



LA BANQUE MONDIALE
BIRD • IDA | GROUPE DE LA BANQUE MONDIALE



GPSA
GLOBAL PARTNERSHIP FOR
SOCIAL ACCOUNTABILITY

CIMS

Projet d'amélioration des services communaux par l'engagement des citoyens
Citizens Involvement in Municipal Service Improvement

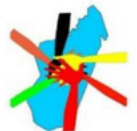
STRUCTURE LOCALE DE CONCERTATION :



L'HEURE EST AU BILAN



MADAGASCAR



EBAU TRANSPARENCE & EDEVELOPPEMENT SOCIALE MADAGASCAR

Sommaire

EDITORIAL

ACTUALITÉS

- 6. Projet CIMSI: L'heure est au bilan
- 9. Participation des citoyens: Renforcer le dialogue dans les communes
- 11. Prefecture de Taolagnaro: CIMSI renforce la transparence et la gouvernance locale
- 12. Structure Locale de Concertation: Accroissement des ressources financières des Communes des districts d'Ambanja et d'Ambilobe
- 13. Region Analamanga - District ankazobe : La concertation gagne du terrain
- 15. Kianja: Ou la naissance de la concertation
- 16. Direction d'appui à la gestion foncière décentralisée: Pour plus de compréhension des élus des différentes communes

BLOG

- 19. La commune comme interlocuteur de principe et maître d'ouvrage
- 24. Le citoyen au cœur des services communaux par l'évaluation citoyenne
- 26. Commune Rurale de Mahavelona: De la concertation vers la mobilisation multi-acteur

INTERVIEW

- 28. Dr RAZAFIMANDIMBY Andrianjaka Rado: " La SLC est un élément-clef pour le développement"
- 30. Nirhy-Lanto RABETALY: "L'instauration de SLC est déjà une victoire en soi"
- 32. Dr André Léonard Ravelomaharavo: « Le projet CIMSI doit être maintenu pour que le niveau de développement des CSB soit identique »
- 33. Ravoahanginirina Marie Laurence : « SLC fonctionnelle a permis de faire avancer les activités au sein des communes rurales »

PRÉSENTATION

- 36. Evaluation citoyenne: Alimenter les réflexions au niveau de la SLC
- 37. CIMSI-Réseau RTRS: Pour la Transparence et de la Redevabilité Sociale à Madagascar
- 39. CIMSI-Coalition des radios : une collaboration bénéfique aux citoyens
- 40. CIMSI-SIF: Pour une meilleure compréhension des collectivités
- 41. Mouvement ROHY et SLC: Pour l'application du décret SLC, beaucoup reste à faire...

SUCCESS STORY

- 42. Commune Mandromondromotra: Gestion des doléances à travers la boîte à plainte
- 43. Circonscription scolaire de Mantaly : L'éducation entre les mains de la population
- 44. Commune rurale Mangasoavina : Transparence et bonne gestion
- 45. Commune rurale BENAUVONY: Une expérience lucrative de la concertation
- 46. Temoignages du role de la slc pour la redevabilite dans le secteur de l'eau, assainissement et hygiène

EDITORIAL

C'est la fin, mais ce n'est pas fini

La capitalisation constitue pour ONG SAHA une contribution à la mise à l'échelle des acquis dans le cadre d'un projet, à travers la diffusion large des expériences et de leurs résultats.

Nous sommes plutôt connus par rapport à notre engagement au renforcement de la décentralisation, notamment à l'échelle communale. C'est d'ailleurs conforme à la vision de développement de ONG SAHA qui aspire à « La bonne fonctionnalité des entités structurantes et des institutions garantit la stabilité politique, la sécurisation des investissements, la croissance économique soutenue et la création d'emplois, des mécanismes de bonne gouvernance et de redevabilité favorisent une meilleure redistribution de croissance qui aboutit à une équité sociale et à l'amélioration des conditions de vie des citoyens ». Nous nous sommes dans ce sens engagés dans des actions liées à la promotion du Budget participatif au niveau des communes- un outil institutionnalisé à Madagascar, dans la gestion locale du foncier comme levier du développement économique du territoire et de la redevabilité sociale au sein des communes sur la gestion durable des ressources naturelles.

En 2016, ONG SAHA conçoit et met en œuvre le projet CIMSI (2017-2021), avec le soutien technique et financier de la Banque Mondiale/ GPSA. Ce projet a choisi la Structure locale de concertation comme une opportunité en tant qu'instance d'exercice de la démocratie participative et de la redevabilité sociale. La SLC réunit en effet les conditions de légitimité, de représentativité et d'inclusivité par rapport aux divers acteurs et parties prenantes dans la commune. Sa légalité par arrêté communal et approuvé par le district (contrôle de légalité) est un atout supplémentaire pour sa mission de mobilisation, de construction de la confiance mutuelle pour susciter des coopérations et un consensus, de compréhension mutuelle des enjeux en vue de résoudre des



problèmes brûlants. Ainsi, son mandat pour une gouvernance collaborative du secteur public local avec les citoyens l'oriente résolument vers la résolution de problèmes concrets.

Légalisée seulement en 2015, les expériences des communes sur la valorisation des SLC sont relativement récentes. Le projet CIMSI est par conséquent un projet laboratoire ayant surtout la vocation de partager les leçons apprises et ses apprentissages à travers ses pratiques dans les 46 communes sélectionnées. Ce document de capitalisation est une contribution majeure à cet objectif de partage.

Bonne lecture

LE PROJET CIMSI EN CHIFFRES

4 régions et **7** districts

46 Communes Entre 2017 et 2021, avec 700.000 USD de budget

9 Stations radios ont diffusé plus de 150 émissions, 500 intervenants sur les expériences des communes

18 OSC mobilisées pour l'évaluation citoyenne et le secteur public à différents niveaux

46/46 SLC constituées légalement par arrêtés communaux et structurées

32/46 Communes ont inscrit dans leurs budgets des montants pour le fonctionnement des SLC

43/46 SLC ont fait l'exercice d'analyser le budget communal (y compris rapportage du budget) et priorisé des investissements

33/46 Communes ont affiché publiquement leur budget et rapport budgétaire, version accessible au grand public

1. L'inclusivité et la représentativité de membres sont les garants de la neutralité de la SLC et de sa reconnaissance par les acteurs/ institutions

10. L'appropriation locale de la SLC résulte de plusieurs facteurs, dont notamment la prise en considération des mécanismes et dynamiques de concertation en place et des aspects socio- culturels

9. L'effectivité de la participation des couches vulnérables dans les SLC nécessite une analyse préalable des facteurs d'exclusion et des acteurs « exclus »

8. L'accompagnement des SLC est efficace lorsqu'il :

- se base sur les besoins prioritaires
- contribue à la connaissance cadres légaux et des procédures en vigueur
- renforce les dynamiques d'interactions entre les acteurs

7. La mobilisation des ressources propres s'est améliorée grâce à l'engagement des citoyens et à l'exercice des formes de transparence et de redevabilité

2. Le co engagement entre Responsables et Citoyens dans les dialogues et concertation incite à la prise de responsabilités pour résoudre les problèmes concrets des citoyens

3. Le processus d'évaluation citoyenne a renforcé la capacité des citoyens à demander plus de redevabilité, vis-à-vis de leurs priorités au sein de la SLC

4. L'utilisation de la SLC comme espace de débat sur le budget a démystifié le processus budgétaire aux yeux des citoyens et des acteurs

5. La formalisation de la SLC doit se faire en parallèle, voire précédée par l'appropriation des mécanismes de redevabilité et de transparence, gage de la participation citoyenne et engagement des parties prenantes

6. L'existence de concertation depuis le niveau communautaire est une forte garantie du succès de la concertation au niveau de la SLC

10 leçons tirées du CIMSI

PROJET CIMSI

L'heure est au bilan

Après quatre ans d'actions, le projet Citizens Involvement in Municipal Service Improvement (CIMSI), Amélioration des services communaux par l'engagement des Citoyens arrive à terme le 31 mars 2021. Une occasion d'effectuer une rétrospective des actions réalisées.

« Améliorer les mécanismes de transparence et de redevabilité entre les gouvernements locaux et les citoyens » C'est la mission que CIMSI s'est fixée depuis le 16 Octobre 2017. Soutenu et financé par la Banque Mondiale, le Projet travaille dans la mise en œuvre de la loi 2014-018 du 12 septembre 2014, portant sur la structure locale de concertation (SLC), et du décret d'application, numéro 2015-957 du 2015. « Nos actions consistent à contribuer activement dans l'institutionnalisation progressive de la participation citoyenne et la redevabilité sociale dans les pratiques de gouvernance des communes », lit-on dans les dossiers de CIMSI.

La mise en place, l'opérationnalisation et le renforcement de la Structures Locale de Concertation (SLC) au niveau communal, constituent une base importante pour cette mission. « SLC est un véritable laboratoire de la décentralisation, de la démocratie participative et d'une responsabilité sociale plus efficace et évolutive, valorisant le potentiel du développement local et complétant les politiques et les programmes gouvernementaux plus larges. Cette structure ouvre l'espace communal au dialogue, à la participation citoyenne, à la responsabilisation mutuelle, la possibilité d'émettre des recommandations aux décideurs communaux et, enfin, à la construction de consensus sur la gestion des politiques publiques et des affaires locales », explique Harilanto Ravelomanantsoa, Directeur de projet CIMSI. Le Projet, avec un modèle de co-engagement constructif, a appuyé et suivi de près 46 communes dans l'opérationnalisation de leur SLC.

Dans sa stratégie, CIMSI promeut le co-engagement constructif des citoyens, des autorités locales et des services déconcentrés de l'Etat. « Le renforcement des liens verticaux entre les instances centrales responsables de la décentralisation et les sec-



teurs concernés avec les municipalités, est un point plus qu'important. Nous nous penchons également sur la dissémination de bonnes pratiques et des outils développés, ainsi que sur l'inclusion sociale et l'équité du genre », annonce Harilanto Ravelomanantsoa.

« Indispensable » rime avec SLC

Dans la perspective de renforcer l'institutionnalisation des SLC, le Projet a favorisé la valorisation des SLC par les communes et leurs parte-

naires dans leurs actions respectives. Les services techniques des collectivités territoriales décentralisées ont pris en compte de manière effective les requêtes ou recommandations émises par les SLC. « *Des responsables des communes ont affirmé une amélioration de la collaboration entre le Bureau Exécutif et le Service Techniques communaux depuis la création de la SLC* », déclare Harilanto Ra-



velomanantsoa. Ce dernier ajoute que deux chefs de district ont même proposé à ce que la consultation des SLC soit prise comme une étape indispensable dans le processus budgétaire communal, et que la vérification de conformité du budget par le District en tient compte.

Des comités et autres entités dans les communes, à l'instar du comité de l'eau, celui de la mobilisation fiscale, de la conservation des ressources

naturelles ou encore le Comité Consultatif pour l'Aménagement du Territoire et de l'Urbanisme (CCATU) sont représentés dans les SLC jouant des rôles de commissions thématiques. « Six communes dans le district d'Ambanja ont une convention de partenariat avec HELVETAS. Ces conventions engagent les communes dans la transparence et la redevabilité envers les citoyens, les engageant à opérationnaliser les SLC comme structures d'information et de participation des citoyens dans la gestion de la commune. Pour la gestion des systèmes d'adduction d'eau potable que HELVETAS appuie, les usagers qui sont représentés dans les SLC à travers le collège de l'eau participent activement aux réunions avec la commune », annonce le Directeur, avec fierté.

Des difficultés à surmonter

Basé sur l'hypothèse que la responsabilité sociale a plus de chances d'être efficace et évolutive lorsqu'elle complète les politiques et les programmes gouvernementaux plus larges, la SLC est l'espace privilégié pour l'engagement des acteurs communaux. « *43 des 46 SLC que CIMSI a appuyées, ont effectué un exercice d'analyse du budget communal (y compris rapportage du budget) et priorisé des investissements en vue de les budgétiser ou de les réaliser par la Commune. Les trois restantes ont eu des problèmes de gestion de dossiers au niveau des Trésoriers comptables ou ont des retards de réunion de SLC* », indique Harilanto Ravelomanantsoa.

Il a été observé que les plateformes s'activent. Il se trouve pourtant que, au-delà des problèmes de compétences techniques et de volontés, d'autres facteurs de blocage se présentent et rendent plus difficiles les missions des SLC. Les retards dans l'élaboration des budgets communaux et la faible capacité d'investissement de la municipalité ont été, ainsi, relevés. « *Au mois de juin 2020, 15% des communes appuyées par CIMSI n'avaient pas pu finaliser leurs budgets primitifs compte tenu de la non maîtrise de l'élaboration du budget de programme par les nouveaux maires et les trésoriers communaux, parfois à cause des conflits entre le Maire nouvellement élu et le Trésorier déjà dans l'ancienne équipe sortante* », explique le Directeur de Projet.

Certaines communes ont, quant à elles, tendance à se contenter uniquement des subventions émanant de l'Etat et de l'appui provenant des partenaires techniques et financiers.

Nette nuance entre rural et urbain

Des nettes différences ont été perçues entre le processus de mise en place de la structure locale de concertation des communes urbaine et celui des communes rurales. « *Les dynamiques des acteurs, élus et responsables communaux, ne sont pas pareilles. Le degré d'acuité des enjeux politico-économiques qui sont plus élevés dans les communes urbaines ou celles à fort revenu à l'instar des villes minières, ainsi que la nature différente de la structuration des acteurs socio-économique formant le paysage des acteurs constituent des facteurs de différence* », fait savoir le Responsable. A ne pas oublier que les communes urbaines comptent plus d'organisations professionnelles et des syndicats dans divers domaines.

Le mot « vulnérable » démotive

Le texte stipule que la SLC devrait avoir la participation active de tous les groupes de personnes et les différents collectifs existant dans la commune, notamment ceux des personnes vulnérables. Toutefois, une certaine réticence, sinon une relative timidité de la part de ces groupes d'individus, a été observée lors des sondages. « *Les*

personnes désignées comme représentants des vulnérables dans la plateforme se retiennent de faire des interventions lors des réunions plénières et de manifester publiquement leurs opinions », indiquent les sondages. En fait, c'est le qualificatif « vulnérable » qui serait perçu comme dévalorisant, selon les concernés. Seuls les représentants des organisations de personnes en situation d'handicap ou des femmes sont plus actives dans le processus de concertation à travers les SLC.

Le résultat des sondages avance qu'il est conseillé de bien clarifier, de manière concertée au niveau des acteurs communaux, les critères de vulnérabilité à retenir. Et ce, avant d'entamer le processus d'identification des représentants de ces individus. « *L'absence de ces critères rend difficile, voire impossible, la formation de collège des vulnérables. En effet, les vulnérables sur le plan économique peuvent être dues à différents facteurs de vulnérabilité : handicap physique, pauvreté, statuts de migrants, groupes minoritaires ou ethniques, etc. A titre d'illustration, la difficulté rencontrée par les communes à constituer la liste des personnes indigentes bénéficiaires de fonds d'équité CSB témoigne de l'ardeur de la tâche d'identification des gens dans la catégorie de vulnérable* »

La SLC face à la pandémie du covid-19

Le fonctionnement des collectivités décentralisées n'a pas

été épargné par la crise coronavirus. Des déplorables conséquences économiques ont été notées dans les communes. « *Face à ce contexte, ONG SAHA a pris part dans un collectif d'organisation de la société civile (OSC) membres du Mouvement ROHY qui s'engage à suivre l'utilisation des ressources publiques contre le COVID-19. Cette action est opérationnalisée par un projet qui s'appelle Suivi de la Transparence et de l'Effectivité des Fonds alloués aux réponses à la COVID-19 (STEF), financé essentiellement par l'UE* », fait savoir Harilanto Ravelomanantsoa.

Sur le plan opérationnel, CIM-SI a testé la digitalisation des outils de rapportage des OSC facilitatrices de l'évaluation citoyenne pour le double but d'accélérer les traitements de données, d'une part, et de recueillir des photos des activités sur terrain. « *La plateforme Open Data Kit (ODK), une application en ligne avec accès libre a été utilisée par l'équipe CIMSI, les sept accompagnateurs et les 13 OSC facilitatrices d'évaluation citoyenne. Huit de ces 13 organisations formées ont pu maîtriser l'outil dans leur mandat* », souligne Harilanto Ravelomanantsoa.

Par ailleurs, HELVETAS à Ambanja a pu se mobiliser pour des activités de renforcement de l'équipement des centres de santé en collaboration avec le district de santé (médecin inspecteur et chefs CSB). La sensibilisation sur les gestes barrières et la mise à disposition de dispositif d'hygiène étaient les priorités.

PARTICIPATION DES CITOYENS

Renforcer le dialogue dans les communes

« Teny ierana, laniera, dinika ambany tafo-trano », de point de vue culturel, le dialogue a toujours fait partie intégrante du fonctionnement de la société malgache ; de la famille au regroupement villageois.



L'histoire de la vie sociale et politique à Madagascar a démontré cet attachement au teny ierana, à la force d'une communauté qui s'exprime tacitement ou expressément sur le respect de ce « qui est convenu ». Nul ne peut dire le contraire, à Madagascar, les décisions collectivement prises, les stratégies communément élaborées sont plus aisément applicables puisqu'elles sont basées sur l'acceptation de tous les acteurs. Telle est la base et le principe de la mise en place des Structures Locales de Concertation (SLC). Elles sont une forme à organisation plus formelle du « dinika ambany tafo-trano ou dinidinika amorom-patana » typiquement malgache. Leur champ de travail et scène de dialogue sont surtout au niveau des Communes et consistent à impliquer les populations dans leurs développements et dans la définition des priorités.

Institutionnaliser la participation citoyenne

A Madagascar, la SLC a été institutionnalisée par le décret n° 2015 – 957 relatif à la Structure Locale de

Concertation des Collectivités territoriales décentralisées. Force est néanmoins de constater que, bien que ce décret oblige chaque collectivité décentralisée de se doter de SLC, celles-ci ne sont pas totalement opérationnelles. Une SLC est opérationnelle quand elle se réunit régulièrement et quand elle fonctionne de manière autonome. Le projet CIMSI (Citizen Involvement in Municipal Service Improvement) mis en œuvre par l'ONG SAHA, financé par la Banque Mondiale, à travers le Global Partnership for Social Accountability, vise à renforcer les mécanismes de transparence et de redevabilité entre les gouvernements locaux et les citoyens. Son objectif est de fournir un appui stratégique et pérenne pour les OSC qui mettent en œuvre des actions d'amélioration de la participation des citoyens au développement, à la transparence et à la redevabilité sociale. « Le projet vise, entre autres, à institutionnaliser progressivement la participation citoyenne et la redevabilité sociale dans les pratiques de gouvernance des communes. Le projet CIMSI agit comme fa-

cilitateur et accompagne les partenaires locaux dans ce processus », explique l'ONG Saha.

La concertation comme stratégie pour faire face aux difficultés de la Commune

L'opérationnalisation des SLC redonne le caractère sacré aux « fokonolona ». « En tant qu'élus, nous sommes mis au courant des diverses difficultés auxquelles la population fait face, grâce aux points de vue recueillis par les membres des collèges et au dialogue, nous parvenons à définir quels sont les tâches ou travaux les plus urgents et nous établissons la cohérence entre ces travaux lorsqu'il s'avère nécessaire de la déterminer » explique Justin Ramanantsoa, maire de la Commune rurale d'Antanimandry. Au niveau de cette Commune, la Structure Locale de Concertation est composée de 13 collèges qui identifient les besoins prioritaires de la population de la Commune.

A Manandona, Solofo Noliva Ratsitohaina, membre du noyau dur de la SLC explique comment se fait concrètement le dialogue. « Les membres des collèges vont à la rencontre des gens, dans les quartiers. Ils demandent quels sont les besoins, suivant la mission du collège (agriculture, santé, éducation, jeunesse...). Les citoyens savent qui sont membres de collège, ils s'adressent aussi à eux, au quotidien, lorsque le besoin se ressent » souligne-t-il. A Manandona, la construction d'un lycée public a pu débuter. Ce projet résulte d'un besoin exprimé par la population, la Commune ne disposant que de lycées privés. Par ailleurs, les membres de la SLC ont souligné la nécessité de doter les écoles primaires publiques de tables-bancs supplémentaires. Les deux centres de santé de base ont besoin d'extension. Actuellement, quelle que soit la raison de leur admission à l'établissement sanitaire, les patients partagent la même salle. Sur le plan foncier, une seule personne travaille de manière permanente à Manandona, alors que le travail est très vaste.

La SLC, outil de prévention de conflit

Solofo Noliva Ratsitohaina, membre du noyau dur de la SLC de la Commune rurale de Manandona déplore que cette structure risque de s'affaiblir faute de moyen. « Nous comptons sur la volonté des maires pour maintenir ces structures ». Le maire d'Antanimandry se dit déterminé à garder en place les structures de concertation au sein de sa Commune. Celle-ci est d'ailleurs une des trois Communes de la Région Vakinankatra (zone

d'intervention du projet CIMSI) à avoir intégré dans son budget le fonctionnement des SLC (indemnités de participation des membres à deux assemblées générales). Le maire affirme que le dialogue instauré permet d'harmoniser les rapports entre les élus et les citoyens. « Les SLC facilitent la communication et permettent d'éviter les frustrations. Il en est ainsi lorsque les citoyens ne sentent pas qu'ils sont entendus ou lorsque leurs besoins au quotidien ne sont pas considérés », note-t-il.

Quant à Justin Ramanantsoa, il estime que le dialogue instauré par les membres de la SLC élargit le dialogue « même si les élus ne font pas de distinction entre les usagers et les citoyens de différentes couleurs politiques, nous constatons qu'il est plus facile aux gens de s'adresser aux membres de la SLC. Par ailleurs, cela les encourage à venir à la mairie, à discuter ».

Décret n° 2015 – 957 relatif à la Structure Locale de Concertation des Collectivités territoriales décentralisées

Art. 4 – La mise en place de la Structure Locale de Concertation a pour objectifs de :

- créer un lien entre tous les acteurs en vue de la promotion et la mise en œuvre de la décentralisation, du développement local et de la participation citoyenne ;
- offrir des opportunités aux acteurs locaux de contribuer au développement local ;
- responsabiliser les différents acteurs dans la mise en œuvre des politiques publiques ;
- renforcer la cohésion sociale et culturelle pour une expression des besoins et des demandes liées à la bonne gouvernance, fondée sur des mécanismes participatifs de prise de décision ;
- promouvoir la démocratie locale en vue de renforcer l'appropriation des actions et politiques menées ;
- émettre des idées et des suggestions pour alimenter le processus de prise de décision au niveau des Collectivités.

PREFECTURE DE TAOLAGNARO

CIMSI RENFORCE LA TRANSPARENCE ET LA GOUVERNANCE LOCALE

Initié par l'ONG Saha, le projet CIMSI est financé par la banque Mondiale à travers le Partenariat mondial pour la responsabilité sociale (GPSA), de 2017 à 2020. Son objectif est de favoriser la bonne gouvernance au niveau des communes.

CIMSI accompagne les acteurs locaux dans la mise en place et la redynamisation de la Structure locale de concertation (SLC) ou Rafitra Ifotony Fikaonan-doha (RIF) au niveau des communes d'intervention du projet. Dans la préfecture de Taolagnaro, le projet touche Sarisambo, Manambaro, Ampasinhampoana et Mandromondromotra. Harilanto Ravelomanantsoa, directeur du projet, explique qu'il s'agit d'un projet pilote.

Points clés

Les membres des SLC sont amenés à avancer des propositions d'amélioration de la vie de la commune aux autorités, soit à l'exécutif et aux conseillers. Les propositions d'améliorations se portent notamment sur la santé, l'éducation, la redevabilité et le foncier. Ils doivent également évaluer le budget de la commune ainsi que les actions entreprises pour favoriser la transparence budgétaire. De ce fait, les points clés à retenir du projet CIMSI sont la mise en place et la dynamisation de la SLC, la redevabilité sociale, la transparence budgétaire et la mobilisation des ressources de la Commune.



Le foncier

Le service foncier dans son ensemble nécessite une amélioration. Le service foncier de proximité est rattaché au niveau de la Communes. Telle est la situation à Sarisambo. Le secrétaire général de cette commune explique que *« pour être propriétaire légal d'un terrain, il ne faut pas se contenter de l'acheter, il faut régulariser les documents administratifs, en passant tout d'abord auprès de la Commune, puis auprès des entités étatiques compétentes qui sont les services du domaine et topographique »*. Depuis que les SLC sont opérationnelles, la Commune doit rendre ouvertes les données.

Structuration de la SLC relative au foncier

Dans la Commune de Mandromondromotra, dans la partie nord de Fort-Dauphin, la SLC se structure en 19 collèges qui sont com-

posés, chacun, de cinq membres : cinq pour l'exécutif, cinq chefs fokontany, cinq pour le collège santé, cinq pour celui de la pêche, cinq des associations de femmes ... Chaque collège a un noyau dur qui présente le rapport durant l'assemblée générale. Le rôle du collège est de rassembler les idées exprimées par les citoyens. Il rapporte les problèmes en vue de trouver des solutions. *« La SLC ressemble au système de budget participatif »*, note Raphael Ernest, premier adjoint au maire de la Commune de Mandromondromotra. Divers besoins ont été exprimés pendant l'assemblée générale des SLC, ce qui a débouché sur des points essentiels et urgents pour la Commune de Mandromondromotra. Ainsi, les cultivateurs nécessitent des appuis en engrais et matériels, l'hôpital a formulé des besoins spécifiques, le marché communal nécessite une réhabilitation également, un stade de sports pour les jeunes doit être construit...

STRUCTURE LOCALE DE CONCERTATION

Accroissement des ressources financières des Communes des districts d'Ambanja et d'Ambilobe

L'existence d'une Structure Locale de Concertation ou SLC, est l'un des critères exigés par tout partenaire des Communes. L'opérationnalisation de cette structure a apporté ses fruits au sein des Communes d'Ambanja et d'Ambilobe. Les recettes provenant des impôts, taxes et ristournes y ont augmenté.

Un des objectifs du projet Citizen Involvement in Municipal Service Improvement (CIMSI) est de promouvoir et d'améliorer la redevabilité des responsables auprès du peuple est. Cela s'effectue par une budgétisation participative dans une « parfaite transparence ». Le projet vise également à améliorer la qualité des services au niveau local. Bien que CIMSI ne fournisse pas de financement direct, l'appui qu'il a apporté dans l'opérationnalisation des SLC a permis aux communes de bénéficier de partenariats. Quant aux recettes de la Commune, celles-ci se sont améliorées du fait de la présence de cette structure. Tel est le cas dans les Communes d'Antsohimbondrona à Ambilobe et à Ambalahonko, Ambohimena, Antsakoamanondro et Benavony dans le district d'Ambanja. Un tel résultat a été atteint grâce également à l'appui du projet Pôle de croissance intégré (PIC).

Amélioration de la communication et la coordination des activités dans la municipalité

Les produits des concertations de la SLC aident l'exécutif et les conseillers municipaux à prendre les décisions, en adéquation avec les situations au sein de la Commune.

Les membres des SLC ont à peu près le même rôle que les sénateurs, sauf qu'ils travaillent au niveau des communes. Le rôle de l'exécutif est d'élaborer le budget, puis la SLC l'examine. Ensuite, le document est soumis au conseil municipal. Après ce processus, les membres de la SLC présentent un rapport au public. La SLC est donc un outil de communication efficace. Les membres sont plus proches de la population parce qu'ils sont composés de personnes provenant d'elle. Ainsi, les points de vue défendus par le conseil municipal viennent de la population. Cette approche donne aux populations locales la possibilité de proposer des idées pour améliorer la gestion de leur commune. Les SLC défendent les idées et propositions bénéfiques à la population, qu'elles proviennent des citoyens ou émanent des conseillers communaux et des maires. Des représentants des personnes vulnérables sont parmi les membres de la SLC. Ils mettent en évidence les problèmes spécifiques de cette catégorie de personnes. Ce rôle qui leur est attribué leur donne la possibilité de s'exprimer et les pousse à s'impliquer davantage dans la prise de décision dans leur Commune. Cependant, ils disent être frustrés par le fait qu'ils ont été interrogés, mais il n'y a pas de suivi concernant les avantages dont ils devraient bénéficier. Ils préfèrent de ce fait, ne plus trop s'impliquer.

Les tâches de la SLC doivent être appuyées

Compte tenu des impacts des actions des SLC au niveau des Communes, la pérennisation de cette structure est à réfléchir. Chaque Commune et ses partenaires ont un rôle à jouer. Un exemple en est l'assistance fournie par le projet KOBABY. Ce projet considère que l'existence de la SLC est très importante pour une gestion collaborative, entre la Commune et les citoyens. Dans la région DIANA en particulier, 28 SLC ont été mobilisées et appuyées en 2020. D'ici 2021, l'autonomie de la commune continuera de s'améliorer. En mars, une campagne de fiscalité de proximité pour 30 communes locales a eu lieu, en collaboration avec la SLC. Cependant, il est nécessaire que les Communes concernées établissent le dialogue avec les autorités fiscales et KOBABY qui fournira le soutien. De plus, la SLC a déjà organisé une réunion avec ce projet et il a été décidé qu'une gouvernance locale serait élaborée pour le renforcement capacités. Toujours dans cette optique de soutien, la Commune de Mantaly a choisi de fournir de la nourriture, au lieu de payer des indemnités, aux membres de la SLC de la Commune. Dans le budget de la Commune en question, une ligne pour des « *substituts de nourritures* » est inscrite dans le budget de cette Commune.

REGION ANALAMANGA- DISTRICT ANKAZOBE

La concertation gagne du terrain

C'est à Ankazobe que les différents acteurs au programme CIMSI de la région d'Analamanga se sont réunis le 26 janvier dernier afin de faire une évaluation sur la portée de ce programme depuis son application ainsi que l'impact de ce dernier dans les communes bénéficiaires. Maires, adjoints aux maires, membres des conseils communaux ainsi que représentants des Structures Locales de Concertation (SLC) ont honoré de leur présence cette rencontre afin de partager leurs expériences et expertises suite à l'application du programme CIMSI.



L'objectif de cette rencontre était de déterminer les bonnes pratiques suite à l'application du programme CIMSI dans les différentes communes cibles. Ainsi, en partageant son expérience, chaque commune a pu exposer les difficultés auxquelles elle a dû faire face et comment le programme a pu aider à les surmonter. Ces récits ont ramène la théorie à la réalité du terrain.

Afin d'assurer la participation de tous, les représentants du programme CIMSI ont posé aux participants des questions clés qui ont permis aux représentants de raconter la réalité auprès de leurs communes respectives.

Les changements pour la bonne gouvernance

Lors de la séance de travail, chaque commune a également pu faire une rétrospection des objectifs fixés au début du programme afin d'identifier les points sur lesquels ils ont avancé. Cet exercice a été nécessaire pour comprendre l'évolution de chaque commune depuis le démarrage du programme CIMSI. D'une manière générale, le fait d'avoir écrit quelques objectifs a permis aux communes d'atteindre les objectifs fixés. Au-delà de leurs rôles de conseillers, les membres du SLC ont

KIANJA

Ou la naissance de la concertation

Depuis l'indépendance, l'administration malgache a été conçue de sorte à ce qu'elle ressemble à l'administration française.

Cet héritage est lourd et peu adéquat aux réalités du pays. C'est face et ce constat, et en prenant conscience que des changements doivent s'opérer, que le CFM a concocté un document afin de connaître à la population malgache l'esprit du Kianja. Le système est propre à la culture et la tradition malgache. Il a fait ses preuves à l'époque monarchique. Il a été remis au goût du jour et a fait ses preuves dans la commune rurale d'Andriambilany, district d'Ambatolampy.

Il n'y a pas de paix sans harmonie. Tant bien que mal, le Conseil du Fampihavanana malgache use de tous les moyens possibles afin de rappeler à la population, comme aux dirigeants, les racines de la société traditionnelle malgache. Ceux qui ont effectué la visite d'Antananarivo seraient passés devant le reste du « Kianja » à Andohalo. On y passe sans trop savoir ni comprendre l'importance de ce monument alors qu'elle symbolise la naissance même de la concertation à Madagascar.

Le concept est né suite à une pratique traditionnelle qui consistait à discuter des sujets importants autour d'un feu durant la soirée. Les fameux « Dinidinika amorom-patana » ont permis à de nombreuses familles d'éviter des conflits. Par extension, le concept a été appliqué dans les voisinages. Profondément attachés à la tradition, les monarques malgaches ont pris ce modèle afin de mettre en

place le « teny ierana ».

Dans sa conception, telle que RAMAMIMAMPIONONA Gérard Noel, vice président du CFM pour la province d'Antananarivo le décrit, le Kianja a été composé d'un aîné de la famille, d'une mère de famille, d'un responsable au sein du Kianja et enfin d'un représentant de la jeunesse dont la mission est de transmettre les idées évoquées tout au long des réunions.

Au cours des années, le concept a évolué. En guise d'exemple, sous le règne d'Andrianampoinimerina, une cour parlementaire composée d'une dizaine d'hommes issus de toute la couche de la société a été mise en place.

« Le teny ierana » qu'on peut traduire littéralement par « concertation » est la balise contre la dictature. La population a pu ainsi trouver une plateforme où elle peut s'exprimer. La seule règle étant que toutes les décisions prises lors des réunions au Kianja doivent être réalisées.

Ce concept se retrouve dans la Structure Locale de Concertation. Effectivement, il ne s'agit pas seulement de faire parler les membres de la population mais de les impliquer dans toutes les décisions, et, surtout, de concrétiser leurs visions du développement. C'est la raison pour laquelle, dans de nombreuses localités, la mise en place des SLC s'est faite d'une manière aussi naturelle.

LES FORUMS DU GPSA

Rencontres riches en échange

Depuis l'année 2017, Madagascar a toujours participé aux Forums Internationaux annuels du GPSA. Une expérience qui s'est avérée bénéfique l'équipe du projet CIMSI et pour l'ONG SAHA. Effectivement, ces déplacements ont été l'occasion de renforcer la capacité de l'équipe par rapport aux théories de changement de GPSA, axées sur la redevabilité sociale collaborative et à la notion d'inclusion. Une démarche qui a permis de faciliter la lecture et la compréhension de la place du suivi-évaluation et de la gestion de connaissance dans la mise en œuvre des projets GPSA



Ces déplacements ont été également l'occasion d'acquérir de connaissances innovantes à travers les échanges et les partages d'expériences développées entre les pays bénéficiaires du GPSA.

Le dernier et le moindre, ces multiples rencontres ont permis l'acquisition par ONG SAHA d'une nouvelle subvention de GPSA (prévu entre 2021 et 2024) pour un projet de redevabilité sociale axé sur le secteur santé de base et communautaire permettra une contribution significative à l'institutionnalisation des mécanismes de redevabilité sociale en général, et en particulier dans le secteur santé. Les leçons apprises dans le cadre de CIMSI vont directement servir à l'ajustement des stratégies d'accompagnement et de mise en œuvre de ce nouveau projet.

DIRECTION D'APPUI À LA GESTION FONCIÈRE DÉCENTRALISÉE

Pour plus de compréhension des élus des différentes communes

Les problèmes fonciers constituent un sujet épineux pour de nombreuses communes de Madagascar. C'est une des raisons pour lesquelles l'ONG Saha a signé une convention de partenariat avec la Direction d'appui à la gestion foncière décentralisée (DAGFD). Un accord de partenariat qui a permis de répondre à des besoins urgents des communes

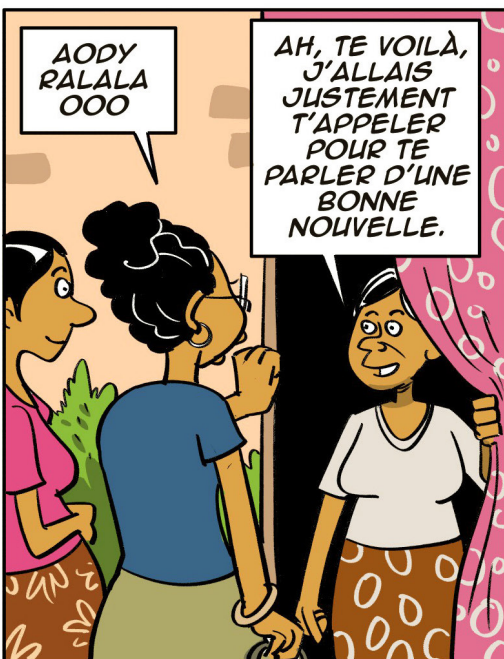


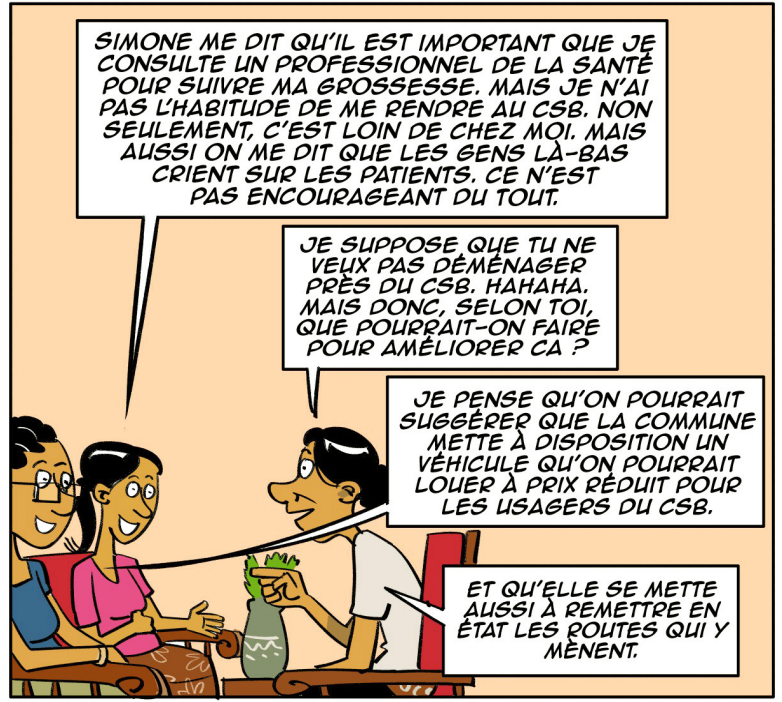
La signature de convention de partenariat entre l'ONG Saha et la DAGFD s'étend sur trois points. La première est la multiplication d'outils de communication de la DAGFD pour les communes. Ces outils permettraient aux différentes communes d'avoir une meilleure compréhension des démarches à suivre en cas de litiges fonciers.

Le deuxième point se porte sur la médiation et la supervision de l'achèvement du processus de délivrance des certificats fonciers. En effet, plusieurs communes ont fait de leurs priorités la distribution de certificat foncier et la signature de cet accord à faciliter amplement les démarches dans ce sens. Ac-

tuellement, toutes les procédures ont été effectuées et les communes sont en attente de la délivrance de ces certificats.

Le troisième point et non le moindre c'est la formation des maires et des conseillers. L'objectif de ces formations est d'informer les membres de l'exécutifs sur les rôles et leurs responsabilités dans le secteur foncier. Les modules de formation comportent également les démarches à suivre au sein de la direction. Plus de quarante élus des districts d'Ankazobe et d'Antsirabe II ont bénéficié de cette formation avec la Direction d'appui à la gestion foncière décentralisée.





La commune comme interlocuteur de principe et maître d'ouvrage

« La redevabilité sociale et la participation citoyenne au sein d'une structure de concertation locale au niveau communal, restent des coquilles vides si elles n'améliorent pas la qualité et l'accès équitable des services et biens publics, le développement économique local et la gestion de l'environnement »



A Madagascar, la commune est au cœur de l'action en tant que maître d'ouvrage chargé d'assurer les services sociaux de proximité auprès de la population. La mise en œuvre de la décentralisation actuelle peine à créer un environnement favorable au niveau local afin d'assurer cette mission publique. Plusieurs éléments affectent la

qualité des services publics et du développement économique local : un manque d'articulation avec la politique de décentralisation et les politiques sectorielles, des procédures de gestion peu adaptées au niveau local, un faible volume des ressources, et la faible prévisibilité de ressources financières et d'autres facteurs liés à la gouvernance et la performance répercutés dans l'indice de gouvernance local.

La structure locale de concertation (SLC) de la commune est un laboratoire de la décentralisation, de la démocratie participative et de la bonne gouvernance locale pour valoriser le potentiel du développement territorial

La SLC est une instance formelle du dialogue multi-acteurs au niveau communal. Ainsi le décret 2015-957 exige sa mise en place et ouvre par conséquent un espace de concertation au niveau communal ce qui contribue à un environnement favorable en termes de redevabilité sociale. En effet, la structure se veut inclusive et représentative en rassemblant des membres du bureau exécutif, du conseil communal, des services techniques déconcentrés mais aussi les représentants des opérateurs économiques, des organisations de la société civile (femmes, jeunes, leaders traditionnels, personnes vulnérables, plateformes et cadres de concertation existants de la société civile), des partis et organisations politiques locaux, des cadres de concertation existants ainsi que les représentants des Fokontansys – les subdivisions administratives de base de la commune.

La SLC est la reconnaissance de l'importance de l'articulation des relations entre ces différentes catégories d'acteurs du développement territorial et facilite l'émergence d'une culture de citoyenneté. Sur base d'informations claires, la SLC est censée émettre des idées, des suggestions et des conseils actionnables pour alimenter le processus de décision communal dans la dé-

finition, l'orientation, les modalités de mise en œuvre et le suivi-évaluation de ces politiques publiques. Elle répond donc à un besoin d'innovations concrètes dans la vie politique locale afin d'améliorer la qualité des infrastructures, la dynamisation de l'économie locale et la fourniture de prestations de qualité, équitables et accessibles pour les administrés.

Si sa mise en place formelle n'a reçu ni opposition ni blocage institutionnel majeur, sa fonctionnalité concrète en rapport à ses vocations et missions de gouvernance constitue un véritable enjeu pour la commune. Sur les 1693 communes, environs deux cents communes disposent de SLC qui fonctionnent c'est-à-dire qui se réunissent régulièrement et de manière autonome.

Une des composantes du projet CIMSI : L'amélioration des services communaux par l'engagement des acteurs du développement au niveau de la SLC communale est une priorité pour le projet CIMSI

Les communes ont été appuyées pour la mise en place et la nomination des membres et le fonctionnement de leur SLC.

Le projet vise entre autres à institutionnaliser progressivement la participation citoyenne et la redevabilité sociale dans les pratiques de gouvernance des communes. Afin d'impulser cette participation, un exercice d'évaluation citoyenne de trois services publics de base (éducation, santé, foncier) a été mené. Le projet CIMSI agit comme facilitateur et accompagne les partenaires locaux dans ce processus. CIMSI élabore des outils et des méthodes d'appui aux SLCs (guide évaluation citoyenne et guide d'accompagnement des SLCs) et veille à adopter une démarche d'apprentissage (essayer, voir, adapter) permettant d'introduire les dispositifs testés et de les institutionnaliser de façon pérenne. Dans ce cadre, CIMSI a un partenariat avec la DACTD du Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation – l'institution veillant au niveau national à la participation de tous les acteurs dans la mise en œuvre de la décentralisation. CIMSI et DACTD sont engagés dans un processus de capitalisation afin de publier le guide d'accompagnement destiné aux SLCs qui tient compte des expériences vécues sur le terrain. CIMSI explore également les différentes opportunités d'institutionnalisation pérenne de l'évaluation citoyenne.



Quelques exemples démontrent que la démarche sème les graines du succès

Après avoir participé aux réunions des SLC, des Maires auparavant soit méfiants ou hésitants sont plus convaincus de la nécessité de développer la concertation (mifampièra).

La mobilisation et l'engagement de la commune à faire le rapport budgétaire au niveau des SLC, est un premier pas vers la transparence de la gestion des finances publiques.

L'évaluation citoyenne a permis aux membres de la SLC de se former une idée de la perception de la population quant à l'accès et la qualité des services publics ciblés. Les besoins y afférents ont été identifiés. Tout en tenant en compte de la disponibilité des ressources au niveau communal, la définition des priorités visant leur amélioration, a fait l'objet de discussions au sein de la SLC. Ces concertations ont abouti à l'élaboration participative des plans et budgets communaux tenant en compte les priorités identifiées pour la formulation du Budget Primitif. Le co-engagement entre les citoyens, la commune et les services techniques déconcentrés a contribué au renforcement de la prise de conscience du besoin d'articulation entre la politique territoriale et celle des secteurs pour l'amélioration de la qualité et de l'accès des services sociaux de base. Les SLCz ont dans ce cadre été valorisées comme instance de dialogue.

Le projet a été témoin de la résolution de certains problèmes liés aux services communaux. Dans une commune, par exemple, à la suite de l'évaluation, plus de transparence dans le secteur de la santé a été observé par l'affichage public des prix des médicaments. Dans une autre commune, le noyau dur de la SLC a été mobilisé pour sensibiliser la population à se faire enregistrer et a résulté en l'augmentation du nombre de certificats fonciers - avant cela, seulement un certificat par an était délivré

Une tendance observée au sein des SLC est le choix de la santé comme secteur pilote sur lequel l'accompagnement de CIMSI se repose. Ceci est largement dû à l'insuffisance des dispositifs de proximité de santé, du manque de transparence et de bonne gouvernance des ressources du point de vue des usagers et du fait que la santé est perçue comme vital par rapport aux deux autres secteurs, l'éducation et le foncier.

Les leçons opérationnelles du terrain, nous apprennent que :

Le cadre officiel qu'offre l'arrêté communal de nomination des membres de la SLC combiné avec l'appui (externe) de CIMSI à la SLC ainsi qu'un accompagnement de proximité des communes, offre un cadre sécurisé de redevabilité au niveau communal. Plus d'efforts d'accompagnements sont encore requis car le projet constate que l'inclusivité et la représentativité des SLCs peut s'améliorer, la prise en compte

du secteur privé économique par exemple est encore faible .

Des réticences peuvent exister au niveau des communes urbaines dans leur volonté à mettre en place une SLC.

Le bon fonctionnement de la SLC dépend :

Du courage politique du Maire à adhérer aux valeurs de la SLC ainsi que de son dynamisme.

Du capital social de la commune, par exemple la proportion de la population organisée dans des associations (chambres de commerce et les associations d'agriculteurs, d'utilisateurs d'eau, de parents d'élèves, de sport, etc.) et de la capacité technique et organisationnelle de ces organisations à participer.

La présence de projets de développement au niveau communal fonctionne comme catalyseur pour l'adoption des approches et des démarches initiées dans le cadre du décret SLC. En effet, l'existence du capital humain, d'outils de gouvernance (par exemple le registre des infrastructures communales et l'index de gouvernance locale) et d'une culture de redevabilité préexistante parmi les membres de la SLC combiné parfois avec des budgets plus conséquents au niveau de la commune, facilite la mise en place de SLC et lui octroie tout son sens à bien fonctionner.

Le caractère officiel de la SLC par arrêté communal de mise en place et de nomination des membres met les acteurs en confiance pour assumer pleinement leur rôle.



Les leçons en matière d'outils et de méthodes de mise en œuvre du projet CIMSI

Le renforcement des capacités des communes et de leurs SLC est un processus qui est basé sur l'apprentissage dans l'action et exige du temps.

L'unité de projet a un rôle de facilitateur créant des espaces de dialogue.

Une approche évolutive en fonction de l'échelle de mise en œuvre du projet est nécessaire. Lors de la première année de mise en œuvre, le projet ne ciblait que 10 communes. Pendant cette première année l'équipe de projet a testé le type de démarche à suivre en encadrant directement les acteurs au niveau communal. Cet apprentissage permettra au staff du projet de mieux encadrer d'autres acteurs qui feront le même travail lors de la mise à échelle du projet à 46 communes. La valorisation du rôle d'appui conseil du dispositif pérenne de l'état (services déconcentrés de l'état au niveau du district et de la région) sera également pris en compte.

Une approche multi-niveau

(national, régional, district, communal) alliant la stratégie au pragmatisme est la plus appropriée

Cela se traduit au niveau communal par une démarche qui envisage des mesures faisables et un appui de proximité afin de franchir des étapes dans la bonne direction. L'accompagnement des SLC observe une stratégie globale, mais les contenus varient suivant les forces et les faiblesses des acteurs et des opportunités et obstacles du contexte. Cela exige une attitude flexible de CIMSI au regard des défis qui émergent dans chaque commune. Cette approche différenciée engendre que le projet est impliqué dans les quatre dimensions d'ingénierie (institutionnelle, budgétaire/financière, sociale et technique/sectorielle) et permet d'avoir l'angle approprié pour introduire les concepts de redevabilité sociale d'une façon incrémentale.

Le dispositif technique d'appui doit être respectueux du dispositif pérenne prévu par la loi et exige des approches et des partenariats différenciés avec les acteurs de la décentralisation et de la déconcentration (collecti-

ités territoriales décentralisés, Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, ONCD, Institut National de la Décentralisation et du Développement Local), avec le Ministère des Finances, les Ministères sectoriels concernés (Santé, Education Foncier) et leurs démembrements. L'échange d'information et l'institutionnalisation du travail du projet est priorisé. Cela permet de remonter les expériences du terrain et d'élaborer et coproduire des outils et des méthodes tenant en compte ces réalités. Le projet est en sorte utilisé comme espace d'expérimentation pouvant alimenter les réflexions au niveau de la mise en œuvre de la décentralisation.

Les partenariats avec les différentes organisations de la société civile ont permis d'une part de contribuer à leur renforcement de capacités méthodologiques en facilitation d'évaluation citoyenne (RTRSM, Coalition des RADIOS) et d'autre part de trouver des synergies pour le plaidoyer au niveau national (SIF, ROHY). Ces OSC peuvent par ailleurs valoriser la collaboration avec CIMSI afin de créer des liens plus forts avec les OSC et la société civile au niveau des communes.

Le partenariat et les échanges avec les partenaires techniques et financiers actifs dans le domaine de la décentralisation ou dans la circonscription des communes appuyées par le projet fonctionnent comme effet levier par rapport à l'impact des activités entreprises. Ceci permet également de mutualiser les expériences et de faire valoir la complémentarité.

la Structure Locale de Concertation est un cadre pour l'exercice de la démocratie participative. Elle a le potentiel :

D' accroître la représentativité, l'inclusion et les synergies entre les institutions traditionnelles (informelles) et modernes (formelles).

Influencer positivement les perceptions locales de légitimité institutionnelle, la construction du capital social et de la cohésion sociale sur base d'une connaissance et confiance accrue des du secteur public.

D'accroître la transparence dans les questions budgétaires ainsi que dans la planification, le co-financement, la gestion, le suivi et la mise en œuvre des activités du développement local.

Rendre la définition participative des priorités de la population en matière d'investissements publics communaux plus sécurisante pour les maires grâce à l'expression d'autres voix dans les SLC.

Rendre l'idée de mobilisation des ressources additionnelles de la commune plus réaliste et stimuler la co-fourniture et co-production des services publics puisque la SLC atteint tous types d'acteurs du territoire et peut ainsi les impliquer systématiquement dans la planification, le co-financement, la gestion, le suivi et la mise en œuvre des activités du développement local.

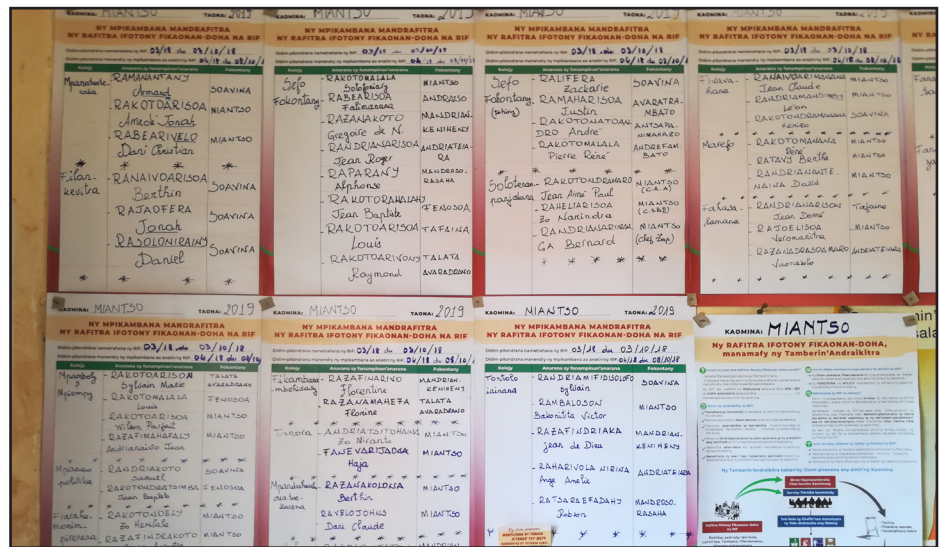
L' amélioration de la coordination des interventions aussi bien spatialement que thématiquement

par la consolidation du lien entre la commune et les services techniques déconcentrés dans la mise en œuvre décentralisée des politiques sectorielles.

Générer l'appropriation des ac-

tions politiques communales menées et accroître la performance du secteur public dans la fourniture de services publics et de développement économique local - ce qui pourrait à son tour améliorer le civisme fiscal.

Quelques outils clés de la SLC

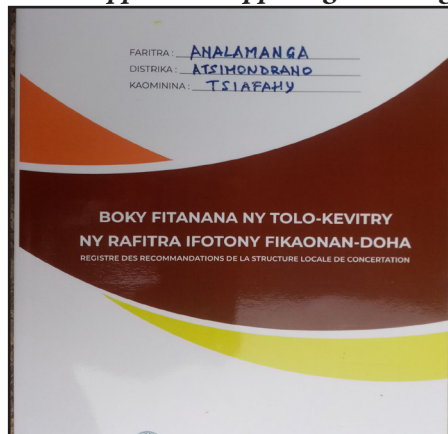


Outil d'affichage public des membres de la SLC

TATITRA ARA-BOLAN'NY KAOMININA : MAHAVELOZA TAONA 2019

VOLA MITITRA					VOLA MIVOAKA				
TAONA					TAONA				
SOKAJY / KARAZANA	TETIBOLA VINAVINA	KAONTIM-PITANTANANA	TAHA (%)	TETIBOLA VINAVINA	SOKAJY / KARAZANA	TETIBOLA VINAVINA	KAONTIM-PITANTANANA	TAHA (%)	TETIBOLA VINAVINA
VOLA MITITRA NATAO HO FAMPANDEHAN-DRAHARAH					VOLA MIVOAKA NATAO HO FAMPANDEHAN-DRAHARAH				
HETRA MOMBA IREO KARAMA, TOMBOM-BAROTRA SY VOLA MITITRA					FANDANIANA MOMBIA NY MPISASA				
<ul style="list-style-type: none"> Hetra tambatra na mpilo synthetic 					<ul style="list-style-type: none"> Karama sy fanampiny - Mpilasa mahitatra sy mpilaso ty mahitatra 				
<ul style="list-style-type: none"> Hetra-tany (IFT) Hetra-trano (ITS) Haba momba ireo baramby-govana (sy/loany) Hafa 					<ul style="list-style-type: none"> Entana sy fikojakim-biro Hafa 				
<ul style="list-style-type: none"> Hetra momba ireo entana sy raharaha 					<ul style="list-style-type: none"> FIVIDIANANA RAHARAHY SY FANDANIANA MAHARITRA 				
<ul style="list-style-type: none"> Habonana Haba mampiasa ny fitaovana sy fanavaotana fitaovana ny hana Hafa 					<ul style="list-style-type: none"> Fikojakim-biro Raharaha samihafa Fanantontan'asa ara-tsosialy Sara pivozivehana an'ny sy velany Hafa 				
<ul style="list-style-type: none"> VOLA MITITRA VELAN'NY HETRA 					<ul style="list-style-type: none"> FIKOJAKIM-BIRO, FANORENANA NA FANARENANA: 				
<ul style="list-style-type: none"> Tamberin'andry (Tamborina, Fono, etc) Tolo-drahanaha (Association de citoyens) Fampianana samihafa (Locations diverses) Haba momba ny dokam-barotra Haba samihafa 					<ul style="list-style-type: none"> Fanorena na fanorena trano Fitaovana momba ny sosonana Hafa 				
VOLA MITITRA NATAO HAMOKARANA					FANDANIAM-BOLA NATAO HAMOKARANA				
TAHIRIM-BOLA, FANOMEZANA SY TAHIRY					FANDANIAM-BOLA HAMOKARANA PROGRAMIA I				
<ul style="list-style-type: none"> Fanomezana ary amin'ny fanjara Hafa 					<ul style="list-style-type: none"> Fandanam-bola Fandanam-bola hamokarana programia II 				
FANAMPINANA ARA-BOLA HO FAMPITAOVANA					FANDANIANA SAMIHAF				
<ul style="list-style-type: none"> Ary amin'ny fanjara Hafa 					<ul style="list-style-type: none"> Fandanam-bola 				
FIDIRAMBOLA SAMIHAF									

Outil support du rapportage du budget et du budget de citoyen



Régistre des recommandations de la SLC



Boîte à doléance au niveau commune et service technique

LE CITOYEN AU CŒUR DES SERVICES COMMUNAUX PAR L'ÉVALUATION CITOYENNE

46 communes à Madagascar ont utilisé leur position unique dans la communauté pour mobiliser les prestataires de services publics et les citoyens pour une évaluation des soins de santé de base, de l'éducation primaire et des services fonciers. Ce processus vise in fine à améliorer la réactivité des décideurs face aux demandes locales afin d'assurer une plus grande inclusion, efficience, efficacité et qualité de services ciblés au profit de toute la commune.

Bien que Madagascar ait déjà eu des expériences antérieures d'évaluations citoyennes, il s'agissait d'initiatives ponctuelles conçues pour atteindre des objectifs de projet et n'étaient pas intégrées dans les systèmes communaux locaux. L'innovation et le succès de la «nouvelle» approche résident principalement dans la forte appropriation du processus par toutes les parties concernées et dans la confiance qu'elles lui accordent. Son ancrage dans la «*structure locale de concertation*» (SLC) a été essentiel à cet effet. La SLC est un espace participatif institutionnalisé au niveau communal mis en place à l'échelle nationale par décret depuis 2015, avalisé par un arrêté communal.

Le Projet CIMSI a soutenu l'opérationnalisation des SLC afin qu'elles intègrent la valeur et les principes de la participation publique et soient considérées comme une plate-forme d'échange légitime qui renforcent la redevabilité par l'implication des acteurs communaux - qu'il s'agisse de citoyens, d'OSC, de conseils élus, d'administrations déconcentrées et de prestataires de services. La SLC permet d'échanger, de se responsabiliser et d'émettre des recommandations aux décideurs communaux.

La combinaison de ces efforts génère une transparence accrue et des mécanismes de redevabilité locale ainsi qu'une citoyenneté active par le biais d'un dialogue avec des citoyens informés et la société civile locale. Elle permet aux citoyens de soumettre des propositions prioritaires et réalisables aux décideurs et prestataires de services communaux.

Ce processus n'a pas été facile. Il a fallu concevoir une méthodologie d'évaluation adaptée, mobiliser ef-

ficacement les citoyens et donner à la société civile locale les moyens de faciliter le processus d'évaluation. Toutefois, au-delà de ces dimensions plutôt techniques du processus, les facteurs de réussite ont été l'engagement politique et la participation des maires et des décideurs dans le processus ainsi que les compétences des facilitateurs externes - en particulier leur capacité à impliquer les citoyens.

Dans ce blog, nous donnons un aperçu de la façon dont le projet CIMSI mise en œuvre par l'ONG Saha et ses partenaires d'exécution, avec le soutien du «*Partenariat mondial pour la responsabilité sociale*» (GPSA) de la Banque Mondiale, ont soutenu ce processus d'évaluation citoyenne.

La méthodologie d'évaluation «*community scored cards*» a été choisie car elle est souvent utilisée dans des contextes à faibles ressources et était déjà connue et testée à Madagascar. Les expériences similaires antérieures ont mis en évidence le manque de durabilité de ces processus d'évaluation. L'institutionnalisation du co-engagement des détenteurs d'obligations (responsables des services et les élus) et les titulaires des droits (citoyens) dans le processus d'évaluation au sein de la SLC a déclenché une approche collaborative de la responsabilité sociale valorisant à la fois le parcours (processus) et la destination (résultats). La probabilité de durabilité s'en trouve considérablement accrue. La méthodologie a été adaptée sur cette base et des orientations techniques connexes ont été élaborées par le projet.

En effet, le choix des services à évaluer a été déterminé conjointement au sein de la SLC qui a également été au cœur de la mobilisation des citoyens. Le projet CIMSI a aidé les SLC à informer et à communiquer efficacement avec la société civile et les prestataires de services sur le processus d'évaluation et l'importance de leur implication dans celui-ci.

Les organisations de la société civile mandatées ont été la pièce maîtresse de la facilitation du processus d'évaluation. Dix parmi les dix-huit OSC impliquées étaient basées dans les communes d'intervention, tandis que sept ces OSC participantes étaient des asso-

ciations de femmes. Le CIMSI (ONG Saha et le Réseau pour la Transparence et la Redevabilité sociale à Madagascar) leur a dispensé une formation pour leur permettre de remplir ce rôle important : cette formation de formateurs pour les facilitateurs d'évaluation a permis aux OSC de former d'autres facilitateurs locaux pour soutenir le processus d'évaluation.

L'évaluation a consisté en 1) une auto-évaluation des services communaux, 2) une session d'évaluation des services communaux par les «collèges» de SLC comprenant des représentants des citoyens-usagers des services, et 3) des sessions de face à face avec les «collèges» du SLC et les services communaux pour discuter des résultats liés à la perception du citoyen de la gestion des services, de leur disponibilité, du délai pour la livraison, de la qualité et du coût du service évalué ainsi que du fonctionnement du mécanisme de gestion de plaintes.

L'ensemble du processus a aidé le public et les citoyens à mieux comprendre les rôles et les responsabilités de chacun selon le contrat social et les lois en vigueur. Il a également permis aux usagers d'exprimer enfin des plaintes ou des griefs longtemps étouffés et de faire l'expérience qu'ils étaient entendus.

Pour le service de santé, des efforts importants doivent être faits pour accroître la perception des utilisateurs quant à la disponibilité des services et à la mise en œuvre des mécanismes de recours. Pour le service de l'éducation, des efforts spécifiques doivent être faits sur les critères de qualité du service, de coût du service et de mécanismes de recours. Pour le secteur foncier, les efforts à faire doivent porter sur les problèmes de coût du service, de mécanismes de recours et de gouvernance participative du service.

Sur la base de ces résultats, des suggestions visant à améliorer les services évalués ont été discutées et classées par ordre de priorité au sein des SLC - en tenant compte de la disponibilité des ressources au niveau communal. Les conclusions de ces discussions ont été présentées aux services techniques communaux et/ou déconcentrés.

Les étapes suivantes, le suivi des recommandations de l'évaluation, ont appelé des réponses rapides, efficaces et créatives de la part des responsables du suivi. Il a été encourageant de constater que les recommandations et les demandes d'amélioration ont été intégrées dans les plans et budgets communaux. Si la rareté des ressources publiques pour répondre de manière satisfaisante à tous les besoins d'amélioration est un défi central, la nécessité de soutenir également la mobilisation de ces ressources a été identifiée. À la suite des sessions en face à face avec les représentants des citoyens, des changements positifs ont été apportés à certaines «mauvaises pratiques» des prestataires de services mises en lumière par l'évaluation.

Dans le futur, il sera très important d'institutionnaliser davantage les évaluations des citoyens afin qu'elles soient encore plus intégrées de manière durable, financièrement réalisables et qu'elles ne constituent donc pas une activité de «projet» ponctuelle, ce qui nécessitera de nouveaux investissements. Il existe encore une absence relative de culture de l'évaluation, ce qui suscite une certaine crainte et appréhension tant au niveau des citoyens que des décideurs. Une décentralisation plus effective pourrait contribuer à améliorer cette perception des évaluations, tandis que l'institutionnalisation d'une culture de l'évaluation au niveau national renforcerait son acceptation à tous les niveaux.



COMMUNE RURALE DE MAHAVELONA

De la concertation vers la mobilisation multi-acteur



A Madagascar, il existe un écart manifeste entre les ressources allouées au secteur de la santé et les besoins en soins de santé de ses citoyens. En 2018, seulement 7 à 8% du budget national malagasy ont été affectés au secteur de la santé - un chiffre qui contraste vivement avec l'objectif de 15% fixé dans la Déclaration d'Abuja de 2001. Les patients et leurs familles sont directement touchés, ce qui a des conséquences évidentes sur l'infrastructure, l'équipement, les médicaments et les ressources humaines disponibles. Au niveau communal, les agents de santé en contact direct avec la population sont mis à rude épreuve par rapport à leur serment d'Hippocrate, tandis que les services de santé déconcentrés et les décideurs municipaux disposent de peu de marge de manœuvre pour améliorer les services de soins de santé de base dans leurs circonscriptions.

En 1978, la première déclaration internationale soulignant l'importance des soins de santé primaires, la déclaration de l'Alma Ata de l'OMS, déclarait : «

La population a le droit et le devoir de participer individuellement et collectivement à la planification et à la mise en œuvre de leur soin de santé ». Testant la voie courte vers la redevabilité au niveau communal, le projet CIMSI a soutenu l'évaluation citoyenne, un processus mené par et pour la société civile, évaluant leur satisfaction concernant six aspects de la prestation de services de soins de santé de base. L'évaluation reflétait les perceptions des communautés concernant la qualité, l'accès, les délais, la gestion des plaintes et la gestion collaborative des services. Simultanément, les services de soins de santé déconcentrés ont procédé à une auto-évaluation reflétant ces mêmes aspects.

Sur la base des résultats de ces évaluations, les citoyens et les services de santé déconcentrés ont élaboré un plan d'action concerté et priorisé. Le plan identifiait des actions relevant de la responsabilité des services de santé et des décideurs municipaux, ainsi que des contributions que les citoyens étaient disposés à apporter. Le plan d'action a été discuté dans le cadre de la structure de concertation communale

locale (SLC) - une plateforme institutionnalisée communale (décret SLC - 2015) soutenue par CIMSI, qui intègre la valeur et le principe de la participation citoyenne et de la redevabilité, permettant aux acteurs municipaux (conseils élus, administrations et services déconcentrés, chefs, organisations communautaires et de la société civile, ONG, comités de gestion, organes administratifs et privés) d'échanger, de se responsabiliser et d'émettre des recommandations aux décideurs communaux.

Les résultats de cette approche dans la commune de Mahavelona ont été significatifs. La commune a souscrit aux recommandations émises par la SLC. Cela a conduit à une collaboration bien articulée entre la commune, ses subdivisions administratives (fokontany), les services de santé de base complétée par les apports de la commune (ressources locales) et les contributions en nature provenant des citoyens. Le Ministère de la Santé et celui de l'Eau ont été sollicités pour leurs contributions tandis qu'un partenariat a été établi avec Madagascar HILFE (une ONG internationale intervenant dans la Région) pour l'approvisionnement en eau.

Les changements générés sont :

1) Le centre de soins de santé de base II (CSB II) de Mahavelona, qui n'était plus conforme aux normes minimales, a été réhabilité (nouvelle peinture intérieure et extérieure et réparation des portes endommagées, du plafond du bureau de la sage-femme, des fuites de toit, les carreaux de la cuisine et six lits et matelas). Les nouveaux ne partageaient plus d'espace avec les autres patients, car plus d'un lit avec matelas était disponible. Grâce à un réfrigérateur au pétrole en état de marche, les vaccins sont désormais disponibles quotidiennement pour les patients, alors que ce n'était le cas qu'une fois par semaine avant le soutien du Ministère de la Santé (allocation de budget pour le pétrole). Le partenariat avec HILFE a conduit en 2018 à la création de points d'approvisionnement en eau potable pour les citoyens de deux fokontany (Tsiaverindoha, Andriandranondrana), tandis qu'il en sera de même pour Manirisoa, Andriandranondrana et Ambohitrimangalaza en 2020.

2) Dans un autre fokontany, celui d'Anjezika, le centre de soins de santé de base I (CSB I) est réhabilité

et doté des fournitures, matériels et mobiliers par le Ministère de la Santé suite aux demandes de la commune. La population du fokontany a contribué à la construction de la cuisine et de la maison du gardien.

3) Les efforts conjugués de la commune, des dirigeants et des citoyens d'un autre fokontany, celui de Mandriambero, ont permis de trouver des solutions pour maintenir les services de soins de santé pour leur communauté, dont le centre a été détruit par le cyclone l'année dernière. Le fokontany a organisé une collecte de fonds (Fetim-bokatra /déjeuner concert) et a acheté des briques et du bois avec ses avantages, tandis que la commune a fourni les tôles et le ciment. La construction du centre CSB I est en cours.

4) La commune a pris contact avec le ministère de la Santé pour la réhabilitation du CSB I à Anjezika et la construction de deux nouveaux CSB I à Fifanasoavana et Andrianonimanjaka, tous deux situés à 30 km du CSB II de Mahavelona. La réhabilitation du CSB I d'Anjezika a été effectuée six mois après l'envoi de la demande par la Commune au Ministère. Entre-temps, la commune et les citoyens de ces deux autres fokontany ont pris l'initiative de commencer par la construction de leurs CSB, qui seront dotés d'agents de santé bénévoles une fois construits. La commune a fourni le ciment et les feuilles de métal (tôles), tandis que les communautés ont fourni de main d'œuvre, des briques et d'autres matériaux locaux (sable, bois, gravats, etc.), et les deux constructions sont en cours.

La combinaison de la redevabilité des services techniques locaux (résultant de la qualité de concertation au sein de la SLC), avec la réactivité des décideurs et leur motivation politique renforcée a influencé positivement les capacités locales à répondre aux demandes et aux besoins des citoyens et de la population. Bien que les améliorations au niveau communal soient importantes, elles restent dans la mesure de ce qui est possible - localement. Les actions de la Banque Mondiale à travers son programme sectoriel santé au niveau macro combinées avec ce type d'approche mise au point par CIMSI via le GPSA, pourraient néanmoins aboutir à des multiples niveaux d'engagements qui, conjointement, ont le potentiel d'œuvrer en faveur de politiques nationales et de cadre institutionnel adéquats afin de rehausser la qualité des services de santé de base fournis à Madagascar.

« La SLC est un élément-clef pour le développement »



Financé par la Banque Mondiale à travers le Global Partnership for Social Accountability, l'ONG Saha a piloté un programme axé sur la bonne gouvernance et la redevabilité sociale intitulé CIMSI pour une période de quatre ans. Au terme de ce programme, Dr RAZAFIMANDIMBY Andrianjaka Rado, Spécialiste en Développement social Banque Mondiale nous partage ses appréhensions de l'application de ce concept à Madagascar tout au long de ces quatre années.

..... //

Dr RAZAFIMANDIMBY Andrianjaka Rado
Spécialiste en Développement social Banque Mondiale

..... //

Quels sont les intérêts de la BM vis-à-vis du projet CIMSI, à quels défis le CIMSI s'adresse-t-il pour la Banque ?

Depuis l'année 2000, la Banque Mondiale s'intéresse particulièrement à la participation citoyenne dans l'instauration de la bonne gouvernance. Dès lors, à partir de l'année 2007 des programmes éparpillés ici et là ont été initiés afin d'appuyer les sociétés civiles à la prise de responsabilité et l'instauration de la bonne gouvernance. Ces petites expériences ont permis de mettre en place un programme plus

grand englobé dans le Global Partnership for Social Accountability. A partir de là, la Banque a commencé à appuyer plusieurs programmes et lancé des appels d'offres internationaux pour des projets se focalisant dans la participation citoyenne et de la bonne gouvernance. Madagascar a répondu à cet appel en 2015 à travers l'ONG Saha et le programme CIMSI a débuté officiellement en 2017

Vu le contexte qui prévaut à Madagascar en ce qui concerne les communes, est-ce qu'un projet qui renforce la redevabilité dans les communes est pertinent alors que les communes en général souffrent encore de la faiblesse de ses moyens d'actions ?

Dans un pays comme Madagascar, tout est prioritaire. Effectivement, on pourrait penser qu'actuellement les différentes communes auraient plus besoin d'appui financier qu'un appui

technique pour la bonne gouvernance. Mais il faut savoir qu'après de la Banque mondiale, il y a les programmes d'appui financier et les programmes d'appui à la bonne gestion. Les deux peuvent aller de pair mais cela concerne plus particulièrement les programmes pilotés par l'Etat. En ce qui concerne le programme CIMSI, la particularité de son champ d'intervention n'a pas permis à la Banque de faire un appui financier aux communes. En dépit de tous cela, je réitère l'importance de la bonne gestion mais également de la mise en place de la structure locale de concertation. Donner une plateforme de concertation à la population permet d'instaurer une société harmonieuse et favorise le développement. Dans le cas contraire, il y a un risque d'implosion sociale. Le développement doit partir de la base et faire participer le citoyen dans cet élan ne pourrait être que bénéfique pour un pays comme Madagascar.

Vu l'ampleur des défis, est ce que vous pensez qu'un petit projet tel que CIMSI (4 ans, 700.000 USD, 46 communes) a pu changer (ou faire changer) quelques choses de tangibles au niveau des communes et au niveau national, si oui les quelles ?

Au début du programme, nous avons souligné des objectifs à atteindre avec le programme CIMSI. L'élan du départ a été quelques peu freiné suite à la pandémie. D'une manière globale, l'ONG Saha a réussi sa mission. Actuellement, il s'agit d'utiliser cette expérience pour un programme d'une plus grande envergure. L'objectif du programme CIMSI était d'optimiser la participation citoyenne pour l'instauration de la bonne gouvernance et dans les localités d'intervention, c'est devenu une réalité.

Comment voyez-vous la complémentarité entre CIMSI et les autres projets financés par la BM à Madagascar ?

Depuis 2008, la bonne gouvernance et la participation citoyenne doivent faire partie de tous les programmes appuyés par la Banque Mondiale. L'importance octroyée à ce volet dépend par contre du champ d'intervention dudit programme. En guise d'exemple, actuellement la Banque lance deux projets à savoir le PAPSP ainsi que le programme Mionjo pour le sud de Madagascar et dans les deux cas, la Structure Locale de Concertation tient un rôle important dans la réalisation de ces programmes. D'ailleurs, Madagascar

a promulgué une loi qui reconnaît la SLC comme structure sociale et nous allons utiliser ce fait afin d'ancrer le concept dans les différents programmes.

De quelles natures sont les soutiens apportés par la BM à CIMSI pour atteindre ses objectifs ?

A la Banque mondiale, nous avons un trust Fund qui sert essentiellement à faire des expérimentations comme le concept de la SLC car il faut se rappeler que l'institution est avant tout est une banque de connaissance. Pour cause, toute l'expérience acquise durant ces deux années pourrait être un départ pour nouveau programme ou l'enracinement d'autres projets. Pour bien aider l'ONG Saha à accomplir sa mission nous avons effectué un appui tant bien financier que technique. D'ailleurs, les représentants de l'ONG Saha ont participé à trois reprises à des rencontres internationales pour avoir de meilleures expertises.

Quelles sont les perspectives d'appui de la Banque vis-à-vis du renforcement des SLC dans les CTD à Madagascar ?

"La raison d'être de la Banque Mondiale est d'une part la lutte contre la pauvreté extrême mais également le partage équitable des richesses. Par moment, les responsables étatiques oublient ces objectifs à travers les programmes entamés"

Le rôle de la Banque Mondiale est donc de mettre à la disposition de l'Etat l'appui technique et financière afin de ne pas perdre de but ces objectifs. Ainsi, à travers un projet comme le CIMSI nous avons pu porter la voix des personnes vulnérables et exclues de la société. C'est une prouesse que tout le monde a envie de voir continuer. Quoi qu'il en soit, la SLC déjà établit, il est de notre engagement d'en user à bon escient.

“L’instauration de SLC est déjà une victoire en soi”



En 2014, Madagascar avait promulgué la loi organique 2014-018 sur la structure locale de concertation. Un décret portant le numéro 2015-957, fixant les modalités d’application de ce texte a été ordonné en 2015. Conscient des difficultés auxquelles les parties prenantes font face dans la mise en place de cet espace de concertation, le ministère en charge de la Décentralisation prévoit de sortir un guide national qui va servir de bible pour les communes. Nirhy-Lanto Rabetaly, Directeur d’appui aux collectivités territoriales décentralisées au niveau de ce Ministère, nous livre plus de détails.

..... //
Nirhy-Lanto RABETALY

Directeur d’appui aux collectivités territoriales décentralisées
 Ministère de la décentralisation

..... //

Quel rôle concret tient le Ministère dans la mise en place de structure locale de concertation ?

Sous tutelle de la Direction Générale de la Décentralisation auprès du ministère de l’Intérieur et de la Décentralisation, la Direction d’appui aux collectivités territoriales décentralisées a pour mission, comme son libellé l’indique, d’appuyer et accompagner les régions et les communes. Pour ce faire, nous travaillons de près avec différents projets-programmes. Dans le cas précis de la mise en place de la structure locale de concertation dans les

communes, une plateforme régie par la loi 2014-018 du 12 septembre 2014 et le décret d’application 2015-957, nous collaborons avec SIMCI. Grâce au précieux concours de nos embranchements en région, nous avons pu effectuer des pas dans la communication et la sensibilisation pour la création de cet espace au niveau des communes. Il y a 1695 communes à travers le pays. Les statistiques font état de quelque 1.400 communes sensibilisées et un peu plus de 700 ont effectué la démarche administrative de création de structure locale de concertation. Malencontreusement, sur ces 700 SLC légalement constituées, 200 seulement sont fonctionnelles. Les chiffres restent bas malgré les efforts fournis par toutes les parties prenantes.

Quels sont les failles empêchant les communes à rendre fonctionnelle leur SLC ?

L’insuffisance de communication et de sensibilisation constitue un élément majeur de freinage. Les Exécutifs dans les communes méconnaissent ce qu’est une structure locale de concertation. A part l’insuffisance des descentes sur terrain pour sensibiliser, l’inexistence d’un guide pratique sur la SLC obstrue l’application de cette loi qui date de 2014. Un document standard aurait dû être édité depuis le début pour aider chaque commune à fonder une SLC bien fonctionnelle. Conscients de cette faille, nous travaillons en ce moment sur l’édition du tout premier guide national sur la SLC. Il nous reste juste à le peaufiner, la parution est prévue pour très prochainement. Toujours en parlant de freinage, comme il s’agit d’un système tout nouveau, une capitalisation devait être effectuée en 2020 afin d’identifier les bonnes pratiques à retenir et relever les recommandations pour remédier

aux éventuelles failles. Alors, faute de document d'évaluation, nos partenaires de la société civile et nous-même ne disposons d'aucun outil de mesure. Nous travaillons au gré des choses, nous manquons de matière.

Expliqué aux profanes, c'est quoi une SLC et quelle place elle tient dans la vie de la commune ?

C'est une structure créée au niveau des communes pour rendre effective la participation citoyenne dans le développement du pays. Cette plateforme, qui ne dispose que d'un simple pouvoir de conseillère, s'avère un excellent tuyau pour faire monter les revendications de la population jusqu'aux Exécutifs des collectivités territoriales décentralisées, notamment sur les projets à entreprendre, l'utilisation de l'argent public, les décisions à prendre... Mais elle peut également servir d'outil de communication pour sensibiliser les habitants sur les décisions nouvellement prises. Ses membres sont issus des différentes associations et groupements de personnes, existant dans la commune. C'est plus facile de toucher tout l'ensemble des citoyens grâce à cette plateforme. Avoir une SLC au sein de la commune présente bien plus d'avantages que ce que certains croient. D'ailleurs, la loi stipule que sa création est obligatoire.

Pourquoi certains maires de commune n'arrivent pas à comprendre cette opportunité ?

Si des incompréhensions per-

sistent chez certains maires, c'est surtout à cause d'un concours de circonstances. La grande majorité des maires, actuellement en fonction, est nouvellement élue. Ils avaient été élus en décembre 2019 et avaient pris fonction en février-mars 2020. Très peu de temps après cela, nous étions entrés en période de confinement à cause de la pandémie du covid-19. Comme toute a été mis à l'arrêt, les réunions et les déplacements étaient restreints. Il n'y avait plus moyen d'aller les sensibiliser. Ce n'est que depuis fin 2021 que nous avons pu reprendre les descentes pour leur faire connaître ce qu'est la Structure Locale de concertation et que stipule la loi quant à cette plateforme dont l'objectif est d'impliquer tout le monde dans le développement local. Avant la pandémie, en un espace de quatre ans, nous avons sensibilisé 1.400 communes sur les 1695 existant à travers le pays. Il serait prétentieux de viser les mêmes chiffres en quelques mois.

Y-a-t-il un archétype des communes où la SLC est fonctionnelle et productives ?

Il n'y a pas d'archétype, et il ne devrait pas y en avoir. La loi est pour tout le pays et non pour une catégorie de communes. Toutefois, nous remarquons que les structures locales de concertation fonctionnelle sont généralement celles des communes ayant des partenaires ou il y a des projets-programmes. Ces derniers, en quête d'appui dans la réalisation de leurs projets, font appel à la SLC de la municipalité. Il la

secoue si elle tend à s'endormir. Certains projets-programmes vont même jusqu'à soutenir financièrement la SLC. En effet, il faut souligner, la loi stipule qu'aucune indemnité de session ne doit être versée par la Commune aux membres présents aux réunions. Le budget de la SLC se limite à l'achat des fournitures, carnets de notes et stylos notamment. Ce qui démotive quelque peu les membres de la structure. Le soutien de ces entités renverse la tendance. Outre cela, le leadership du maire joue aussi un très grand rôle. Il est à la fois premier magistrat de sa localité et président d'office de la structure. Son dynamisme et charisme sont plus qu'utiles pour amener les membres de la SLC à être plus actifs et entreprenant.

La balle est donc dans le camp du maire ?

Normalement, et cela doit aller sans dire, tous les prétendants au poste de maire doivent avant tout bien connaître le fonctionnement d'une commune, de leur commune. Ils doivent savoir quelles sont les tâches qui les attendraient et les missions qui leur seraient confiées. D'ailleurs, dans le cas de la structure locale de développement, nous parlons déjà d'une loi disposant d'un décret d'application. Au Ministère, nous avons une structure qui s'appelle INDDL et dont la mission est de donner des renforcements de capacités aux élus dans les collectivités territoriales décentralisées. La SLC n'est pas une plateforme pour destituer un maire. Au contraire, elle peut servir d'outil pour assurer sa reconduction à son poste.

« SLC fonctionnelle a permis de faire avancer les activités au sein des communes rurales »

Membre de la Structure Locale de Concertation de Fihaonana, Ravoahanginirina Marie Laurence est issu du collège de la Société Civile. A travers son expérience depuis la création de la SLC, elle nous parle de la manière dont cette structure a révolutionné la gestion de la Commune Rurale de Fihaonana.



Ravoahanginirina Marie Laurence

Noyau dur OSC



Ravoahanginirina Marie Laurence :

A sa genèse, chaque collègue composant la SLC a tenu une élection pour déterminer le représentant qui va l'intégrer. Quand c'était chose faite, les membres de la SLC ont été invités à former le noyau dur. Le « Noyau dur » est composé des membres réduits de la SLC qu'on peut appeler à tout moment quand il y a urgence et quand il est impossible de réunir tous les membres à une Assemblée générale. Pour ma part, je représente la Société civile et je porte la voix de mon collègue auprès de l'exécutif de la commune rurale de Fihaonana, afin de nous faire entendre.

En digne représentant, chaque membre du collège doit porter la voix de l'entité qu'il représente. Pour ma part, avant chaque assemblée de la SLC, je me concerte tout d'abord avec toutes les associations de la société civile que représente. Pour nous, cette rencontre vise à identifier les sujets que je suis censée aborder lors de la réunion de la SLC. Il s'agit aussi de déterminer ceux qui sont

prioritaires et les autres qui doivent attendre. Après les réunions des membres de la SLC, je fais un rapport sur tout ce qui a été discuté.

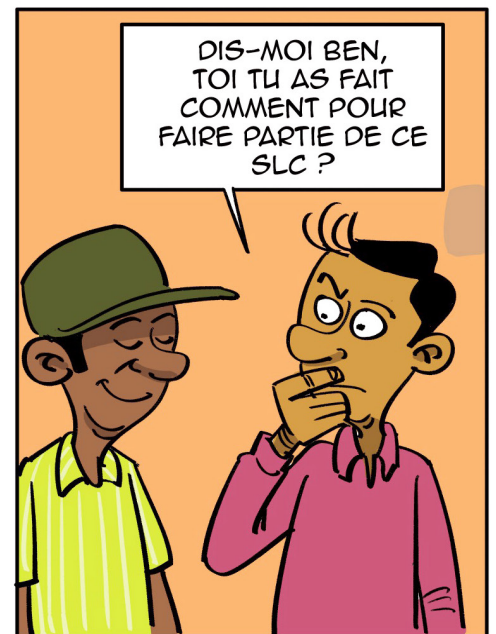
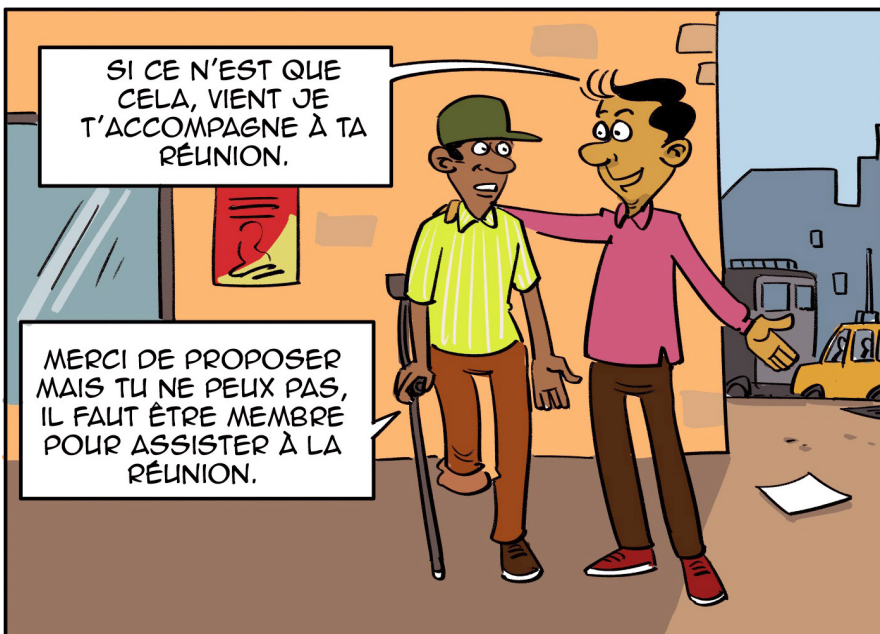
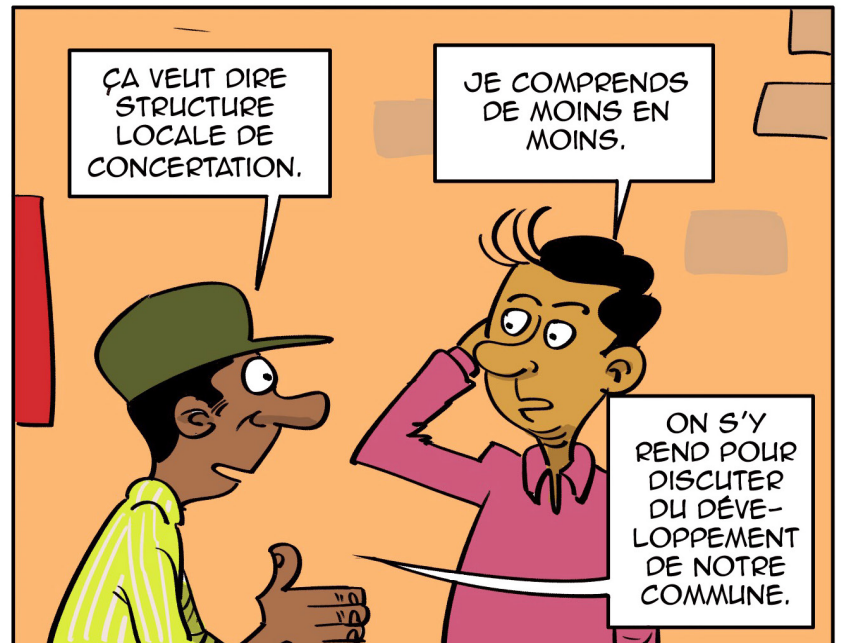
De mon point de vue, la mise en place d'une SLC fonctionnelle a permis de faire avancer d'une manière considérable les activités au sein de la commune rurale. En effet, le précédent maire ne souciait guère de l'existence de la SLC. Il ne prêtait pas attention aux suggestions que nous formulions. Par contre avec le nouveau maire, nous sommes davantage écoutés et entendus.

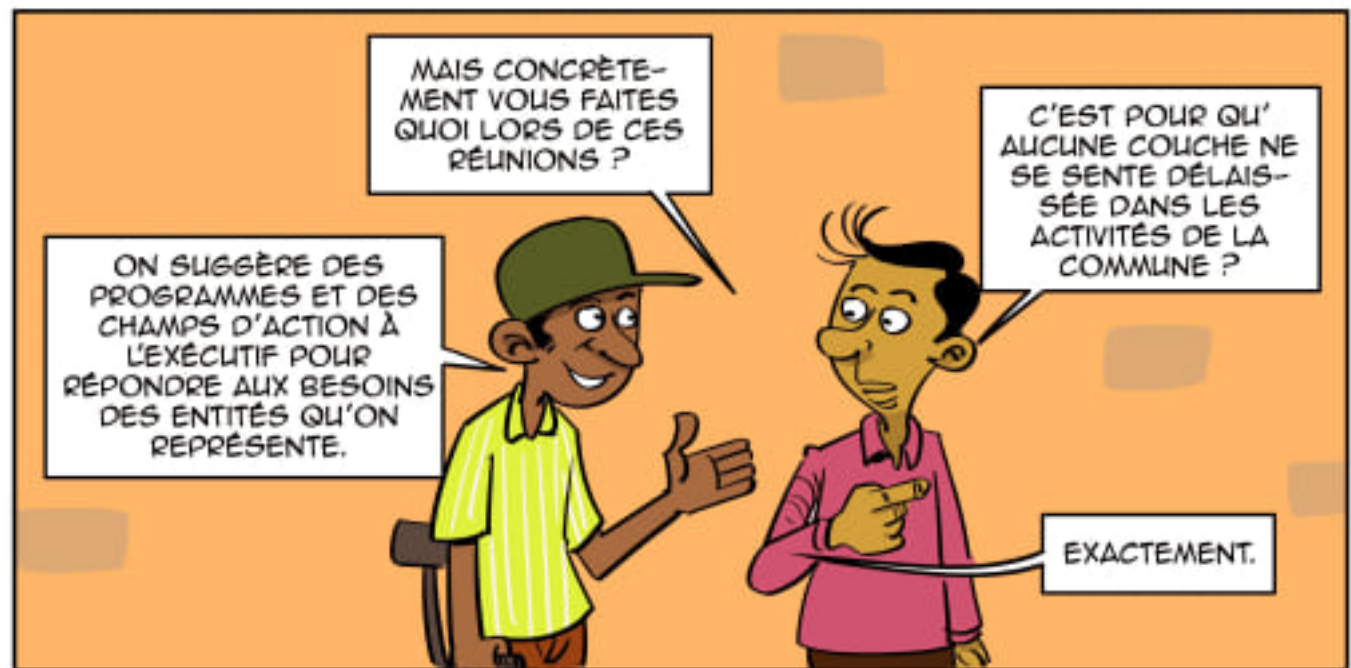
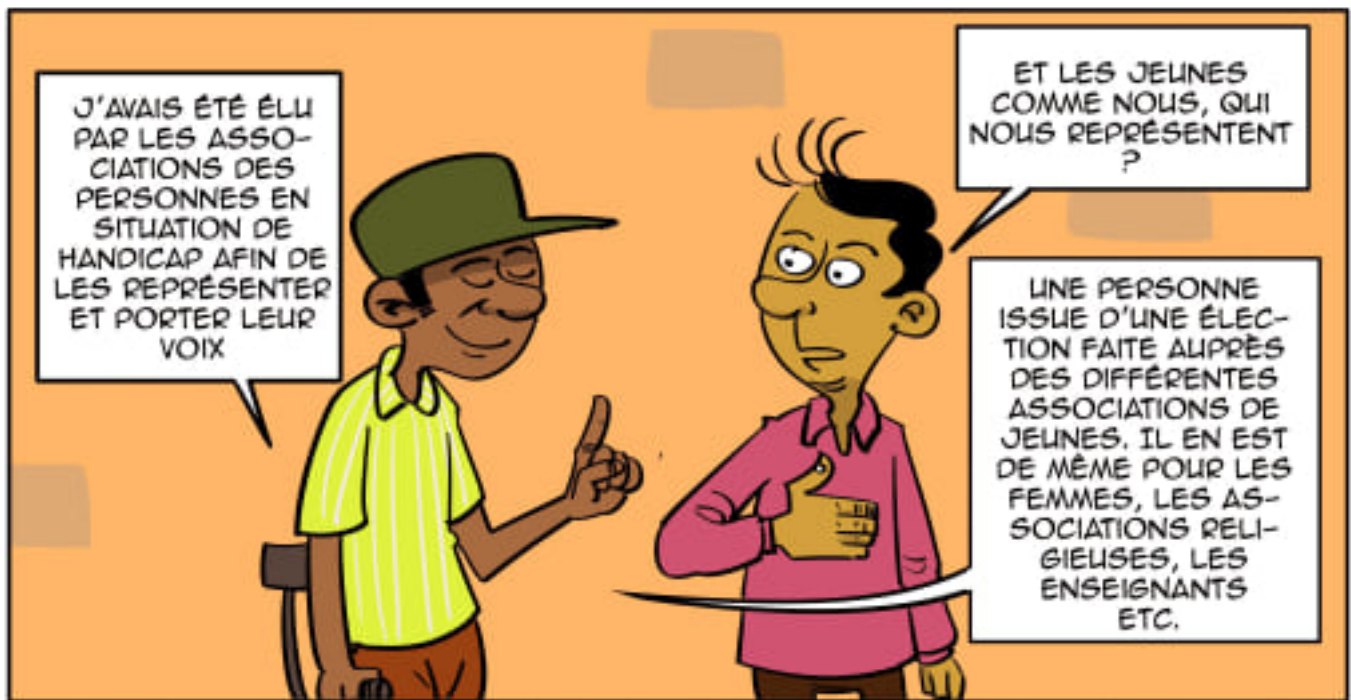
En guise d'exemple, nous avons suggéré que la commune recrute de nouveaux agents et c'est actuellement chose faite. Nous pouvons également parlé de l'extension du bâtiment de la commune. La mise en place des affichages et d'une

boite à doléances a fait en sorte que la population locale s'est sentie incluse dans les affaires de la commune et y participe d'une manière conséquente.

La relation entre la population et les dirigeants au sein de la commune rurale de Fihaonana répond parfaitement à la définition qu'on se fait d'une bonne collaboration.







EVALUATION CITOYENNE

Alimenter les réflexions au niveau de la SLC

En fin de parcours, le projet CIMSI a effectué une capitalisation de l'Évaluation Citoyenne (EC) et de la planification participative à travers les collèges et les structures locales de concertation dans les 46 communes appuyées. Cette capitalisation a concerné les résultats du des évaluations citoyennes en 2019 et leurs suivis par les citoyens et SLC en 2020.

« L'évaluation des services par les citoyens, consiste à faire participer et responsabiliser les citoyens dans le processus d'amélioration du service suivi et évalué... C'est la porte d'entrée pour engager les gouvernants et les Services Techniques dans la mise en application de la redevabilité sociale », explique le CIMSI. C'est une étape préliminaire servant à alimenter les réflexions et les discussions au niveau de la SLC par rapport aux priorisations et propositions d'actions à soumettre aux décideurs communaux ainsi qu'aux prestataires de services.

Le choix des services à évaluer a été effectué au niveau des Noyaux Durs (comités restreints au sein des SLC). La grande majorité des communes a choisi d'observer l'éducation (28 sur les 46 communes) et la santé (27 sur les 46). Entre autres critères d'évaluation, la disponibilité des services, leur qualité et leur coût ont été très observés. « Pour l'ensemble des trois secteurs, les deux critères – Disponibilité des services – et – Fonctionnalité des mécanismes de recours – ont enregistré des évolutions positives. La disponibilité des services, critère quantitatif, traduit généralement la réalisation d'investissements en matière d'infrastructures. La fonctionnalité des mécanismes de recours, un critère de bonne gouvernance et de redevabilité, peut être due à



l'effort du projet d'approvisionner en boîtes de doléances toutes les communes, dont certaines ont affecté ces boîtes auprès des CSB et des écoles », commente Harilanto Ravelomanantsoa, Directeur de Projet du CIMSI.

Après évaluation, il a été noté que les services santé et foncier ont enregistré une « évolution négative des scores sur les trois critères de – Qualité des services, coût des services et délai de délivrances ». La crise sanitaire causée par la pandémie du covid-19 en serait l'explication. L'éducation a, par contre, évolué positivement sur tous les critères d'évaluation. La mesure de gratuité prise par le Ministère en 2020 sur l'accès à l'éducation pourrait être une explication, même si cette décision ne résout pas tous les problèmes.

« L'option de favoriser l'engagement des OSC facilitatrices basées dans les communes a été dictée par la vision de renforcer des compétences locales qui vont rester durablement dans les territoires, soit à l'échelle communale ou au ni-

veau du district. L'équipe du projet a assuré des formations, à la fois conceptuelles et pratiques auprès de ces associations. Des outils de gestion d'activités tels que celui de la formulation d'offres de prestation et de gestion simplifiée d'activités ont été également transférés », souligne CIMSI. 18 OSC, dont dix sont localisées ou ont des bases dans les communes ciblées et huit ayant des rayons d'action plus élargis à l'échelle de district voire régional ont été formées sur l'outil d'évaluation citoyenne des services communaux. Au niveau central, le Réseau sur la Transparence et la Redevabilité Sociale à Madagascar (RTRSM), partenaire du CIMSI dans l'évaluation citoyenne, a bénéficié d'un solide accompagnement dans le processus de gestion des passations de marchés de prestation de service auprès de ces associations locales. Pour le Projet CIMSI, la pérennisation et l'institutionnalisation de l'action évaluation citoyenne sont de mise, si nous souhaitons voir des indicateurs en vert.

CIMSI-Réseau RTRSM

Pour la Transparence et de la Redevabilité Sociale à Madagascar



Crée en février 2015, le RTRSM sous le régime de l'ordonnance 60 133 du 03 octobre 1960 portant régime général des associations, regroupe soixante huit Organisations de la Société Civile (OSC) de toutes les régions de Madagascar, réparties dans six secteurs dont : Economique, Social, Civisme et Gouvernance démocratique, Droits Humains, Aménagement du territoire, Transports & Infrastructures, Communication.

LES ORGANES

Le corpus des OSCs membres

du RTRSM en constitue l'Assemblée Générale (AG) est l'organe suprême du Réseau, détenant le pouvoir de décision et de délibération.

Le Comité de Coordination National (CCN) organe de conception, de coordination, d'exécution des activités au niveau national.

Capital Ressources (CRTRS) ou Equipe Technique regroupe des personnes ressources constituées de techniciens spécialisés.

Des organes de financement et de contrôle contribuent aussi à la bonne marche du fonctionnement du RTRSM.

Les finalités du Réseau tendent aux termes du Développement Humain Durable, faisant foi de l'élimination de la corruption, du népotisme, du détournement de fonds, de l'enrichissement illicite, du trafic d'influence, de la fraude électorale, de l'impunité ...

ACTIONS

- tenir le rôle d'interlocuteur des OSCs, d'observatoire, de gérant des données en TRS,
- assurer la qualité et coordonner les actions en TRS,
- développer les outils de TRS,
- procéder à la certification des acteurs et des organismes publics

en TRS,

- exercer un lobbying permanent au niveau des acteurs étatiques.

Le Projet CIMSI (Citizens Involvement in Municipal Service Improvement) ou Amélioration des services communaux par l'engagement des Citoyens a établi une Convention de Partenariat avec le RTRSM (Réseau pour la Transparence et la Redevabilité Sociale à Madagascar), le 16 Octobre 2017, en vue de l'exécution du projet jusqu'au 31 mars 2021.

La convention se porte notamment sur le déploiement de l'outil d'évaluation par les citoyens des services communaux ciblés notamment la santé, l'éducation et le foncier.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la convention, les structures organisationnelles du RTRSM sont constituées : du Comité de gestion de projet dénommé Comité RTRSM CIMSI (CRC) et des OSC Facilitatrices de terrain (OSCF).

CAPITALISATION DES BONNES PRATIQUES

Parmi les bonnes pratiques acquises par le Comité RTRSM CIMSI (CRC) dans la mise en œuvre de la convention, on peut citer la maîtrise des outils procéduraux sur l'évaluation citoyenne CIMSI ; c'est-à-dire, les techniques (guides, termes de référence, thématiques de formation de formateurs) ainsi que l'aspect financier (gestion budgétaire : exploitation du PTBA plan de travail du budget annuel, plani-

fication de la trésorerie détaillée). On peut également citer l'apprentissage sur l'application du Manuel de procédure RTRSM, notamment en matière de Passation des marchés ; l'ouverture d'un poste d'assistance sociale pour une répartition plus équilibrée des tâches, à l'effet d'une exécution sans risque de retard ; l'usage de la langue malagasy dans les guides et les TDR, ayant facilité et amélioré la réalisation des actions ; les guides, observations et dialogue avec les OSC Facilitatrices sur les rapportages techniques et financiers dans la présentation des livrables et le respect du budget débloqué ; la prise en main par le CRC de quelques suivis des réalisations pour une amélioration de la tenue des procédures.

BONNES PRATIQUES ACQUISES PAR LES OSC FACILITATRICES DANS LA CONDUITE DES MISSIONS :

- les formations en interne à la suite de celles dispensées par CIMSI, sont à la base de résultats pro-

bants,

- l'usage d'outils et d'exemples tirés de la vie quotidienne est très avantageux,

- l'appel aux responsables locaux, plus proches des citoyens, ont procuré la facilitation des voies et moyens de la mission,

- appel à des citoyens volontaires ou emplacement de représentants de l'OSCF (masoivoho ou agent local) dans la commune concernée, pour la facilitation des tâches des missionnaires,

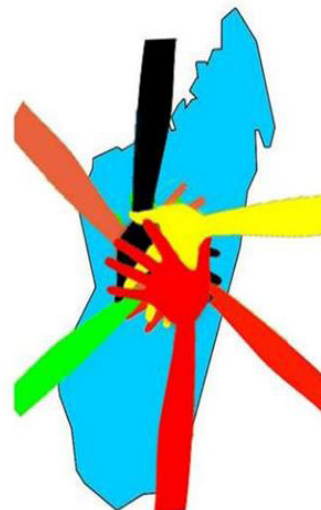
les facilitateurs ont pris le rôle de médiateur entre les responsables des Services techniques et les citoyens, pour la résolution des situations conflictuelles existantes.

DES EFFETS SUR LES OSC

- l'ouverture à d'autres associations, notamment les OSC locales,

- l'OSCF est devenue plus visible à l'égard des partenaires techniques et financiers,

- une meilleure connaissance des fonctionnalités des Structures Locales de Concertation.



CIMSI-COALITION DES RADIOS

Une collaboration bénéfique aux citoyens

Les émissions radios permettent au projet CIMSI de partager ses bonnes pratiques, mais surtout d'informer de manière régulière la population des zones d'intervention sur son objectif lié à la participation des citoyens à la gouvernance locale

La collaboration entre la Coalition des radios et le projet CIMSI Citizens Involvement in Municipal Service Improvement) ou Amélioration des services Communaux par l'engagement des citoyens a débuté en novembre 2017. Puisque la Coalition des radios a parmi ses objectifs la promotion de la participation citoyenne à travers des actions de communication, d'éducation et de renforcement de capacités des parties prenantes au développement de Madagascar, elle n'a pas hésité « à prêter main forte dans la communication des actions du projet CIMSI et à partager les expériences à travers les radios » dicit Tahina Rasolojaona, président de la Coalition des radios. « Les valeurs que souhaitent véhiculer le projet s'alignent avec les objectifs et missions de la Coalition » ajoute-t-il.

Les stations membres et partenaires de la Coalition des radios (Radio Antsiva Analamanga, Radio Vonizongo Ankazobe, Radio Feon'i Mahavavy Ambilobe, Radio Lazan'Ankarabe Ambilobe, Radio Ekar Fanantenana Ambanja et Radio Feon'i Sambirano Ambanja, Radio Haja Antsirabe, Radio Josvah Anosy) issues des régions d'interventions du projet ont donc été mobilisées. Ces stations radios ont collaboré avec les autorités publiques et citoyens locaux pour produire des émissions sur la définition et les actions de la Structure Locale de Concertation, ainsi que sur les mécanismes de redevabili-

té et transparences mises en œuvre dans les Communes, y compris la gestion des plaintes.

Les émissions sont donc des outils à disposition des citoyens et des acteurs locaux dans leurs quêtes de redevabilité. Elles permettent aux citoyens d'avoir accès aux informations relatives à la fourniture des services publics au sein des structures décentralisées.

Une collaboration à fortes valeurs ajoutées

Le partenariat avec le projet CIMSI a contribué à la réalisation de la mission de la Coalition des radios envers les sociétés des zones d'interventions. D'après la Coalition des radios, les émissions permettent d'enrichir les programmes des radios émettrices, en faisant découvrir de nouvelles thématiques. Par ailleurs, cette collaboration a été l'occasion pour la Coalition des radios Madagascar, en tant qu'association, de s'ouvrir vers de nouvelles zones d'implémentation et de recevoir de nouvelles adhésions de radios partenaires.

En ce qui concerne les radios qui ont réalisé et diffusé les émissions, participer au projet CIMSI permet de renforcer leur objectif de communication, de revaloriser la participation des citoyens et améliorer le programme au bénéfice des auditeurs. D'ailleurs, la diffusion d'émission CIMSI touche de nouveaux auditeurs. La grille de programme étant bien diversifiée. Durant les descentes sur terrain, les journalistes ont pu nouer de «

bonnes relations » avec les habitants et les autorités. De constater, par la même occasion, la réalité sur chaque localité. « Une expérience qui les amène à s'intéresser de plus en plus aux projets de développement communal et sur leurs réalisations » souligne le rapport de la Coalition des radios sur cette collaboration.

Indéniablement, les fonds alloués par le projet CIMSI aux émissions a assuré la survie de nombreuses radios durant la période de la pandémie. En effet, le paiement d'une grande partie des charges des stations radios durant la Covid-19 a été soutenue par les contrats des radios avec l'association Coalition des radios Madagascar. Cette période a été et reste difficile pour le secteur de la communication qui a aussi connu une crise.

Au niveau de la compétence des journalistes, en traitant et analysant les informations liées au projet CIMSI, ils se sont familiarisés avec les thèmes liés aux structures de concertation et à la bonne gouvernance communautaire.

« L'équipe de la Coalition des radios a pu assurer un bon encadrement des stations par rapport aux thématiques traitées, d'où la diversification des émissions et de la catégorie des personnes enquêtées » affirme le président de la Coalition des radios.

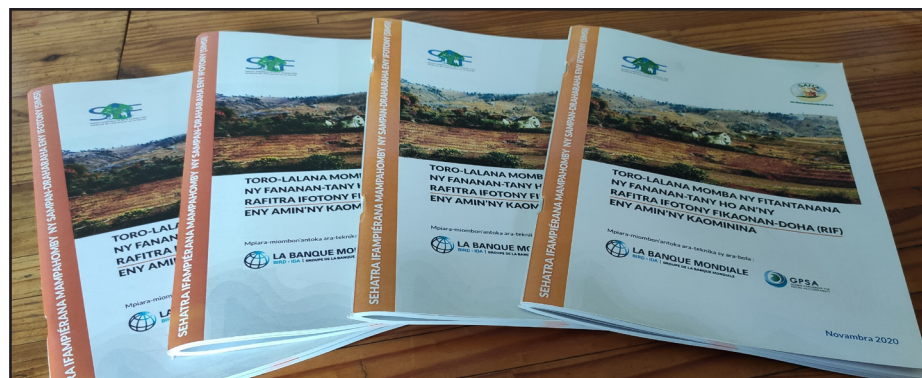
Près de 140 émissions ont été réalisées et diffusées par les huit radios dans le cadre de cette collaboration entre CIMSI et la Coalition des radios.

CIMSI-SIF

Pour une meilleure compréhension des collectivités

La signature de convention entre SIF (Solidarité des Intervenants sur le Foncier) et l'ONG Saha a été effectuée en 2018 dans le cadre du projet GPSA (Global Partnership for Social Accountability). La convention de partenariat se focalise principalement sur la mise en œuvre du Projet CIMSI (Citizens Involvement in Municipal Service Improvement) ou Amélioration des services Communaux par l'engagement des Citoyens, dans laquelle le rôle principal de la SIF est de soutenir l'ONG Saha dans la mise en œuvre du projet à travers son appui-conseil méthodologique et stratégique. Au terme de cette convention, la SIF a permis en premier lieu, l'organisation d'atelier d'information-formatrice sur les thématiques relatives au droit foncier pour les membres des autres organisations concernées par la mise en œuvre du projet CIMSI. La contribution de la SIF a également permis la production et la diffusion d'émissions radio sur les diverses thématiques en matière foncière et les domaines connexes. Dans l'objectif est de collecter et analyser les informations foncières la SIF a entamé le diagnostic de la situation foncière dans les Districts d'Ankazobe et Antsirabe. Et enfin la production d'un guide foncier (en version malagasy) à l'usage des citoyens et des SLC des Communes.

La réalisation de ces activités répond amplement aux attentes du projet CIMSI qui vise principalement la mise en place, l'opé-



Le guide sorti dans le cadre de la collaboration entre SIF et CIMSI

rationnalisation et le renforcement de la Structures Locale de Concertation (SLC) au niveau communal. Toutes ces activités ont permis de confirmer que la SLC joue un rôle important dans la gestion foncière décentralisée. Le foncier étant une affaire locale, ce sont les communautés locales qui savent mieux la situation foncière et l'utilisation de la terre dans leurs communes. Ainsi, en tant que structure au niveau local qui permet la participation inclusive de tous les acteurs de développement, la SLC a des implications importantes sur la question foncière et ses environs dans la commune.

Des leçons peuvent être déduites issues de la mise en œuvre du projet CIMSI. Il s'avère que la question foncière est encore un sujet complexe pour la plupart des malgaches. Il existe encore de nombreux problèmes liés au foncier et ceux-ci se présentent sous de nombreuses formes. Pour la grande majorité de la population, le foncier se traduit par la gestion des preuves de droit de propriété foncière : titre foncier et certificat foncier. Même les gouvernements

se succédant ont la compréhension réductrice du foncier en une affaire privée uniquement. Cette compréhension réductrice de la question foncière en la production des preuves de droit de propriété a été affirmée par les politiques foncières qui se suivent depuis l'indépendance jusqu'en 2015: 1ère, 2ème, 3ème République : des politiques foncières basées strictement à la production des preuves de droit de propriété foncière (Titre foncier et certificat foncier).

Face à cela, la SIF a toujours soutenu que la politique foncière devrait être une politique adéquate qui prend en considération le développement de la génération présente et future des malgaches. Elle doit prendre en compte la mise en articulation entre l'accès à la terre, à savoir à la distribution des terres au service de développement socio-économique, l'aménagement du territoire qui constitue par la mise en place d'outil de planification spatiale afin d'assurer l'organisation d'utilisation de la terre et enfin la sécurisation de droit de propriété qui constitue la formalisation des droits sur la terre.

Mouvement ROHY et SLC

Pour l'application du décret SLC, beaucoup reste à faire...

« L'initiative de promulguer un décret sur la Structure locale de concertation (SLC) est louable. Le contenu de ce texte est magistral. Malgré tout cela, six ans après la sortie du décret d'application de cette loi, le bilan demeure très faible », se désole Manda Razafinjatovo, Responsable de la Gouvernance auprès de l'ONG Multi-Sector Information Service, MSIS-Tatao. Cette entité, adhérent au Mouvement ROHY, œuvre laborieusement dans la promotion et la mise en place des SLC à travers sa commission Décentralisation dans laquelle ONG SAHA est également active.

Comptant parmi ses membres les Exécutifs, et également des représentants des différentes associations et du collectif des opérateurs économiques existant dans la localité, des notables et leaders traditionnels... la SLC a pour mission de rassembler et d'organiser les acteurs autour des préoccupations de développement. « La Structure Locale de Concertation développe une approche intégrée de résolution des problématiques, et permet ainsi de cerner et de gérer les interfaces entre acteurs, entre secteurs et entre territoires », mentionne le décret 2015-957 dans son article 5. Cette plateforme se constitue comme une véritable force de proposition.

Ses membres se réunissent pour identifier et valoriser les potentiels du territoire, rechercher des partenariats, se concerter sur l'utilisation du budget de la commune et élaborer (ou mettre à jour) le plan de développement de la Collectivité à soumettre au Conseil Municipal. Elle est également habilitée à effectuer un suivi sur la mise en œuvre des projets et l'utilisation du budget. « C'est une véritable opportunité que d'avoir une terre structure dans sa commune. Malheureusement, très peu comprennent cette force mise à leur disponibilité ».

Cette responsable déplore le fait que la mise en place de la structure locale de concertation au niveau des communes se heurte toutefois à des difficultés.

« Le manque de communication et d'encadrement explique ce blocage. Les Exécutifs, tout comme les habitants ignorent l'existence et le contenu de cette loi. Ils ne comprennent pas les avantages qu'ils pourraient tirer de la création de cette plateforme dans leur localité », fait savoir Manda Razafinjatovo. Cette loi est relativement nouvelle. Les concernés restent perplexes quant à cette structure qui risquerait de s'instituer comme étant l'Opposition aux Exécutifs.

Aujourd'hui, très peu de collectivités territoriales décentralisées sont parvenues à constituer la leur. Les chiffres font état de quelque 700 communes ayant une SLC (dont 200 seulement sont fonctionnelles). « C'est triste de le dire, mais même ceux qui en ont ne savent pas comment l'utiliser à bon es-cient. Les maires et les membres ignorent leurs véritables missions, et ainsi, mènent parfois des

actions non-appropriées », déclare la Responsable auprès du MSIS-Tatao.

Pour cette dernière, l'implication de tout le monde est requise. « L'Etat devrait déployer davantage de moyens pour communiquer, éduquer et sensibiliser. C'est une loi et aucune concession ne doit être acceptée. Nos concitoyens nous comprendront quand ils commenceront à percevoir des résultats positifs », lance-t-elle. D'après les dires de Manda Razafinjatovo, ce sont surtout les missions entreprises par les organisations de la société civile qui ont permis d'avoir ces SLC déjà établies.



COMMUNE MANDROMONDROMOTRA

Gestion des doléances à travers la boîte à plainte

C'est dans la commune de Mandromondromotra du district de Taolagnaro qu'une enquête sur la gestion de plaintes à travers la mise en place d'une boîte à idée que le programme CISMI a évalué l'efficacité de ce système. Adjoint au maire auprès de la commune rurale, Sambo Rafanomezantsoa partage l'expérience de la commune.



Premièrement, l'anonymat est le mot d'ordre dans la mise en place de ce système. Chaque personne qui veut partager ses opinions peuvent le faire en toute sécurité sans peur de représailles venant des personnes à

qui la doléance est adressée. Prenant au sérieux ces doléances, l'équipe de la commune ouvre la boîte à doléance en début de la semaine. Le premier exercice consiste à identifier l'entité à laquelle la doléance est adressée et de les adresser à l'institution concernée.

Deuxièmement, les membres de la commune rurale de Mandromondromotra appellent le collège concerné par la demande. Si la demande concerne l'éducation, c'est aux membres de la Structure Locale de Concertation spécialisée à l'éducation qui s'en charge afin de proposer les solutions nécessaires aux problèmes soulevés.

Afin que chaque population puisse jouir de ce droit de s'exprimer, des affichages ont été placardés au niveau des différents établissements scolaires pour faire connaître l'existence de cette boîte à idée et recueillir le plus de proposition possible.

A la Commune rurale de Mandromondromotra, la boîte à idée est devenue un moyen de communication entre les habitants et les responsables au niveau de la commune.

COMMUNE RURALE AMBALAHONKO

Au chevet de l'éducation

Pour la commune rurale d'Ambalahonko du district d'Ambilobe, la collaboration entre la commune et le secteur de l'éducation est effective. Une coopération qui a permis d'améliorer d'une manière considérable le secteur de l'éducation dans la commune rurale.

Chaque Ecole Primaire Publique au sein de la commune rurale d'Ambalahonko est représentée au sein de la Structure Locale de Concertation de la Commune. Pour les membres du collège éducation, les acteurs sont plus ou moins satis-

faits de la collaboration entre les deux entités. En 2019, les membres du collège ont émis une demande pour la mise en place d'un CEG au sein de la commune. Actuellement, un hangar provisoire sera mise en place pour accueillir ces élèves qui étudient actuellement dans un CEG communautaire. Tous les habitants de la commune ont unis leurs efforts afin d'atteindre cet objectif car après le CEPE, les élèves étaient obligés de se déplacer jusqu'à Ambanja pour continuer les études.

A part cela, la commune rurale

octroi également une subvention au niveau de chaque école afin de faire tourner les établissements avant l'arrivée des subventions. Chaque achat et chaque dépense liés à ces subventions ont été rapportés de sorte que toute la population de la commune connaisse la réalité dans la gestion.

Par contre, les membres du collège éducation rappellent que le renforcement pour les élèves ramenées sur le banc de l'école après une désertion est nécessaire pour l'avenir de ces élèves.

CIRCONSCRIPTION SCOLAIRE DE MANTALY

L'éducation entre les mains de la population

À la veille de la rentrée scolaire, le chef Cisco de Mantaly est intervenu pour rappeler l'importance de l'implication citoyenne face au développement de ce secteur. En ce qui concerne la collaboration entre la Commune urbaine et l'éducation c'est déjà un fait établi.

Comme son nom l'indique, la concertation nécessite une bonne entente entre les deux entités pour trouver les priorités. *« Il y a une subvention spéciale pour les rénovations des écoles au sein de la commune. Le rôle de la Circonscription scolaire est d'identifier les différents bâtiments à rénover et il incombe aux membres de l'exécutif d'en faire le devis et de lancer les appels d'offre nécessaire »* souligne le Chef Cisco de Mantaly.

La gratuité de l'enseignement à quelques peu déstabiliser le

fonctionnement des différentes Ecoles Primaires Publiques de Madagascar. Pour la circonscription scolaire de Mantaly, il y a eu une hausse considérable de nombre d'élèves inscrits au niveau de chaque établissement. Face à cette situation, le personnel de la circonscription ont dû trouver les solutions adéquates pour palier à cette situation.

Le chef Cisco a donc appelé les membres de la société à participer à la hauteur du possible pour l'amélioration de la condition d'étude au niveau de chaque EPP. C'est d'ailleurs dans cette situation qu'a été mis en exergue

l'importance de la participation de la population en général dans l'amélioration du système éducatif du pays.

D'ailleurs, il a été rappelé lors des rencontres de la Structure Locale de Concertation l'importance du bon fonctionnement des écoles avant l'arrivée des subventions. Les membres du SLC étant notamment des parents d'élèves à Mantaly, les responsables au niveau du système éducatif s'en sont remis à la population locale afin de résoudre les problèmes généraux et urgents rencontrés au sein de chaque établissement.

COMMUNE URBAINE D'AMBILOBE

Pour une meilleure résilience face à la pandémie

La mairesse de la Commune Urbaine d'Ambilobe mise sur la résilience et la solidarité pour que sa localité puisse traverser la crise socioéconomique liée à la propagation de la maladie covid19. Créé en pleine pandémie c'est-à-dire en juillet 2020, les membres de la Structure Locale de Concertation d'Ambilobe sont plus motivés que jamais.

Comme le veut la modalité, tout de suite après sa création, la Structure Locale de Concertation de la commune urbaine d'Ambilobe s'est chargé à définir d'une manière générale les priorités pour la population. Cette concertation a permis aux membres de l'exécutif d'identifier quelques pistes et champs d'ac-

tion pour les programmes de développement. Nous pouvons donc citer le volet sanitaire. En temps de pandémie, l'objectif était essentiellement d'éviter une contamination de masse dans la commune urbaine d'Ambilobe. Pour arriver à cet objectif, l'équipe de la mairie a effectué des désinfections dans les endroits publics (école, marché, bureau administratif, salle d'examen etc...). La commune a également effectué une distribution massive de cache-bouches afin d'assurer le respect des gestes barrières.

Bien que la pandémie a quelque peu ralenti le développement socioéconomique dans la commune, le maire ne baisse pas les bras et continue les programmes prééta-

blis notamment la réfection des routes, la mise en place des éclairages publics et l'adduction en eau potable.

Suite à des malentendus liés au paiement des impôts dans la commune urbaine d'Ambilobe, le maire appelle la population de venir à la commune urbaine pour exprimer leur incompréhension. Chaque commune devant assurer son autonomie surtout en temps de crise sanitaire mondiale, le maire de la Commune d'Ambilobe se dit être à la disposition de ceux qui ont des problèmes. Elle a d'ailleurs souligné le rôle des membres de la Structure Locale de Concertation dans la résolution de l'incompréhension liée au paiement des impôts.

COMMUNE RURALE MANGASOAVINA

Transparence et bonne gestion

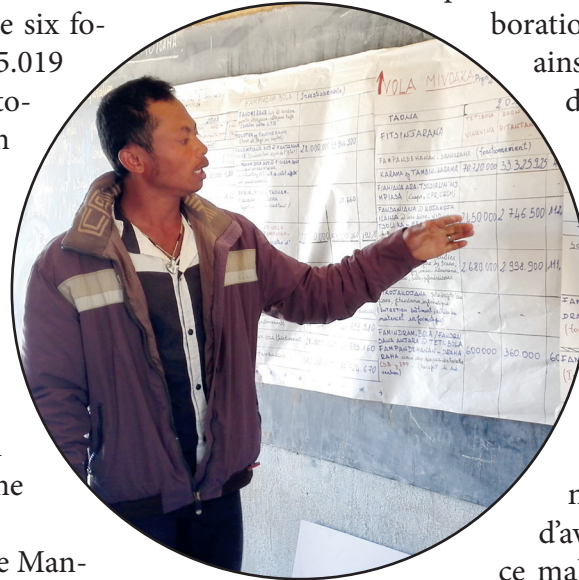
Située à une trentaine de kilomètres d'Ankazobe, il faut à peu près deux heures de route en moto pour arriver jusqu'à la commune rurale de Mangasoavina. Parmi les communes bénéficiaires du programme CIMSI à travers la mise en place de la Structure Locale de Concertation, depuis 2018, l'évolution est palpable à Mangasoavina.

A la tête de cette commune rurale composée de six fokontany et de 5.019 habitants, Rakotovelovo Edmond un maire qui a su créer une harmonie entre l'équipe de l'exécutif et les membres du Structure Locale de Concertation (SLC). Le secret de sa réussite réside dans l'écoute du besoin de la population ainsi qu'à la redevabilité. Deux concepts qui constituent le fondement même du programme CIMSI.

En guise de précision, la SLC de Mangasoavina est composée de 28 membres issus de plusieurs collèges (exécutif, conseillers, jeunes, santé, éducation, Olobe (les aînés), Tangalamena (autorités traditionnelles), chefs fokontany, femmes, autorités religieuses). A la genèse de la SLC de la commune rurale de Mangasoavina, le maire a proposé aux membres trois secteurs d'activités à savoir la santé, l'éducation et le foncier et a demandé aux membres de la SLC d'en prioriser une afin d'y focaliser tous les efforts. Les membres du SLC ont voté à l'unanimité pour le secteur foncier.

MISE EN PLACE DU BUREAU DE LA PROPRIÉTÉ FONCIÈRE

Ainsi, grâce à l'appui technique du programme CIMSI, actuellement toutes les démarches ont été effectuées pour la mise en place d'un bureau de propriété foncière (Birafofotony Fananantany BIF) dans la commune rurale de Mangasoavina. « *Le choix du membre du SLC nous a bien convenu dans la mesure où l'exécutif aussi a mis comme priorité ce secteur. Actuellement, l'installation de ce bureau est déjà dans le budget de la commune* » précise le maire Rakotovelovo Edmond. Recrutement de l'agent BIF/Foncier, opération titre foncier, tout est déjà mise en place dans l'aboutissement de ce projet, il ne reste plus que l'ouverture officielle du bureau qui dépend actuellement de quelques démarches administratives. Si ce projet



a pu être mené à terme, c'est grâce à la collaboration active des membres de la SLC ainsi que le système de priorisation de programme mis en place par les membres de l'exécutif de la commune rurale de Mangasoavina.

MEILLEUR RECOUVREMENT FISCAL

Les membres de la Commune rurale de Mangasoavina peuvent également se targuer d'avoir une bonne recette fiscale et ce malgré le passage de la crise covid 19. Effectivement, le taux de recouvrement est actuellement de 60%, ce qui a permis à la commune d'assurer son budget de fonctionnement ainsi qu'à l'accomplissement de quelques projets.

A Mangasoavina, le mot d'ordre est la transparence et les membres du SLC peuvent tracer dans le budget de la commune toute la gestion de l'avoir de la commune. Qui plus est, un affichage a été mis en place à la mairie afin que chaque citoyen puisse voir quel fokontany ont été le plus actifs dans le paiement des impôts et les actions de redevabilité que la commune entreprends dans ces fokontany.

REDEVABILITÉ ET ACTIONS SOCIALES

Etant donné la participation active des membres du SLC dans le développement de la commune, les membres de l'exécutif n'ont pas mis en reste le volet social. C'est la raison pour laquelle, la commune rurale de Mangasoavina aide selon ses moyens les projets sociaux de chaque fokontany. A l'exemple du fokontany d'Ambohimasina qui a pu construire de nouvelle salle de classe, ou à Sarodrivotra et à Amboanjo qui ont pu faire la réhabilitation des tables et bancs des EPPs grâce à la redevabilité de la commune envers le paiement des impôts.

La population locale doit prendre part aux actions de développement de sa commune. A Mangasoavina, ce n'est plus un idéal à atteindre mais une réalité palpable.

COMMUNE RURALE BENAUVONY

Une expérience lucrative de la concertation

Comme la plupart des maires, celui de la Commune rurale de Benavony n'était pas très ouvert à l'idée de mettre en place la Structure Locale de Concertation. Effectivement, il considérait que c'est à l'Exécutif de définir les actions à entreprendre dans la commune. Sa première expérience l'a prouvé que ces appréhensions n'avaient pas lieu d'être.

« Avant d'avoir été élu maire, j'avais été auparavant conseillé communal. C'est un système qui avait sa manière de travailler dès le début mais j'ai constaté maintenant que nos décisions ne correspondaient pas réellement au besoin de la population. Nous, on avait l'habitude de penser qu'il faut construire des grandes infrastructures pour prouver qu'on travaille effectivement. Et pourtant, au moment où on a mis en place la Structure Locale de Concertation, on était étonné de constater qu'au final la population voulait surtout comprendre le fonctionnement du système éducatif. Cela a été un point fort car dès l'annonce par la Présidente de la République de la Gratuité de l'enseignement, nous

avons mobilisé les membres de la SLC afin qu'ils réunissent les besoins de chaque Ecole Primaire Publique afin de trouver le moyen de les faire tourner avant l'arrivée des subventions de l'Etat. Presque tous les fokontany de la Commune rurale nous ont envoyé leurs besoins et cela a permis aux enfants d'étudier malgré les circonstances. Toujours grâce aux lumières des membres du SLC, nous avons également mis en place un programme de réinsertion pour les enfants déscolarisés.

En sommes, la collaboration avec la population locale nous a permis de recentrer nos énergies sur les besoins essentiels de la population. Une anecdote qui mérite d'être soulevée. A la prise de mes fonctionnements en tant que maire, j'ai pensé faire de la réfec-

tion de la route, un travail prioritaire. Et pourtant, les membres de la SLC m'ont fait comprendre que l'adduction d'eau potable est plus essentielle que les travaux que j'ai pensé entreprendre. Une idée à laquelle je n'ai pas adhéré jusqu'au moment où les réunions avec les membres de la SLC m'ont permis de comprendre qu'en vérité trois villages de la Commune se retrouvent isolés dès la première averse. La population de ces villages ne peut donc pas avoir accès à l'eau potable. Avec le concours d'Helvetas, nous avons construit deux infrastructures et résolu ce problème. Cette première expérience a été lucrative et nous a permis de constater l'importance de la participation citoyenne dans le développement de notre commune. »

ONG SAHA
contact@saha.mg
www.saha-mg.org



TEMOIGNAGES DU ROLE DE LA SLC POUR LA REDEVABILITE DANS LE SECTEUR DE L'EAU, ASSAINISSEMENT ET HYGIENE

Pour Helvetas Madagascar, la redevabilité dans le secteur de l'Eau, Assainissement et Hygiène repose sur une approche appelée Triangle de redevabilité. La théorie du changement du programme RATSANTANANA est que la redevabilité réciproque entre la commune, propriétaire du système d'eau potable, les usagers-clients bénéficiaires d'un service payant de l'eau et l'entreprise privée qui gère le système devrait assurer la durabilité et l'équité de ce système.

Le partenariat public-privé se traduit par la mobilisation du capital privé pour le cofinancement des infrastructures et la délégation de la gestion des ouvrages EAH à l'entreprise qui a investi et réalisé les infrastructures. Le privé doit travailler de concert avec les autorités communales et les ménages clients pour garantir la bonne gouvernance du système (transparence, redevabilité, communication). Le partenariat doit être gagnant pour chaque partie: le privé fait des profits et paie la ristourne communale, la commune obtient des redevances et peut supporter le secteur, et les ménages ont accès à un service d'eau potable de proximité, de qualité, à un prix juste.

Ce témoignage s'illustre par deux situations où la SLC facilite cette redevabilité des acteurs :



-Les autorités municipales sont aux commandes. En vertu de la loi, elles sont propriétaires des infrastructures EAH. La mise en place des points d'eau est sensible: certains groupes se sentent défavorisés, marginalisés car ne sont pas représentés au niveau des sphères de décision. L'appui à la structuration des usagers et leur intégration dans la SLC sous la forme de collège EAH permet de traiter ce point de manière transparente. L'équipe exécutive communale doit expliquer le choix des endroits où les points d'eau sont implantés et le coût du service eau potable. En amont, l'équipe communale a fait en sorte que des concertations se tiennent au niveau des points d'eau, impliquant des représentants du gestionnaire, le chef fokontany, le technicien communal de l'eau et les usagers.

-Une certaine rivalité politique existe souvent entre le maire et le

technicien EAH communal. De par son rôle, le technicien communal EAH est connu et apprécié au niveau local. Certains sont anciens ou un potentiel adversaire politique du maire. Ce qui fait que certains maires nouvellement élus veulent systématiquement révoquer le technicien communal EAH. Un comité composé de 2 membres de l'équipe exécutive communale, un membre de la SLC, du DREAH et d'un représentant du district a permis de traiter cette question de manière neutre et équitable. Le représentant de la SLC, comme représentant des usagers apporte son appréciation du service eau potable que le technicien communal EAH promeut et coordonne.

Cette approche a été inspirée des acquis de la collaboration entre HELVETAS et le projet CIMSI/ ONG SAHA pour accompagner les Communes du District d'Ambanja, région de Diana.

ONG SAHA

contact@saha.mg
www.saha-mg.org



