
District Ambohidratrimo	
Ambatolampy Tsimahafotsy	OCAI
Ampanotokana	OCAI
Mahitsy	OCAI
District Anjozorobe	
Ambatomanoïna	FDL/OCAI
Ambohimanarina Marovazaha	FDL/OCAI
Ambohimirary	ONG SAHA/ OCAI
Ambongamarina	OCAI
Amparatanjona	FDL/OCAI
Androvakely	OCAI
Antanetibe Anativolo	OCAI
Belanitra	OCAI
Betatao	FDL/OCAI
Mangamila	OCAI
District Ankazobe	
Kiangara	OCAI
Marondry	OCAI
Miantso	ONG SAHA
Talata Angavo	OCAI
Atsimondrano	
Alakamisy Fenoarivo	PGDI/OCAI
Ambalavao	ONG SAHA
Anosizato Andrefana	FDL/OCAI
Antanetikely Ambohijoky	FDL/OCAI
Soavina	FDL
District Avaradrano	
Ankadinandriana	FDL/OCAI

Communes	Organismes d'appui
District Manjakandriana	
Ambohibary	OCAI
Ambohitrony	FDL/OCAI
District Tana	
5E Arrondissement De La Cua	PGDI
Région Analanjirofo	
District Vavatenina	
Ambatoharanana	FDL/OCAI
Ambohibe	FDL/OCAI
Andasibe	FDL/OCAI
Anjahambe	FDL/OCAI
Antsiatsiaka	FDL
Maromitety	FDL/OCAI
Miarinarivo	FDL/OCAI
Région Anosy	
District Tolagnaro	
Ampasy Nahampoana	PGDI
Mandromodromotra	PGDI
Soanierana	PGDI
Région Atsimo Andrefana	
District Ampanihy Ouest	
Androka	FDL
District Betioky Atsimo	
Ambatry Mitsinjo	FDL
Région Atsinanana	
District Brickaville	
Ambalarondra	OCAI
Ambinaninony	FDL/OCAI
Andekaleka	FDL/OCAI
Andovoranto	FDL/OCAI
Anivorano Est	FDL/OCAI
Mahatsara	OCAI

Communes	Organismes d'appui
Maroseranana	OCAI
Vohitranivona	OCAI
District Mahanoro	
Ambodiharina	OCAI
Betsizaraina	OCAI
Manjakandriana	OCAI
Masomeloka	OCAI
District Toamasina II	
Ambodiriana	OCAI
Amboditandrroho	FDL/OCAI
Ampasimadinika	OCAI
Ampasimbe Onibe	OCAI
Amporofo	FDL/OCAI
Andondabe	OCAI
Andranobolaha	OCAI
Antetezambaro	FDL/OCAI
Foulpointe (Mahavelona)	FDL/OCAI
Sahambala	OCAI
Toamasina Sub	FDL/PGDI
District Vatomandry	
Antanambao Mahatsara	OCAI
Ifasina I	OCAI
Niherenana	OCAI
Tsarasambo	OCAI
Tsivangiana	FDL/OCAI
Région Betsiboka	
District Maevatanana	
Antanimbary	FDL
District Tsaratanana	
Brieville	PGDI/OCAI

Communes	Organismes d'appui
Région Boeny	
District Ambato Boeny	
Andranofasika	FDL
Manerinerina	FDL
District Mahajanga I	
Mahajanga Ville	OCAI
Région Bongolava	
District Tsiroanomandidy	
Tsinjoarivo Imanga	FDL
Ankerana Avaratra	FDL
Miandravivo	FDL
Région Diana	
District Antsiranana II	
Antanamitarana	FDL
Région Haute Matsiatra	
District Isandra	
Nasandratrony	ONG SAHA
District Lalangina	
Ambalamahasoa	ONG Fiantso
Ialananindro	ONG Fiantso
Ivoamba	ONG Fiantso
Mahatsinjony	ONG Fiantso
Sahambavy	ONG SAHA
Taindambo	ONG Fiantso
District Vohibato	
Alakamisy Itenina	ONG SAHA
Région Itasy	
District Miarinarivo	
Analavory	ONG SAHA
District Soavinandriana	
Dondona	FDL
Soavinandriana	ONG SAHA

Communes	Organismes d'appui
Région Menabe	
District Mahabo	
Malaimbandy	ONG SAHA
District Miandrivazo	
Ambatolahy	FDL/Matoy
Ampanihy	ONG SAHA
Ankotrofotsy	FDL/Matoy
Anosimena	FDL/Matoy
Isalo	ONG SAHA/ FDL/Matoy
Manambina	ONG SAHA/ FDL/Matoy
Région Sava	
District Andapa	
Ambalamanasy II	FDL
Ambodimanga	FDL
Belaoka Lokoho	FDL
District Sambava	
Tanambao Daoud	FDL
District Vohemar	
Antsirabe Nord	FDL
Région Sofia	
District Analalava	
Ambaliha	FDL
District Mandritsara	
Tsaratanana	FDL
Région Vakinankaratra	
District Ambatolampy	
Ambatondrakalavao	OCAI
Ambodifarihy Fenomanana	OCAI
Andravola Vohipeno	OCAI
Andriambilany	ONG SAHA/ FDL/OCAI

Communes	Organismes d'appui
Antakasina	FDL/OCAI
Antsampandrano	FDL/OCAI
Behenjy	ONG SAHA/ FDL/OCAI
Belambo Firaiana	ONG SAHA/ OCAI
Manjakatombo	ONG SAHA/ OCAI
Morarano	OCAI
Sabotsy Namatoana	ONG SAHA/ OCAI
Tsiafajavona	ONG SAHA
Tsinjoarivo	OCAI
District Antanifotsy	
Ambatolahy	OCAI
Ambatomiady	OCAI
Ambodiriana	OCAI
Ambohimandroso	OCAI
Andranofito	OCAI
Antsahalava	OCAI
District Antsirabe II	
Alakamisy Ambano	OCAI
Ambatomena	FDL/Matoy
Ambohibary	ONG SAHA/ OCAI
Ambohidranandriana	FDL/Matoy
Ambohimiarivo	FDL/Matoy/ OCAI
Ambohitsimanova	FDL/Matoy
Andranomanelatra	OCAI
Antanambao	FDL/Matoy
Antanimandry	FDL/Matoy

Communes	Organismes d'appui
Belazao	FDL/OCAI/ Matoy
Ibity	FDL/Matoy
Manandona	FDL/Matoy
Mandrosohasina	OCAI
Mangarano	OCAI/FDL/ Matoy
Sahanivotry Atsimo	FDL/Matoy
Sahanivotry Tsarahonenana	FDL/Matoy
Soamirary	FDL/Matoy
Tsarahonenana Sahanivotry	OCAI
Vinaninkarena	OCAI
Vohimena	FDL/Matoy
District Betafo	
Alakamisy Anativato	OCAI
Alakamisy Marososona	OCAI
Alarobia Bemaha	OCAI
Ambohimasina	OCAI
Mandritsara	OCAI
Soavina	OCAI
District Faratsiho	
Faravohitra	OCAI
Miandrarivo	OCAI
Ramainandro	OCAI
Betsohana	OCAI
District Mandoto	
Mandoto	OCAI
Vinany	OCAI
Région Vatovavy Fitovinany	
District Ifanadiana	
Antaretra	ONG Fiantso
Ifanadiana	ONG Fiantso

Communes	Organismes d'appui
Kelilalina	ONG Fiantso
Ranomafana	Komavit
District Ikongo	
Manampatrana	ONG Fiantso
Tolongoina	ONG Fiantso
District Manakara	
Amboanjo	ONG Fiantso
Analavory	ONG Fiantso
Fenomby	ONG Fiantso
Mahabako	ONG Fiantso
Mangatsiotra	ONG Fiantso
Marofarihy	ONG Fiantso
Nosiala	ONG Fiantso
Onilahy	ONG Fiantso
Sahasinaka	ONG Fiantso
Tataho	ONG Fiantso
District Mananjary	
Andonabe	ONG Fiantso
Antsenavolo	ONG Fiantso
District Vohipeno	
Sahalava	FDL

Annexe 2. Personnes ayant participé aux collectes d'informations

Réunion et ateliers d'élaboration et de validation

ANDRIANANTENAINA Mamy Soa, RED/FDL
RASAMIJAONA Malalaniaina, RRC
ANDRIAMORANIAINA Harijaona, MSIS tatao
ANDRIANAIVO Rakotobe Jean C, Maire
RAKOTOBE Hariniaina, MSIS tatao
RAFIDISON Richard, DRC/FDL/MID
ANDRIANAIVO Rakotobe Jean Christian Irénée, "Maire
Alakamisy Fenoarivo"
RAZANAMAHEFA Njatonirina, Maire CR Ambalavao
RAKOTOMALALA Harindranto S, MSIS/ONG Ravitsara
RAZAFINDRAINIBE Priny, DRI/FDL
ANDRIAMBOLOLONA Laurence Aimée, Maire CR Anosizato Ouest
ANDRIANANTENAINA Mamy Soa, RED/FDL
RASAMIJAONA Malalaniaina, RRC/FDL
RANDRIANITOVINA Parfait, Directeur Adjoint Prodecid/GIZ

Betsiboka

Mahatsinjo

Région Analamanga

Commune Ambohitromby

RAKOTOARINALA Andriamihaja, L, 47, Maire, Fokontany,
RANDRIANARIVO R, L, , Chef Fokontany, Fokontany,
RABOANARISOA Zaza , L, 38, PCC Ambohitromby, Fokontany, Ambohibary
RAKOTOMAMONJY T Célestin, L, , Chef Fokontany, Fokontany, Ambohitromby
RAVEOAHANISSA Jean, L, 64, Délégué, Fokontany, Ambohitromby
Jeanne Odelle, V, , Délégué, Fokontany, Ambohitromby
RAZAKARISOA Eugene, L, 61, Olontsotra, Fokontany, Miantsoarivo

Commune Anosizato ouest 1

ANDRIAMBOLOLONA Laurence, CR, Fokontany, Anosizato Ouest
RANARITSITO F Isidore, CR, Fokontany, Anosizato Ouest

Commune Anosizato Ouest 2,

RANDRIAMAMOHA Mirado, Resp Méthodologie, ,
RAKOTOARIVELO Jacky, Sefo Fokontany , Fokontany, Ambodivoina
ANDRIANOMENJANAHARY Solo Aimée, Chef Fokontany , Fokontany, Ambohimiarina
RAKOTOMANGA David, Sefo Fokontany , Fokontany, Ankadivory

RAVELONTSOA Jean Henri, BP, Fokontany, Ambohimiarina
RASOLO Tsiory Jérôme, Sefo Fokontany , Fokontany, Ambohimasina
RAHARILANTO Albine, BP , Fokontany, Ambodivoina
RAJOELINA Niaina Fifaliana, AC, Fokontany, Ambodivoina
RASOAMANARIVO Pierrette, AC, Fokontany, Ambohimasina
RAHARIMALALA Lovasoa, AC, Fokontany, Ambohimiarina
RAZAFINDRAVAO Odette, AC, Fokontany, Ambohimasina
TATAMONANAHARY Vonjiaina, AC, Fokontany, Antanety II
SOLOMAHATANTY Yvon, BP, Fokontany, Antanety II
RANDRATO Herisoa Lalaina, BP, Fokontany, Ankadivory
RAZANADRASOA Bénédicte Marie Anne, BP, Fokontany, Ankadivory
RAZAFIMAHATRATRA Edmond, BP, Fokontany, Antanety II
ANDRIAMELISOA Noromanana, BP, Fokontany, Antanety II
RASOARILALA Claudine, BP, Fokontany, Antanety II
RAKOTOARISOA Justin, Sefo Fokontany , Fokontany, Antanety II
RASOARIMANANA Perline, BP , Fokontany, Ambohimiarina
RAZAFIMBOLANIAINA Felana, BP, Fokontany, Ambodivoina
RASOAZANAMANGA Honorine, AC, Fokontany, Ambodivoina

Commune Andriambilany

RANDRIAHARANTSOA Joelson D, L, 36, DL BP, Fokontany, Ankadilalana
RANDIMBIARISOA Martial, L, 54, Président BP, Fokontany, Amboniriana
RAVOAHANGINIRINA Louissette Tantely, V, 42, Delegué BP, Fokontany, Aohanandro
RASOASOANAINA Hubertine Françoise, V, 53, Delegué BP, Fokontany, Anosy
RAKOTOARIMANANA, L, 79, Président Conseil, Fokontany, Lohanandro
RAKOTOMALALA Yvette, V, 46, Maire, Fokontany, Ankadilalana

Commune Soavina

RASOAMANOHNA Perline, Chef Fokontany, Fokontany, Vahilava
RAJAONARIVELO August, Chef Fokontany, Fokontany, Analapanga
RAKOTOMAHEFA Michael, Conseil Communal, Fokontany, Analapanga
RAJAONARISON Celestin, Conseil Soavina, Fokontany, Vahilava
RANDRIANIAINA Martin, Chef Fokontany, Fokontany, Ambihiv
RAHARIMALALA Mioratiana Patricia, Lefitry ny FKT Ambanivohitra, Fokontany,
Ambanivotrari

Commune Ambohitrony

RAZAFIMALALA Marie Pauline, V, 63, 033 14 588 85
niniepaule@yahoo.fr", MAIRE, Fokontany , Ambohitrony
RAKOTOARIZANANY Jean Rachel Bernard, L, 52, 033 05 003 04, secrétaire, Fokontany ,
Ambohitrony
RAKOTOMANDIMBY, L, 58, , Conseiller, Fokontany , Ampiadinombalahy

RANDRIANAIVOMANANA Parfait, L, 53, 033 12 122 95, PCC, Fokontany , Andriampamaky
RAKOTOMALALA Ramimampionona, V, 43, 033 01 826 64, SAC, Fokontany ,
Andriampamaky
ANDRIAMAHAZAKA Maminirina , L, 57, 033 04 911 85, Adjoint au maire, Fokontany ,
Andriampamaky
HOLITIANA Marie Rosine Emma, V, 32, 033 71 288 02, CPP, Fokontany , Andriampamaky
RASAMISON Andriamamy Rolland, L, 49, , délégués BP, Fokontany , Ampiadinombalahy
RANDRIANARISON Honoré , L, 46, , Chef Fkt, Fokontany , Ampiadinombalahy
ISMAEL, L, 50, 033 72 070 15, Chef Fkt, Fokontany , Ambohitrony
RANDRIAMAMPIONONA Solohery, L, 34, 033 17 206 67, Chef Fkt, Fokontany ,
Ambohijanaka
RAKOTOARISON, L, 71, 033 07 804 90, Adjoint chef Fkt, Fokontany , Andriampamaky
RANDRIAMANDIMBIARIVELO Paul, L, 65, 033 75 620 46, Chef Fkt, Fokontany ,
Ambohibary
RABENNDRASANA Honoré, L, 56, 033 37 339 79, Adjoint chef Fkt, Fokontany ,
Ampiadinombalahy
RAKOTOARIVELO Evariste , L, 51, 064 64 429 27, délégués BP, Fokontany , Andriampamaky

Itasy

Commune Arivonimamo

Atsinanana

Antetetzambaro

Toamasina Suburbaine

SANGOR Albert, L, 61, Adjoint au Maire, Fokontany, Tamatave Suburbaine
IALINA Tinina Joseph, L, 61, Délégué, Fokontany, Ambodisaina
TALATA Pauline, V, 54, Délégué, Fokontany, Ambalamanasy
RASOLO Noelson, L, 67, Délégué, Fokontany, Ambodisaina
RAPHAEL, L, 67, Président Conseil, Fokontany, Tanandava
ANITAH Hortençia Jacqueline, V, 44, Délégué, Fokontany, Tanandava maromagniry
LESOA Francine, V, 48, Président, Fokontany, Ambalamanasy

Andasibe

RAZAFINDRADOARA Théophile, L, 60, Bean'ny Tanàna, Fokontany, Andasibe
RANDRIANTSARAFARA A Théodore, L, 54, STC, Fokontany, Andasibe
RANDRIANIALINIRINA Lucien Fidèle, L, 45, Delegué, Fokontany, Andasibe
Tongatsara, L, 66, Delegué, Fokontany, Andasy III
LEKAMISY, L, 60, Delegué, Fokontany, Andasy III
HERIMALALA Claudine, V, 40, Delegué, Fokontany, AM/Tsary
RANDRIANJAKA Rija Salama, L, 35, Facilitateur, Fokontany, Andasibe
ZAFINDRAKOTO André, L, 50, Delegué, Fokontany, AM/Tsary

RANDRINASON Edmond, L, 57, Delegué, Fokontany, Andasy III
MARTIN Felix, L, 57, Delegué, Fokontany, Ampangalatsary

Ambohibary

RANDRIAMAHADERA Noelison, L, 48, "034 64 224 49
033 02 588 62", MAIRE, Fokontany , Analalava
RALAIVORY Fanomezana, L, 57, "034 59 311 49
033 17 742 63", Adjoint au maire, Fokontany , Ampahitra
RAZAFIVAO Clotilde, V, 53, "033 28 357 71
034 53 773 67", conseiller, Fokontany , Befotsy
RAZAFINDRAHASY Alice, V, 62, "033 62 456 40
032 46 401 95", adjoint chef Fkt, Fokontany , Befotsy

Vakinakaratra

Commune Manandona

Commune Sahanivotry

RAKOTONIRNA Raymond, L, 44, 033 19 822 81 , MAIRE, Fokontany , Sahanivotry
RAKOTOSOLOFO Jean, L, 57, , PCC, Fokontany , Laimbolo Sahanivotry
RAKOTONDRAINIBE Basile, L, 65, , Conseiller, Fokontany , Sahanivotry
RAZAFINDRAKOTO , L, 67, 033 67 765 16, SG, Fokontany , Sahanivotry
RANDRIANANTENAINA Solofoherindrainy, L, 43, 033 20 238 06, STC, Fokontany ,
Laimbolo Sahanivotry
RAKOTONDRABE Andrianambinintsoa, L, 34, 033 43 872 35, Agent guichet foncier,
Fokontany , Sahanivotry
RANDRIAMALALA Elisa, L, 40, 033 82 047 99, Délégué BP, Fokontany , Ambohimanarivo
RANDRIAMIARANTSOA David, L, 62, , FFKM, Fokontany , Sahanivotry
RAKOTO Albert , L, 61, 033 20 909 84, chef Fkt, Fokontany , Ambohimanarivo
RAZAFITASY Noeliasitara, L, 62, "032 47 609 88
034 15 938 43", chef Fkt, Fokontany , Sahanivotry
RAMANANJANAHARY , L, 37, 033 62 348 79, Délégué BP, Fokontany , Maromanana

Région Haute Matsiatra

Commune Alakamisy Ambohimaha

RABEMANANTSOA Befania, 2eme Adjoint au Maire, Alakamisy A/ha Central
RAKOTOARISON Victorien, Executif, Alakamisy A/ha
RAKOTONIRINA Louis F, Chef Fkt, Alakamisy A/ha

Commune Ialananindro

RASOAMANANDRAY Vololoniaina Jeannette, V, 47, Tetezambalo, Fokontany, Tetezambato
ANDRIAMAMPANDRY Didier Parfait, L, 51, Sefo Fokontany, Fokontany, Tetezambato

RAZAFININDRINA Jean de Dieu, L, 58, Sefo Fokontany, Fokontany, Sendrinalina

Commune Sahambavy

HARINJAKANIRINA Eric Edouard, Trésorier, Fokontany, Antamiana
RATSIMBAZAFY Jean Paul, AGE, Fokontany, Antamiana
RAMAHAZOMANANA Andriamanantena, Maire, Fokontany, Commune
RAZAFY Miandry Fanomezantsoa Joeyh, CLD, Fokontany, Antamiana
RAZANAMASY Marie Chantal, Conseillere, Fokontany, Antamiana
RATSIMBAZAFY Gilbert, Mpanolotsaina, Fokontany, Ambohimandroso
RASABOTSY Jean Pierre, Mpanolotsaina, Fokontany, Antsahabeliha
RASOLOFONJANAHARY , Executif, Fokontany, Salomby
RAZAFIMANDIMBY Paul, Chef Fokontany, Fokontany, Beia
RATALATA Marcel, Adjoit Chef Fokontany, Fokontany, Imorona
ANTRANIORY Mamiarivao, Secretaire Particulier, Fokontany, Antamiana
RAZAFIMANDIMBY Lea, Mpampianatra, Fokontany, Antotohazo
RAKOTONIRINA Jean Martin, Chef de village, Fokontany, Ambalavao Ivondrona
RANDRIANIINA Justin, Chef de village, Fokontany, Ambalavao Ivondrona
RALAIVAO Andrianaimanga Jean Pierre, Chef de village, Fokontany, Antotohazo
RAKOTONIRINA Gilbert, Katekista, Fokontany, Antotohazo
RANARIVONY Jonpras, Ray aman dReny Ampanahy, Fokontany, Antotohazo
RALAIVAO Tsimbazafy, Chef de village, Fokontany, Ambodihasa
RAZAFIMANDIMBY, Chef de village, Fokontany, Antotohazo
RATSIMBAZAFY Albert, Chef de village, Fokontany, Avarampirarina

Commune Ambalavao

Commune Mahatsinjony

RATSIMANDRATRA Soloniaina Jean Abel, L, 36, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Ranoroahina
RABIALAHY Emmanuel, L, 70, Conseiller, Fokontany, Ranoroahina
RATSIMBAZAFY, L, 69, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Andohanatanara
RAKOVAO Emmanuel, L, 62, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Ranoroahina
RALINIVO Olga, V, 52, Conseiller, Fokontany, Maromby
RAFARALAHY Jaona, L, 47, Conseiller, Fokontany, Ambatolahihambana
RANDRIANANDRASANA Jean Pierre, L, 47, Président Conseiller, Fokontany, Andohanatanara
RANDRIANARIJAONA J, L, 49, Maire, Fokontany, Mahatsiojy
RASABOTSY Bernard, L, 70, Solotena Mpamboly, Fokontany, Ambatazana
RANDRIANTSOA Jean maurice, L, 60, Sefo Fokotany, Fokontany, Ranoroahina
RANDRIANANDRASANA Jean Roger, L, 51, Sefo Fokotany, Fokontany, Andohanatanara
RAHERIMAHEFA Kboniface, L, 52, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Andohanatanara
RANDRIANANDRASANA Suam, L, 62, Sefo Fokotany, Fokontany, Manomby
RALIVAO François de Paul, L, 64, Sefo Fokotany, Fokontany, Amparihibe

RAVAOARINORO Jacqueline, V, 63, AC Solotenam Pokonolona, Fokontany, Amparihibe
VASA JeanPierre, L, 55, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Amparihibe
RATALATA Louis, L, 67, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Ambatolahihambana
RANDRIANATOANDRO Jean, L, 64, Sefo Fokotany, Fokontany, Ambatazana
RAKAMISY Stanislas, L, 72, Solotenam-pokonolona, Fokontany, Andranolava I
RAZAIARISOA Margeuritte, V, 59, Adjoint Fkt, Fokontany, Amparihibe

Vatovavy Fitovinany

Commune Antsenavolo

RANAHITRA Berthe, L, 57, Maire, Fokontany, Antsenavolo
RAKOTOVAO Jean Laur  t, L, 44, Adjoint au Maire, Fokontany, Antsenavolo
MARSON, L, 61, Ex Maire, Fokontany, Antsenavolo
TAIDIN Fisainana Rahum O, L, 35, Conseiller, Fokontany, Antsenavolo
RAMAHAZOSEA Augustin, L, 56, STC, Fokontany, Antsenavolo

Commune Ambila

RAMAROSON Lucien, L, 53, Maire, Fokontany, Ambila
TSIMIZALY Alphonse, L, 66, Président Conseiller, Fokontany, Ambila
FERDINAND, L, 61, Adjoint au Maire, Fokontany, Ambila
RAKOTOARISON Frederic, L, 60, Mpampakateny Voalohany, Fokontany, Ambila
RABENARIVELO, L, 47, Chef ZAP, Fokontany, Ambila
JEAN Louis, L, 62, Executif Commune, Fokontany, Ambila
RAMIARISON Felix, L, 32, Conseiller, Fokontany, Ambila
MAHATRATRA Berson, L, 53, Conseiller, Fokontany, Ambila
TAFa Emeline, V, 59, Mpampianatra, Fokontany, Ambila
RAVAOFARAVAVY Adeline, V, 52, Filiham-pikambanam-behivavy, Fokontany, Ambila
BOZY Marcelline, V, 62, Executif, Fokontany, Vohilava
RAHARINIRINA Marie Jeanne, V, 50, Secretaire, Fokontany, Ambila
ALFRED, L, 57, Executif, Fokontany, Ambila
RANAIVOSON Josephin, L, 38, Solotena ny Tanora, Fokontany, Ambila
RASOLOMANANA Armel Sylvain, L, 37, Proviseur, Fokontany, Ambila
RAZANATSARA Celestine, V, 54, Personnel CR Ambila, Fokontany, Beanana
RAHERIVELO Bronly, L, 36, Directeur CEG Ambila, Fokontany, Ambila
TSILONTSAINA Omega C, L, 27, Mpampianatra, Fokontany, Ambila
TOKIHAM Emilien D, L, 25, Mpampianatra, Fokontany, Ambila
TIANAINA Justin, L, 56, FKT Ambila, Fokontany, Ambila
MARAKELY, L, 64, Executif Commune, Fokontany, Ambila
FANAVELO Zulla, L, 27, Apanjaka, Fokontany, Ambila

Commune Sahasinaka

ANDRIANIRINA Aubin Marcelin, L, 41, Maire Sahasinaka, Fokontany, Ville Basse
RAZAFIMANANA Bien Aimé, L, 34, STC CR Sahasinaka, Fokontany, Bazary Sahasinaka

SAMBALIHY Jean, L, 50, Maire CR Ambalakely, Fokontany, Ambalakely
RAKOTOSOLO Jaona, L, 45, Mpamboly, Fokontany, Ampiringalava
Mme Elia, V, 54, Menagère , Fokontany, Bazar
RASENDRASOA Felix, L, 65, Mpampianatra, Fokontany, Ville Basse
RAMORAHOA VY, L, 61, Mpanjaka, Fokontany, Ambodiramiavina
Jules Emmanuel, L, 72, Mpanjaka, Fokontany, Ambodiramiavina
BENEFICE Chrisostôme, L, 53, Proviseur Lycée Sahasinaka, Fokontany, Ville Basse
RAFARALAHY Ernest, L, 68, Mpampianatra, Fokontany, Ville Basse
RAYMOND, L, 67, Mpamboly, Fokontany, Analabe
BOTO François, L, 58, Conseiller, Fokontany,
TSABOTO Ratsanga, L, 75, Conseiller, Fokontany, Ville Basse
BERAHONA Georges, L, 67, Conseiller, Fokontany, Ambodiramiavina
BOTO Arivelo, L, 60, Mpanjaka, Fokontany, Ampiringalava
RAMAHARAVO August, L, 57, Mpamboly, Fokontany, Ampiringalava

Table des matières

Introduction	7
1. Contexte	7
2. But et objectifs	8
3. Méthodologie	9
4. BP, un cycle évolutif	10
1. Le BP : ses bénéfices pour la gouvernance communale et les communautés locales	11
1.1. Participation citoyenne accrue	12
1.2. Accès équitable et améliorés des citoyens à des services socio-économiques de base	13
1.3. Gouvernants et communautés engagés dans la transparence et la redevabilité	15
1.4. Des ressources (fiscales et non fiscales) en augmentation	16
1.5. Citoyens pourvus d'un sentiment d'appartenance à la commune et ayant un sens de responsabilités pour la défense des intérêts/biens communs	17
1.6. Leaders, acteurs, communes bénéficiant d'une bonne visibilité et capables d'engager plus de partenariats	17
1.7. Collaboration entre la commune et les acteurs à la base clarifiée et couronnée de succès	18
1.8. Facteurs de continuité, de stabilité et de paix	20
2. Le Budget Participatif : Les vécus et les capacités des communes	23
2.1. Phase préparatoire	23
2.2. Phase d'élaboration	30
2.3. Phase de mise en œuvre	32
2.4. Phase de suivi-évaluation	35
3. Le Budget Participatif et les différents cadres soutenant sa réussite	37
3.1. Cadre légal et Institutionnel favorable mais insuffisamment appliqué	37
3.2. Renforcement de capacités intégré et dégressif	38
3.3. Institutions de coordination et d'encadrement appropriées	41

4. Le BP : Sa viabilité	43
4.1. Viabilité financière du BP	43
4.2. Viabilités technique et institutionnelle	46
5. Conclusion et recommandations	49
5.1. Susciter l'avènement de contextes et environnement favorables	49
5.2. Assurer que les acteurs impliqués particulièrement les communes disposent de capacités et motivations suffisantes	50
5.3. Susciter l'appropriation du BP et l'engagement des citoyens	52
5.4. Manifester une volonté politique ferme	52
ANNEXES	55
Annexe 1. Les communes pratiquant le BP	56
Annexe 2. Personnes ayant participé aux collectes d'informations	61



**Fonds de Développement Local
Rue Pierre Stibbe, Près Immeubles Plan
101 Antananarivo Madagascar**