



UNIVERSITE DE TOAMASINA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DE GESTION



MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES DE GESTION

**ANALYSE DU FINANCEMENT DES
PROJETS COMMUNAUTAIRES
PAR LE FID**
(CAS DU PROJET COMMUNAUTAIRE GERE
PAR LA COMMUNE)

Présenté et soutenu par :

HARIMIJASANDRATA Zafindraho

Option : Finances et Comptabilité

Promotion : 2005-2006

Sous la direction de :

ENCADREUR ENSEIGNANT

Monsieur MODONGY Roland
Enseignant Chercheur
Université de Toamasina

ENCADREUR PROFESSIONNEL

Monsieur IALY RADIO Donat
Chef de Service Technique du FID
Direction inter-régionale de Toliara

Date de soutenance : 06 Décembre 2007

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LEXIQUE

INTRODUCTION..... 10

PREMIERE PARTIE : LE FID : SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES..... 12

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU FID..... 13

CHAPITRE II- LES DEMARCHES DU FID DANS LA REALISATION D'UN SOUS –
PROJET..... 26

CHAPITRE III : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (PDC) 33

**DEUXIEME PARTIE : LES DIFFERENTES PROCEDURES DE FINANCEMENT DU
PROJET COMMUNAUTAIRE GERE PAR LA COMMUNE 50**

CHAPITRE I - LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS
COMMUNAUTAIRES..... 50

CHAPITRE II : LES PROCEDURES A SUIVRE POUR LA MISE EN OEUVRE DES
PROJETS COMMUNAUTAIRES GERES PAR LES COMMUNES..... 60

CHAPITRE III : FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET COMMUNAUTAIRE GERE
PAR LA COMMUNE (PCCO). QUELQUES SUGGESTIONS. 85

CONCLUSION..... 91

ANNEXES 93

BIBLIOGRAPHIE 105

LISTE DES TABLEAUX..... 106

LISTE DES FIGURES 107

TABLE DES MATIERES 108

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été, sans difficulté, si au moment où nous avons le plus besoin, nous n'avions rencontré la compréhension et la bienveillance de ceux, à qui nous avons demandé collaboration et encadrement.

Nous tenons à remercier vivement, tous ceux qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire, notamment :

- Monsieur MODONGY Roland, notre encadreur pédagogique, pour ses aides et ses conseils précieux pendant l'élaboration de ce travail ;
- Monsieur IALY RADIO Donat, notre encadreur professionnel qui, avec beaucoup d'amabilité et de compréhension, a accepté de nous guider et de nous assister malgré ses innombrables occupations tout au long de notre travail ;
- Tous les enseignants de la faculté des sciences économiques et de gestion qui ont bien voulu nous prodiguer leurs connaissances durant notre séjour à l'Université de Toamasina ;
- Tous les personnels du FID Toliara pour leur accueil et leur collaboration durant notre passage ;
- Enfin, nous sommes éternellement redevable envers nos parents pour leur soutien moral, financier, et affectif qu'ils ont réservé à notre égard.

HARIMIJASANDRATA Zafindrahono

LISTE DES ABREVIATIONS ET DES SIGLES

ABREVIATIONS	DENOMINATIONS
AAO	Avis d'Appel d'Offre
ABPC	Association des Bénéficiaires pour le Projet Communautaire
AEP	Adduction d'Eau Potable
AGETIPA	Agence d'Exécution des Travaux du Pleine d'Antananarivo
APD	Avant Projet Détaillé
APS	Avant Projet Sommaire
ARUP	Association Reconnue d'Utilité Publique
ASBL	Association Sans But Lucratif
BTP	Bâtiments et Travaux Publics
CA	Conseil d'Administration
CP	Cellule de Projet
CRAM	Commission Régionale d'Attribution du Marché
CSB	Centre de Santé de Base
DAO	Dossier d'Appel d'Offre
DIRGEN	Direction Générale
DIRU	Direction Inter-Régionale de Toliara
ERP	Evaluation Rurale Participative
FDC	Financement Direct des Communes
FID	Fonds d'Intervention pour le Développement
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
IDA	International Développement Association
IDB	Infrastructures De Base
IEC	Information Education Communication
MPE	Micro et Petite Entreprise
MPI	Micro Périmètre Irrigué
MT	Mémoire Technique
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSE	Ordre de Service Exceptionnel

PV	Procès Verbal
PAI	Programme Annuel d'Investissement
PC	Projet Communautaire
PCC	Projet Communautaire Classique (géré par les communautés)
PCCO	Projet Communautaire géré par la Commune
PCD	Plan Communal de Développement
PDC	Projet de Développement Communautaire
PR	Partenaire Relais
PS	Protection Sociale
PTA	Programme de Travail Annuel
RAC	Réponses aux chocs
RC	Renforcement des Capacités
RIB	Relevé d'Identité Bancaire
RP	Réception Provisoire
RD	Réception Définitive
SAF	Service Administratif et Financier
SEECALINE	Surveillance et Education des Ecoles et Communautés sur l'Alimentation et la Nutrition Elargie
SEP	Suivi Evaluation Participative
TDR	Terme De Référence
USD éq.	United State Dollar equivalent

LEXIQUE

Les termes utilisés par le FID selon ses manuels de procédure :

☞ **Accord de crédit** : désigne la convention passée entre la République de Madagascar et l'Association Internationale pour le Développement (IDA), qui définit les droits et obligations des différentes parties mais aussi les modalités d'utilisation des fonds.

☞ **Accord de projet** : désigne la convention passée entre l'IDA et l'ASBL FID, concernant la réalisation du projet PDC par le FID.

☞ **Bénéficiaires (selon la composante PC)** : désignent à la fois les communes et les populations des communes (groupements communautaires, associations et individus) qui sont "propriétaires" (Maîtres d'ouvrage) des projets communautaires réalisés, ou dont les ressortissants ou membres profitent, soit collectivement soit individuellement, des projets communautaires réalisés. Les populations des communes sont considérées comme étant les bénéficiaires directs des projets communautaires, tandis que les communes, en tant qu'unités administratives, sont considérées comme étant des bénéficiaires indirects.

☞ **Bénéficiaires (selon la composante PS)** : désignent les plus démunis (chômeurs, main d'œuvre non qualifiée, etc.) qui seront recrutés pour réaliser les travaux, qui sont les bénéficiaires directs des paiements en argent ou en vivres, tandis que la population en général profite des améliorations des infrastructures communautaires engendrées par les travaux HIMO. Les communes et communautés sont alors les bénéficiaires indirects.

☞ **Communauté** : désigne la population de l'un des villages faisant partie d'une commune.

☞ **Consultant** : désigne un individu ou une firme organisée suivant une forme prévue par les lois et règlements pertinents nationaux, chargé de prester des services faisant l'objet d'un marché passé suivant les procédures décrites.

☞ **Convention** : désigne la convention passée entre l'Etat et le FID, par laquelle l'Etat accepte de transférer les fonds de crédit au FID sous forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet, eu égard aux accords ci-dessus mentionnés.

☞ **Coût d'un projet :**

Ensemble des dépenses effectuées ou à effectuer pour concevoir, préparer et réaliser ce projet, conformément aux objectifs et à la description dudit projet.

Le coût d'un projet comprend les éléments suivants :

- les dépenses pour la préparation du projet, par exemple coûts des consultants individuels ou bureaux d'études ou laboratoires spécialisés pour les études techniques et environnementales (avant-projet sommaire et avant-projet détaillé) et l'établissement des dossiers d'appel d'offres, y compris les imprévus, les frais d'évaluation environnementale à déposer à l'ONE et les taxes y afférentes,
- les coûts estimés des travaux, des fournitures, équipements et services, y compris les imprévus et les taxes y afférentes,
- les dépenses pour le suivi et contrôle des travaux, de la livraison des équipements et de la fourniture des services, par exemple coûts des consultants individuels ou bureaux d'études recrutés comme maître d'œuvre pour les infrastructures,
- la contribution des bénéficiaires, particulièrement en nature et en numéraire, comme les dépenses de premier entretien qui ne seraient pas comprises dans les éléments ci-dessus, et
- les « dépenses de fonctionnement » de la cellule de projet pour ses besoins en menues dépenses, en fournitures, en déplacements, et en indemnités éventuelles, à concurrence de 4% maximum du coût total du projet.

☞ **HIMO (Haute Intensité de Main d'œuvre) :** désigne les travaux ou activités communautaires de faible technicité et dont la réalisation se fait manuellement avec des petits et simples outillages et utilisant un nombre important de main d'œuvre non qualifiée.

☞ **Maître de l'Ouvrage :** désigne les propriétaires ou bénéficiaires des ouvrages construits.

☞ **Maître de l'Ouvrage délégué :** désigne le délégataire de la responsabilité des maîtres d'ouvrages pour les directives de construction et le paiement des sous-traitants.

☞ **Maître d'œuvre** : désigne le bureau d'étude, le consultant, l'agence d'encadrement ou le service décentralisé spécialisé de l'administration chargée de la conception technique, de la direction et du contrôle de la bonne exécution des travaux.

☞ **Micro et Petite Entreprise (MPE) du BTP** : désigne une personne ou une société organisée suivant une forme prévue par la loi et les règlements pertinents nationaux pour réaliser des bâtiments ou des travaux publics.

☞ **Partenaire Relais** : désigne toute organisation ou entité (en particulier ONG ou BE) qui a pour mission d'assister des bénéficiaires et aussi le FID dans la réalisation des projets communautaires.

☞ **Projet** :

Activité singulière et bien définie, par exemple : la mise en place d'un micro périmètre irrigué pour augmenter la production et les revenus agricoles, des activités d'Information, Education, Communication (IEC) pour améliorer la santé des populations, des activités d'alphabétisation des adultes, des activités de formation des bénéficiaires et autres partenaires du FID, la construction d'une route pour faciliter l'accès à des marchés, le creusement de puits pour l'approvisionnement en eau de la population, etc.... Il convient de noter que dans l'accord de crédit de l'IDA avec la République de Madagascar, un projet financé par le PDC est appelé « Sous projet » car pour l'IDA le projet est l'ensemble du PDC.

☞ **Responsable Technique de Projet (RTP) de l'association (ou de la commune)** : désigne un membre de l'association des bénéficiaires (ou de la commune), choisi par l'association ou la commune, ayant comme résidence principale la commune considérée et ayant, si possible, un savoir faire en technique et / ou gestion de projet, ainsi qu'une disponibilité suffisante pour coordonner et faire le suivi d'exécution du projet. Sa mission essentielle est d'assurer la gestion technique de la réalisation du projet, et il fait partie d'office de la cellule de projet. Il peut être aussi la personne responsable de l'entretien du projet une fois que celui-ci est réalisé. Sa mission n'est pas cumulable avec celle de consultant individuel pour le même projet. En revanche, il peut être rémunéré par l'association ou la commune pour ses prestations, qui peuvent être à plein temps ou presque, pour la gestion technique de la réalisation du projet.

☞ **Responsable de l'Entretien du Projet (REP) de l'association (ou de la commune)** : désigne un membre de l'association des bénéficiaires (ou de la commune), choisi par l'association ou la commune, ayant comme résidence principale la commune considérée et ayant, si possible, un savoir faire en matière d'entretien de projet. Le responsable technique de projet pour la gestion de la réalisation peut être aussi la personne responsable de l'entretien une fois que le projet est réalisé. La mission essentielle du responsable de l'entretien est d'assurer le planning et la gestion technique de l'entretien, et il fait partie d'office de la cellule de projet. Dans le cas d'un projet communautaire d'infrastructure, il est formé par la MPE du BTP pendant la période des travaux et doit bien assimiler le manuel de gestion d'entretien qui est remis aux bénéficiaires.

☞ **Tâcheron** : désigne un ouvrier ou un artisan expérimenté exerçant pour son compte des travaux manuels (maçon, charpentier, menuisier, etc.) et secondé si nécessaire par quelques aides placées sous sa responsabilité.

☞ **Travaux en régie** : désigne le mode d'exécution de travaux ou services effectués directement par le Maître de l'ouvrage délégué sans passer par une sous-traitance.

INTRODUCTION

Dans la logique de l'ouverture au financement multi-bailleurs et pour mieux augmenter les impacts des projets, le FID entend collaborer dans des synergies sectorielles avec les autres organismes sur des pôles de développement déjà identifiés.

Le FID (Fonds d'Intervention pour le Développement) est une Agence d'Exécution de l'Etat malgache qui contribue activement à la mise en œuvre du document stratégique pour la réduction de la pauvreté (DSRP), par une injection monétaire pour les réalisations d'infrastructures de base, avec une amélioration de l'accès aux services sociaux de base ainsi qu'à l'appui des populations ayant été victimes de cataclysmes et de chocs divers à travers le programme de protection sociale.

Transparence, règle de l'art et bonne gouvernance traduisent les maîtres mots qui guident les actions du FID à travers la mise en œuvre des sous-projets au profit des communautés pauvres et vulnérables.

Les principes directeurs du FID sont :

- Le soutien à la décentralisation effective et au développement local par le label renforcement des capacités et l'appui à l'encadrement des communes.
- La composante réponse aux chocs va se concentrer sur la prévention des futurs risques et va aussi privilégier la protection et le renforcement des biens productifs et des investissements collectifs, ceci afin de permettre aux communes de mieux faire face aux chocs dans le futur.
- Le contrôle des normes et qualités va représenter un point capital dans l'organisation et la méthode de travail du FID.
- Le suivi évaluation et système d'information : pour la valorisation effective de la mémoire institutionnelle du FID par l'adoption d'un standard plus élevé. Le FID mettra aussi à la disposition de tous les acteurs de développement toute une masse d'informations dont elle dispose concernant le monde rural (monographie, plans communaux de développement, planification régionale stratégique et gestion des filières porteuses et pôles de développement...)

Le projet FID apporte des ressources financières aux communautés et communes responsables et motivées, leur permettant de lancer des sous-projets et renforcer leur capacité pour devenir le gestionnaire exclusif de leurs infrastructures de base tant sur le plan technique que financier, y compris leur entretien.

Ainsi, on a pris comme thème : « Analyse des procédures de financement des projets communautaires par le FID : cas du Projet Communautaire géré par la Commune ou PCCo ».

Des questions se posent maintenant :

Que fait le FID ?

Quelles sont les différentes composantes de financement du Projet de Développement Communautaire ?

Comment la commune agit pour gérer un projet ?

Quelles sont les forces et faiblesses de ces projets communautaires gérés par la commune ?

Ainsi, notre devoir est divisé en deux grandes parties : dans la première partie, nous allons voir l'organisation et les activités du FID et dans la deuxième partie l'analyse des procédures de financement des projets communautaires gérés par la commune et quelques suggestions.

PREMIERE PARTIE

LE FID SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES

Dans cette première partie, nous allons essayer de comprendre :

- Le FID et son organisation;
- Les types de projet financés par le Projet de Développement Communautaire

Chapitre I : PRESENTATION GENERALE DU FID

Dans ce premier chapitre, nous essaierons de comprendre le FID, son organisation et ses objectifs.

SECTION 1: LE FID

§-1 Historique :

Le mot F.I.D est une abréviation, il signifie « Fonds d' Intervention pour le Développement ».

C'est une Association Sans But Lucratif (ASBL) régie par l'ordonnance n°60-133 du 23 octobre 1960 portant régime général des associations. Elle est reconnue d'utilité publique par le Décret n°93044 en date du 27 janvier 1993.

Le FID a initié, en 1993, ses interventions, en tant qu'Agence d'Exécution (AGEX) de l'Etat malgache, dans les provinces d'Antananarivo et de Toliara. Deux provinces jugées les plus pauvres à cette époque. Il était la composante infrastructure du projet Surveillance et Education des Ecoles et Communautés sur l'Alimentation et la Nutrition Elargie (SEECALINE), et exerce ses activités sous la tutelle de la primature.

Encouragé par les résultats des interventions et sous la pression des autres provinces non couvertes, il a été décidé, en 1995, d'étendre les activités du FID dans tout le territoire national.

Au début de sa mission en tant qu'agence d'exécution de L'Etat en 1993, il finançait des petits crédits pour les Activités Génératrices de Revenus (AGR). Il subventionne et réalise, comme maître d'ouvrage délégué (MOD), des infrastructures de base (IDB) sociales et productives. Il contribuait à la mise en œuvre de la politique de l'Etat en matière de lutte contre la pauvreté.

Le FID débutait ses interventions en sélectionnant les sous projets à financer ou à subventionner sur la base des requêtes reçues (de la commune, d'une association, d'un village...).

Ce système ne permettait pas d'harmoniser le développement dans les communes, car, les besoins et les priorités des communes d'intervention n'étaient pas préalablement identifiés.

Aussi, à la fin des années 90 et au début des années 2000, la stratégie de développement s'est orientée vers l'intégration du développement communal. Le FID s'adaptait à cette vision. Il initiait, en collaboration avec le Ministère de la décentralisation,

l'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD). Ce plan communal de développement est devenu la base de toutes les interventions du FID.

Face aux immenses besoins restant à satisfaire et incités par les avantages des interventions réalisées, le gouvernement de Madagascar et l'IDA¹ de la banque mondiale ont convenu de signer le nouveau accord de crédit permettant de poursuivre les missions confiées au FID. Le Projet de Développement Communautaire (PDC ou FID IV) est ainsi né en 2001.

Le FID est un projet et les activités qu'il finance sont dénommées « sous- projets ».

Etant une Association Reconnue d'Utilité Publique (A.R.U.P), le FID est financé par un don de l'Etat malgache et les apports des bénéficiaires. L'Etat transfère les fonds du crédit qu'il a obtenu de la banque mondiale au FID sous forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet, eu égard aux accords de crédit.

Initialement, le Projet de Développement Communautaire (PDC ou FID IV) a été financé par le crédit IDA 3498 MAG pour un montant de 110 millions de dollars américains. Un crédit supplémentaire de 50 millions de dollars américains lui est ajouté pour faire face au financement des dégâts cycloniques (DC) causés par les cyclones Elyta et Gafilo en 2004. Un autre crédit supplémentaire d'un montant de 18 millions de dollars américains s'ajoute aux deux premiers en 2006, permettant au FID de poursuivre ses interventions jusqu'en juin 2008.

1.1- Etat malgache, Banque mondiale (BM) et FID :

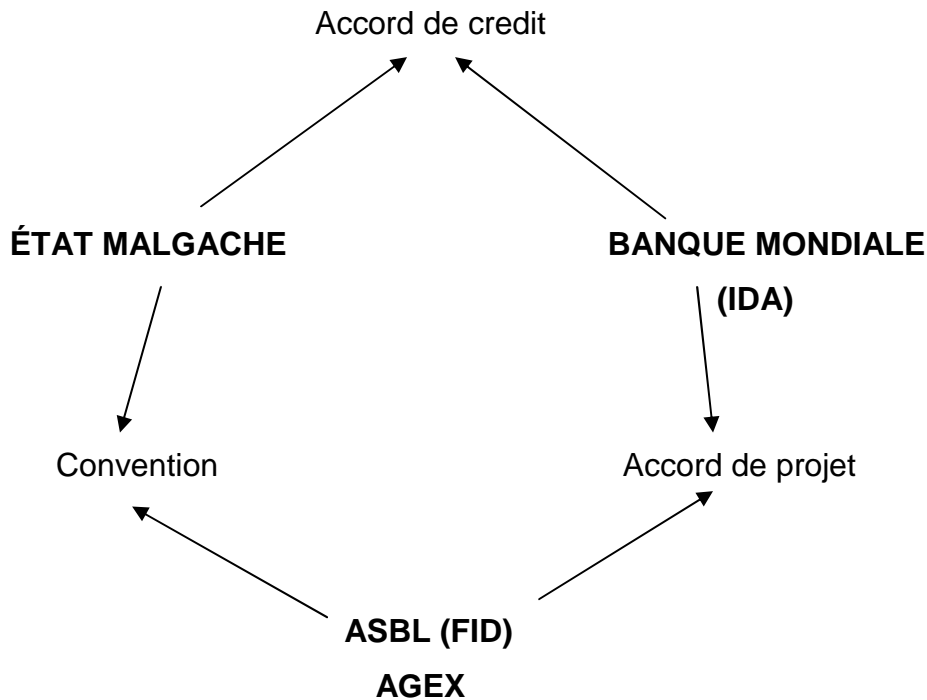
En premier lieu, l'Etat malgache passe une convention avec la banque mondiale (IDA) ; cette convention définit les droits et obligations des différentes parties, mais aussi les modalités d'utilisation des fonds; c'est l'accord de crédit.

Ensuite, une convention est passée entre l'Etat et le FID (agence d'exécution), par laquelle l'Etat accepte de transférer les fonds du crédit au FID sous forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet, eu égard aux accords ci-dessus mentionnés; c'est la convention.

Enfin, une autre convention est établie entre l'Association Internationale pour le Développement (IDA) et l'Association Sans But Lucratif (ASBL) FID, concernant la réalisation du Projet par celui-ci; c'est l'accord de projet.

¹ IDA : International Développement Association

Le schéma ci- dessous nous montre le processus de ces conventions :



1.2- Crédits déjà gérés par le FID :

Le FID est, actuellement, à sa quatrième phase (FID IV), c'est-à-dire à sa quatrième convention de financement avec l'Etat malgache.

- En 1993, la Banque mondiale a alloué un crédit au profit du Gouvernement malgache pour l'exécution du projet surveillance et éducation des écoles et communautés sur l'alimentation et la nutrition élargie (SEECALINE); le FID était l'une des sept composantes (composante infrastructures de base et Activités génératrices de revenus) du projet SEECALINE. Il n'intervenait que dans deux provinces de Madagascar (Antananarivo et Toliara). À partir de juillet 1995, le Fonds d'Intervention pour le Développement étendait ses interventions aux quatre autres provinces de l'Ile: Toamasina, Antsiranana, Fianarantsoa et Mahajanga. Les activités du FID couvrent alors le territoire national.
- En juillet 1996, à l'issue d'une évaluation positive du FID en 1995, la banque mondiale accorde un crédit de 40 millions de dollars américains, pour cinq (05) ans, au gouvernement de Madagascar. Celui-ci confie sa gestion au FID; c'est le FID II.
- Le financement alloué au FID II a été utilisé avant l'échéance prévue; à la demande de l'État malgache et encouragée par les résultats toujours croissants des activités du FID, la banque mondiale octroie un crédit relais de 15 millions de dollars

américains en juillet 1999. C'était la phase III du FID (FID III). Le FID IV est alors en cours d'évaluation.

- En 2001, le gouvernement malgache signe un nouveau crédit de 110 millions de dollars américains avec la banque mondiale; c'est la naissance d'un nouveau projet dénommé: "Projet de Développement Communautaire" (PDC ou FID IV). En 2004, un crédit additionnel de 50 millions de dollars américains s'ajoute au FID IV pour financer les reconstructions des dégâts cycloniques. C'est le FID IV-1. En 2006, un autre crédit supplémentaire de 18 millions de dollars américains a été accordé par la banque mondiale à l'Etat malgache et s'additionne au projet de développement communautaire. Il permettrait au FID de poursuivre ses activités jusqu'en juin 2008. Il est dénommé FID IV-2.

§ 2 - Organisation et fonctionnement du FID :

Le FID est une association sans but lucratif (ASBL) reconnue d'utilité publique. Elle a son siège à Antananarivo. Ce siège pourra être transféré, en tout autre lieu à l'intérieur du territoire de la république de Madagascar, sur décision du Conseil d'Administration (CA). Le FID est représenté dans les provinces par six agences. Son organisation et son fonctionnement sont régis par ses statuts, du 8 janvier 1993, ses amendements du 1er août 1996 et du 14 décembre 2000. Des représentants de l'Etat et collectivités territoriales et des organismes internationaux, des représentants des ONG et des organismes socioprofessionnels et les bénéficiaires du FID (notamment des représentants des groupements de base) peuvent être membres de l'Association FID. L'admission de nouveaux membres intervient sur décision de l'Assemblée Générale Ordinaire.

2.1. La structure de l'Association FID est:

- ✕ L'Assemblée générale des membres ;

L'assemblée générale est composée de l'ensemble des membres régulièrement inscrits à la date de convocation de cette assemblée. L'assemblée générale est l'organe souverain de l'association et en définit les orientations. L'assemblée générale ordinaire est réunie sur convocation du conseil d'administration au moins une fois par an, dans les trois mois qui suivent la clôture de l'exercice.

- ✕ Le Conseil d'Administration :

Le conseil d'administration est composé de six (6) membres au plus : quatre membres désignés d'office (un représentant de l'Etat désigné par le premier ministre, un

représentant des organismes internationaux, un représentant des ONG et un représentant des organismes socioprofessionnels) ; et deux membres élus par l'assemblée générale (la composition du conseil d'administration est récemment adaptée au contexte).

Le conseil d'administration approuve la nomination du directeur général, le règlement intérieur et l'organigramme de l'association, le programme d'activités, le budget et les comptes de l'exercice. Il modifie le manuel de procédures, sous réserve d'approbation par l'assemblée générale ordinaire qui suit ces modifications.

✧ Le Directeur Général :

Le FID est dirigé par un directeur général recruté et nommé par le conseil d'administration. Il est chargé de la gestion des activités de l'association dont il doit assurer le bon fonctionnement. Le directeur général assure en particulier la gestion des ressources humaines, techniques et financières de l'association, et notamment le recrutement et la gestion du personnel. Il exerce ses fonctions sous la direction et le contrôle du conseil d'administration auquel il doit rendre compte de sa mission. Le directeur général assiste de droit aux séances du conseil d'administration, mais sans droit de vote.

Au niveau provincial le, FID est représenté par ses six (06) directions inter régionales.

Chaque direction inter- régionale a son Comité Consultatif Régional (CCR). C'est un organe de concertation au niveau de la province (et/ou d'une région) sur le choix des projets à subventionner. Il permet, avant d'être approuvé par les instances appropriées du FID, de vérifier que les projets à financer par le projet sont bien conformes aux politiques et stratégies sectorielles. Chaque année, la première réunion du comité consultatif régional (CCR) émet un avis sur le programme de travail annuel de la direction inter- régionale du FID pour l'ensemble de la province. Les autres réunions du CCR peuvent aussi concerner l'ensemble de la province, ou peuvent avoir lieu au niveau d'une ou plusieurs régions déterminées pour donner un avis sur les projets individuels qui seraient financés par le FID.

Présidé par le directeur inter- régional du FID, le Comité Consultatif Régional (CCR) comprend comme membres:

- les responsables des services régionaux du FID;
- un représentant de la province autonome désigné par le gouverneur de la province autonome;
- un représentant du conseil provincial désigné par le président du conseil provincial parmi les conseillers provinciaux de la province autonome;

- deux maires des communes rurales de la province autonome;
- un représentant des ONG;
- un représentant des organisations socioprofessionnelles;
- un représentant du Ministère chargé de l'Environnement;
- suivant la localisation géographique des projets soumis au CCR, un représentant du Groupe de Travail de Développement Rural Régional (GTDR) concerné; et suivant la nature des projets soumis au CCR, un représentant du service technique concerné (agriculture, éducation, santé et travaux publics) désigné par le commissaire général correspondant de la province autonome.

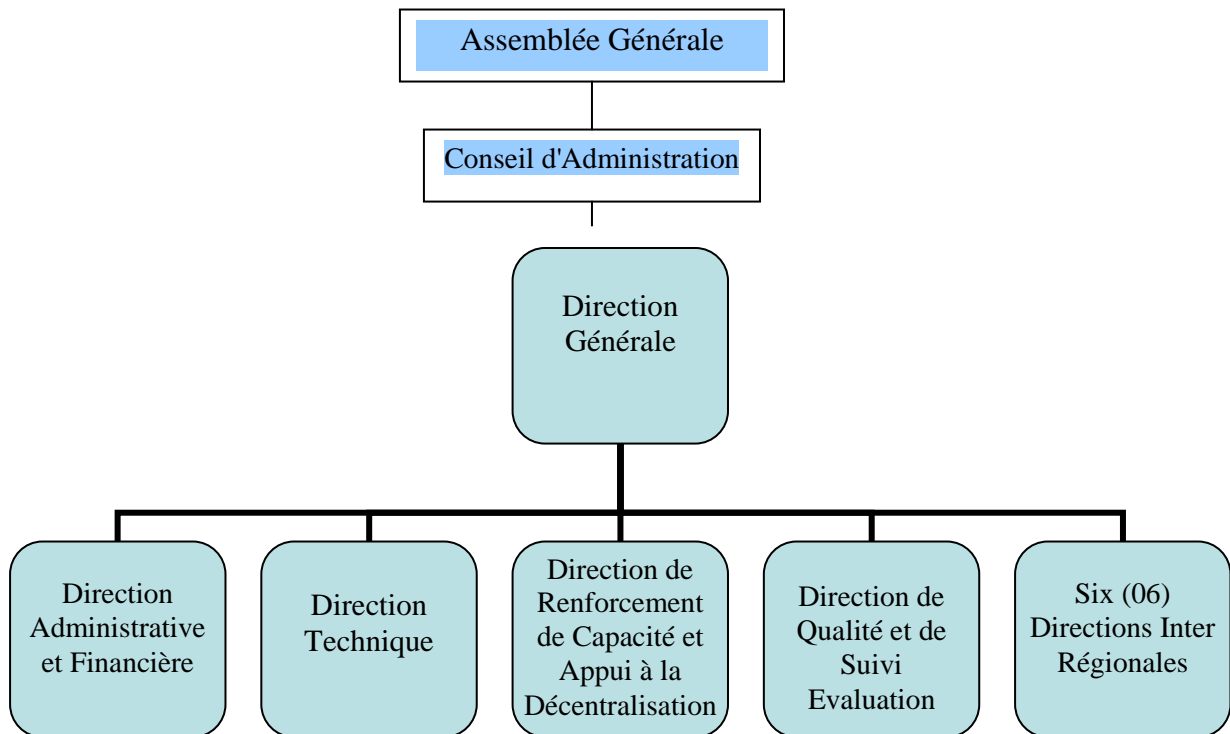
2.2. L'organigramme de l'AGEX FID :

Le FID est une association classique régie par l'ordonnance 60-133 portant régimes généraux des associations. Elle est aussi reconnue d'utilité publique et ce qui lui permet de recevoir un don provenant de l'Etat malgache ou autres donateurs, et d'exercer en tant qu'agence d'exécution de l'Etat.

Le FID, en tant qu'agence d'exécution de l'État, a une structure légère, souple et indépendante, de type privé.

Le graphique ci-après fait apparaître de manière synthétique et simplifiée les différents organes et les diverses entités qui concourent à la réalisation de ses activités:

Organigramme du FID:



Source : FID Toliara Mars 2007

§ 3 - Les objectifs du FID :

Au début , en agissant pour le compte du gouvernement malgache qui définit la politique et la stratégie globale devant baliser ses actions, le FID a pour mission de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des populations défavorisées par la création d'emplois temporaires ou permanents, tout en contribuant à la croissance économique locale.

Pour ce faire, le FID apporte un soutien financier aux micro projets et activités de développement socio économiques répondant aux besoins des populations défavorisées. Il n'accorde pas d'aide ou de prêt aux personnes physiques. Il s'adresse seulement aux groupements communautaires, les collectivités locales, les artisans et les micro et petites entreprises.

Plusieurs types de micro projets et activités spécifiques peuvent être subventionnés par le FID:

3.1. Infrastructures de base

- construction et/ou réhabilitation des infrastructures des services sociaux de base (écoles, centres de santé de base, adduction d'eau potable...);

- construction et/ou réhabilitation des infrastructures productives et de déblocage (marchés, micro périmètres irrigués, pistes rurales, ponts, radiers, passerelles, sentiers...);
- protection de l'environnement tels que les travaux d'aménagement des bassins versants: diguettes anti-érosives, reboisement, construction de pare-feu, protection des dunes....

3.2. Activités génératrices de revenus

- petits crédits pour les activités d'apprentissage aux petits métiers: tissages, coupe et couture, fabrication artisanale de petits outillages agricoles...;
- petits crédits pour activités stimulant l'amélioration et la diversification des ressources (promotion et vulgarisation des petits élevages, soutien aux activités de pêche artisanale...);

3.3. Appui au développement du secteur privé

- assistance technique aux micro et petites entreprises;
- créer des opportunités pour les micro et petites entreprises, notamment les bureaux d'études et les micro et petites entreprises (MPE) du secteur bâtiment et travaux publics, en leur confiant les études et l'exécution des travaux d'infrastructures et en leur apportant une formation susceptible d'améliorer leurs capacités techniques et organisationnelles.

Au début des années 2000, avec le projet de développement communautaire (PDC ou FID IV), l'objectif du FID est axé principalement sur la responsabilisation des communautés bénéficiaires, en les impliquant de plus en plus à toutes les phases d'un projet (identification, préparation, réalisation, entretien, suivi évaluation...). Les sous projets sont gérés, réalisés et entretenus par les communautés bénéficiaires avec l'appui et la supervision du FID qui y assure le rôle d'organisme de financement et d'appui technique.

Le projet de développement communautaire (PDC ou FID 4) subventionne également le :

- financement des investissements communaux basé sur le plan communal de développement, c'est le financement direct des communes (FDC) ;
- renforcement de la capacité des populations bénéficiaires pour l'identification, la sélection, la préparation, le financement partiel, le suivi –

évaluation, la réalisation, l' utilisation et l' entretien d' investissement communautaire ;

- renforcement de la capacités des communes pour la sélection, la préparation, la réalisation et l'entretien d' investissement communal en liaison avec les populations bénéficiaires, par un appui au processus de décentralisation.

§ 4 - Les activités du FID, ses appuis et ses domaines d'interventions

Le projet de développement communautaire (PDC) est exécuté suivant une approche participative.

Les bénéficiaires doivent non seulement être impliqués dans toutes les phases du projet, mais aussi contribuer dans les coûts de la réalisation du projet, sauf dans le cas de projets protection sociale.

Le FID intervient dans différents domaines :

- SOCIAUX : Scolaires- Sanitaires- Adduction d'Eau Potable- Autres
- PRODUCTIFS : Ventes et Stockage- Micro Périmètre Irrigué (MPI)
- DEBLOCAGES : Piste et Ouvrage
- ENVIRONNEMENT :Digue de Protection
- RENFORCEMENT DE CAPACITES : Formation des Partenaires- Evaluation Rurale Participative (ERP). IEC Thematique- IEC gestion et entretien. (IEC = Information Education Communication)

Dans l'accomplissement de sa mission le FID travaille avec divers partenaires:

- Organisations non gouvernementales et /ou Associations pour l'encadrement des bénéficiaires;
- Bureaux d'études pour la conception et l'évaluation des projets financés;
- Et Entreprises de construction pour la réalistic des travaux d'infrastructure.

Pour améliorer les prestations de ses partenaires en études, conseils, assistance et formation des bénéficiaires et communes, le FID leurs offre des renforcements de capacités sur :

- les études et conceptions pour les Bureaus d' Etudes (BE);
- la réalisation des travaux pour les MPE;
- la mobilisation et la sensibilisation des bénéficiaires pour les partenaires en ingénierie sociale.

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION INTER-REGIONALE DE TOLIARA(DIRU) :

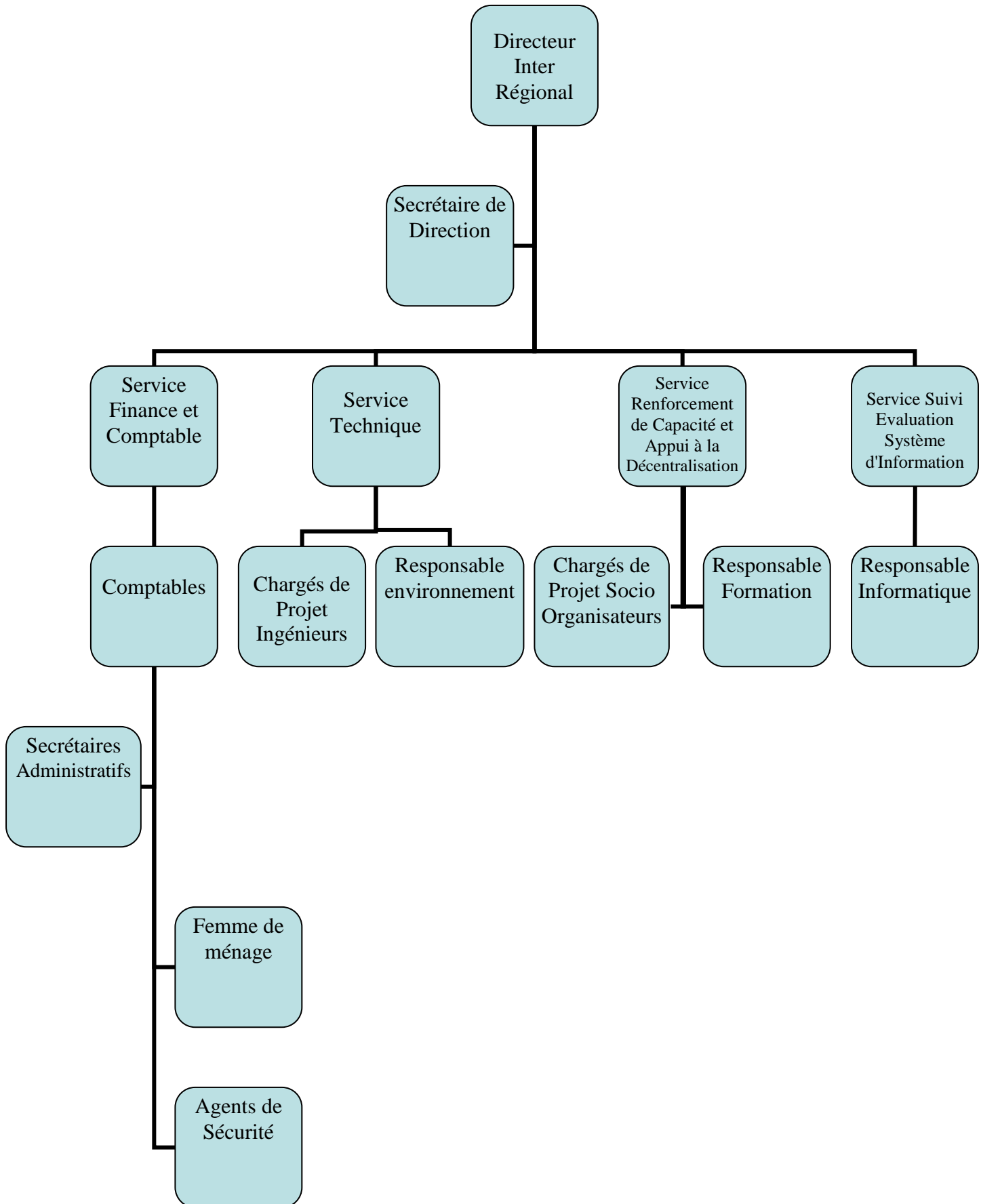
Le FID est implanté dès sa création en 1993 à Toliara.

§1-Structure actuelle :

La direction inter- régionale de Toliara (DIRU) comprend :

- la direction inter- régionale (le directeur et une secrétaire de direction),
- le service financier et comptable (le chef de service, trois comptables, deux secrétaires administratifs, six chauffeurs, une femme de chambre et deux agents de sécurité),
- le service technique (le chef de service, trois ingénieurs et un responsable environnement),
- le service suivi- évaluation et système d' information (le chef de service et un responsable informatique),
- le service renforcement des capacités et appui à la décentralisation (le chef de service, trois socio-organisateur et un responsable de formation).

§2-Organigramme DIRU: (version Mars 2007)



§.3. Zone d'actions :

La direction inter - régionale de Toliara intervient dans les régions ci-après :

- la région Sud-ouest,
- la région Androy,
- la région Menabe,
- la région Anosy.

§.4. Les objectifs du FID DIRU :

La direction inter - régionale de Toliara est une déconcentration du FID au niveau régional. Elle est autonome, son objectif est l'éclatement régional du Programme du Travail Annuel (PTA) du FID en général ou le PTA du FID. Le PTA est le document qui définit clairement les stratégies, les objectifs et la description précise des activités à réaliser par le FID au cours d'un exercice. Il s'agit de l'ensemble de tous les sous- projets à exécuter par la direction, et le budget y afférent.

Ce PTA doit être approuvé par la direction générale (DIRGEN), le Conseil d'administration et la banque mondiale (BM).

Le programme de travail annuel de la direction inter - régionale est subdivisé en deux grandes parties:

- les investissements,
- le fonctionnement:

4.1. Les investissements :

Les investissements constituent les coûts de préparation et d'exécution des sous-projets, plus précisément les coûts des études et de réalisation incluant les taxes y afférentes.

4.2. Le fonctionnement :

Il s'agit essentiellement du coût de l'administration du projet, par exemple :

- salaire de personnel,
- papiers et consommables,
- maintenance véhicule,
- carburants,
- des charges fixes (loyers, etc).

§.5. L'adresse du FID Toliara :

Actuellement, l'adresse du FID à Toliara est :

Fonds d' Intervention pour le Developpement

Direction Inter Régionale de Toliara

Immeuble Croix du Sud- Boulevard Lyautey

Amorondriaka

BP : 505

Téléphone : 9441444

Fax : 9442611

e-mail : dru@dru.fid.mg

601-Toliara

Chapitre II- LES DEMARCHES DU FID DANS LA REALISATION D'UN SOUS – PROJET

Le FID procède au choix des communes pouvant bénéficier du financement du PDC sur la base des critères décrits dans ses manuels de procédure, en ciblant les communes les plus pauvres. Ensuite, des formations sont dispensées à ces communes afin qu'elles puissent identifier leurs priorités, et puis le FID évalue les capacités de ces communes.

SECTION 1 : L'APPROCHE PARTICIPATIVE :

Le projet de développement communautaire (PDC) est exécuté suivant une approche participative. L'objectif général de la participation communautaire est de renforcer la cohésion sociale et d'encourager le développement inclusif et durable dans les projets communautaires réalisés sur les territoires des communes rurales. Le but immédiat est d'associer les communautés dans les projets, à travers le cycle de projet, en vue d'assurer que :

- les projets sont réellement des priorités des communautés
- les communautés assurent la réalisation, l'utilisation et l'entretien des projets après leur achèvement,

SECTION 2 : LE PLAN COMMUNAL DE DEVELOPPEMENT:

Le Plan Communal de Développement (PCD) est préparé par les communautés et les autorités communales. C'est un produit qu'on a obtenu après la formation et l'évaluation auprès des communes dans le but de pouvoir structurer leurs priorités. Ceci est fait pour éviter les demandes sur les projets sans une vision d'ensemble de la commune.

L'élaboration d'un PCD permet, en particulier, d'identifier les projets communautaires qui sont prioritaires pour l'ensemble de la population.

En revanche, les communes demandent un financement pour un ou plusieurs projets. C'est une requête de financement auprès du FID ou d'autres organismes de financement.

SECTION 3 : LA GESTION DE PROJETS :

En règle générale, les projets communautaires financés par le PDC sont gérés et réalisés par les associations de bénéficiaires elles-mêmes, à travers des cellules de projet constitués à cet effet. Les projets communautaires font l'objet d'une convention de financement entre la direction inter-régionale du FID (organisme de financement) et l'association des bénéficiaires, convention qui est aussi visée par le maire de la commune.

SECTION 4 : L'EXECUTION DES TRAVAUX :

Le FID recrute et contracte avec des partenaires relais (PR) ou des sous-traitants pour réaliser les activités, les services et travaux relatifs à la réalisation des projets. Les PR ou les sous-traitants du FID peuvent être des organismes spécialisés dans la formation et l'IEC, des bureaux d'études (BE) ou consultants individuels, des ONG, des micro et petites entreprises (MPE) du BTP pour la réalisation des bâtiments et des travaux publics.

SECTION 5 : L'AUDIT DU PROJET

§.1. L'audit interne :

L'audit interne, c'est la fonction chargée de réviser périodiquement les moyens dont disposent la direction et les gestionnaires pour gérer et contrôler les sous projets. L'objectif est d'avoir une opinion motivée sur la régularité et la sincérité des comptes, et sur la qualité des travaux réalisés¹.

L'audit des fonds transférés par le FID aux communes a pour objectif d'émettre une opinion objective et indépendante sur :

- l'éligibilité et la priorité des activités financées par le fonds ;
- la régularité des procédures utilisées pour la fonction et l'utilisation des fonds ; et
- la qualité, le coût et le délai d'exécution des activités financées sur les fonds.

Pour l'audit financier et comptable du projet communautaire, l'auditeur doit établir :

- un journal de banque,
- une fiche marchée entreprise,
- une fiche marchée bureau d'étude,
- une fiche de récapitulation,
- l'état des ressources et emplois,
- et enfin des remarques et recommandations.

1.1. Le journal de banque :

Le journal de banque permet de connaître l'entrée et les sorties des fonds. Il se fera à l'aide du relevé bancaire de l'association que la banque remettra au FID.

¹ MIHA ANTOINE DE Padou, Cours révision comptable, 2005-2006

Tableau 1 : Modèle de journal de banque :

Date	Référence chèque	Libellé	Entrée	Sortie	Solde
17/11/04	A310977	Virement reçu FID	4 558 913,60		4 558 913,60
30/12/04	frais	Frais de tenue de compte		7 920,00	4 550 993,60
30/12/04	Intérêts	Intérêts créditeurs	3 222,40		4 554 216,00
		Solde à reporter			4 554 216,00

Source : Notre propre calcul

1.2. La fiche de récapitulation :

La fiche de récapitulation permet de connaître le montant prévu dans la convention de financement entre le FID et la Commune, c'est à dire la part du FID et la part des bénéficiaires, ensuite, le montant réalisé et l'écart du montant prévu.

1.3. La fiche marché Entreprise :

C'est l'enregistrement des factures de l'Entreprise suivant l'avancement des travaux, le montant net toutes taxes comprises (TTC) des factures, le montant payé et le montant non payé.

1.4. La fiche marché bureau d'étude :

La fiche marché bureau d'étude c'est l'enregistrement des factures du bureau d'étude, le montant net toutes taxes comprises (TTC), le montant payé et le montant non payé.

1.5. L'état des ressources et emplois

Le tableau de l'état des ressources et emplois permet de connaître les ressources (virement reçu du FID, intérêts créditeurs, caution de soumission,...) et les emplois (les factures payés des Entreprises et bureaux d'études, les frais bancaires et intérêts débiteurs,...), et le solde à la fin de l'exercice.

Le tableau ci-dessous représente l'état des ressources et emplois :

Tableau 2 : Etat des ressources-emplois

RESSOURCES	MONTANT	EMPLOIS	MONTANT
Virement reçu FID	9 989 018,12	Entreprise HERY	9 841 591,60
Intérêts créditeurs	7 291,45	Frais de compte	72 700,08
		Remboursement caution	36 086,75
		SOLDE au 15/02/06	45 931,14
TOTAL	9 996 309,57	TOTAL	9 996 309,57

Source : Etat des ressources et emplois, PCCo 2006

1.6. Les remarques et recommandations :

Ce sont les remarques constatées par l'auditeur durant son travail; après les remarques, l'auditeur fait toujours des recommandations pour améliorer la situation.

§.2. L'audit externe :

L'audit aura lieu tous les six mois et sera effectué par des auditeurs externes recrutés par le FID. L'audit comprendra :

- un audit comptable et financier : du compte bancaire, du journal de banque et du journal de caisse, et des pièces comptables ; pour vérifier la régularité de la comptabilité, l'éligibilité des dépenses, et le pourcentage de contribution de la commune et des bénéficiaires, et pour déterminer si d'une façon générale les fonds ont été bien gérés ;
- un audit de gestion : pour vérifier le respect des termes du manuel de procédure, en particulier en ce qui concerne les passations de marchés, et
- un audit technique : pour vérifier que les projets et activités ont bien été réalisés conformément aux normes, selon les règles de l'art, et dans un délai raisonnable, et sont de bonne qualité ; qu'il y a une relation satisfaisante entre réalisations physiques et coût, et que les projets terminés sont fonctionnels.

SECTION 6: L'ÉVALUATION DU PROJET

§ 1- Définition :

L'évaluation est un processus qui a pour but de déterminer et de juger la valeur des résultats des activités entreprises.

L'évaluation met en évidence les éléments des décisions sur la continuation, l'abandon ou la multiplication du projet¹.

§ 2-Processus d'évaluation

Le processus d'évaluation englobe quatre aspects :

- l'objet de l'évaluation
- la période
- les évaluateurs
- les modalités

2.1. L'objet de l'évaluation :

Les composantes de l'évaluation portent généralement sur :

- la pertinence : objectifs,
- l'adéquation : stratégie,
- l'état d'avancement : niveau d'exécution,
- efficacité : utilisation optimale des ressources,
- efficacité : niveau des résultats atteints,
- impacts : effets économiques, sociaux,

2.2. La période :

L'évaluation devrait être effectuée avant les prises de décisions d'importance. La périodicité de l'évaluation est en principe fixée dans les accords du projet.

2.3. Les évaluateurs :

Les évaluateurs dépendent des qualifications exigées, de l'ampleur de la tâche et du niveau de financement. Le responsable de l'évaluation a pour tâche de gérer le projet pendant la durée de l'évaluation. Les évaluateurs peuvent être intérieurs ou extérieurs au projet. Ces derniers étant souvent considérés comme neutres.

¹ Manuel de procédures tome IV, composante « Financement Direct des Communes », page 37, Septembre 2002

2.4. Les modalités :

L'évaluation suit des étapes et un cadre logique qui sont :

- Le choix des indicateurs ;
- Le recueil des informations ;
- L'analyse des informations ;
- La présentation des résultats.

2.4.1. Le choix des indicateurs :

Normalement, le document de projet fournit les indicateurs et les moyens de vérification (cadre logique du projet). Si les indicateurs ne se trouvent pas dans le document de projet, il appartient à l'évaluateur de les formuler.

Les indicateurs doivent être objectivement vérifiables (IOV).

2.4.2. Le recueil des informations :

L'évaluateur identifiera au préalable les données qui ont été déjà collectées (données relatives à la formulation du projet, à l'exécution du projet,...).

Après cette identification, l'évaluateur précisera les données complémentaires à collecter. Les données à collecter doivent servir à mesurer les indicateurs et les hypothèses formulées.

Les méthodes de recueil des données sont nombreuses. Le choix doit tenir compte du coût et de la pertinence des données :

- La revue des données existantes : l'évaluateur doit toujours commencer par la revue des données existantes. Si celles-ci ont des lacunes, on les complète.
- Les enquêtes et interviews : les enquêtes et interviews peuvent être structurées ou non (questionnaire, guide, choix des informateurs,...).
- Les visites sur terrain : ces visites permettent de faire des observations directes.

2.4.3. L'analyse des informations :

L'analyse des informations passe par le traitement des données et le rapprochement des données traitées aux questions à résoudre par l'évaluateur.

Le traitement consiste à transformer les données en informations utilisables pour le décideur (tableaux, graphiques, rejet des données non nécessaires).

On rapproche les données en les interprétant. Il s'agit de les comparer, de trouver leur signification et de tirer des conclusions.

2.4.4. Présentation des résultats :

La présentation des résultats doit tenir compte :

- Du destinataire,
- De la période d'utilisation,
- Du degré de mesure voulu,
- De l'utilisation effective,

Les résultats peuvent être présentés sous différentes formes en fonction des facteurs précédents :

- rapport informel ou verbal
- rapport périodique
- rapport ponctuel

L'évaluation ne se fait pas uniquement à la fin du projet. Elle peut se faire en cours d'exécution (évaluation à mi-parcours).

Chapitre III : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (PDC)

SECTION 1 : LES COMPOSANTES DU FINANCEMENT :

Actuellement, le Projet de Développement Communautaire peut financer trois (03) composantes principales :

- une composante « Projets Communautaires » ou PC;
- une composante « Renforcement des capacités » ou RC,
- une composante « Réponse aux chocs » ou RAC.

§ 1 - La composante Projet Communautaire (PC)

Cette composante comprend trois sous composantes : projets communautaires classiques, projets communautaires gérés et réalisés par le FID, projets communautaires gérés et réalisés par la commune.

1.1. Les Projets Communautaires Classiques (PCC) :

Ils sont gérés et réalisés par les associations de bénéficiaires, légalement formées (avec statuts, règlement intérieur, etc.), elles-mêmes, à travers des cellules de projet constituées pour l'occasion. Cette cellule doit ouvrir un compte dans une banque primaire, puis les projets communautaires font l'objet d'une convention de financement entre la direction inter - régionale du FID (organisme de financement) et l'association de bénéficiaires à travers la cellule de projet, convention qui est obligatoirement visée par le maire de la commune.

Pour les projets communautaires d'infrastructures gérés et réalisés par les associations de bénéficiaires, la cellule de projet doit, préalablement, passer avec la commune une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD).

Exemples de projets communautaires gérés et réalisés par les associations des bénéficiaires : les bâtiments comme les écoles, les centres de santé de base (CSB), etc....

1.2. Les projets communautaires gérés et réalisés par le FID lui-même qu'on désigne habituellement par PC MOD :

Ce sont des projets communautaires comme les projets communautaires classiques. La seule différence est qu'à la place des associations des bénéficiaires, c'est le FID qui gère et réalise le projet; c'est-à-dire le FID est le maître de l'ouvrage délégué. En effet, pour

les routes et les aménagements hydrauliques de moyenne envergure¹, le FID joue non seulement un rôle d'organisme de financement, mais également un rôle d'agence d'exécution pour gérer la préparation détaillée des projets et leur réalisation. Cette gestion de la préparation et de la réalisation doit se faire en étroite collaboration avec les associations des bénéficiaires et les communes.

Exemples de PC MOD : adduction d' eau potable (AEP), les pistes ou les ouvrages, ...

Le tableau ci-dessous présente l'ensemble des infrastructures mises en œuvre au 31 décembre 2004 dans le cadre du FID IV dans l'ensemble des six provinces.

727 projets (54%) sont réalisés en PC-MOD (dont 100% des pistes et ouvrages, 45% des écoles, 88% des puits et AEP), et 616 projets sont réalisés par les associations communautaires elles-mêmes (dont 84% des marchés et 81% des centres de santé)

Tableau 3 : ensemble des infrastructures mise en œuvre au 31/12/04

PCC ET PC MOD					
TYPES	En étude	En travaux	Réception provisoire	Réception définitive	TOTAL
Ecoles	2	52	279	285	618
Centres de santé	2	15	81	99	197
Puits et AEP	5	3	34	35	77
Marchés	0	6	30	58	94
Micro-périmètres irrigués	3	2	9	9	23
Pistes et ouvrages	14	95	121	87	317
Autres infrastructures	0	1	5	11	17
TOTAL	26	174	559	584	1343

Source :Revue à mi-parcours projet de développement communautaire Mars 2005

Le tableau et la figure suivante nous présentent le montant des infrastructures terminées en l'an 2002 jusqu'au PTA 2005.

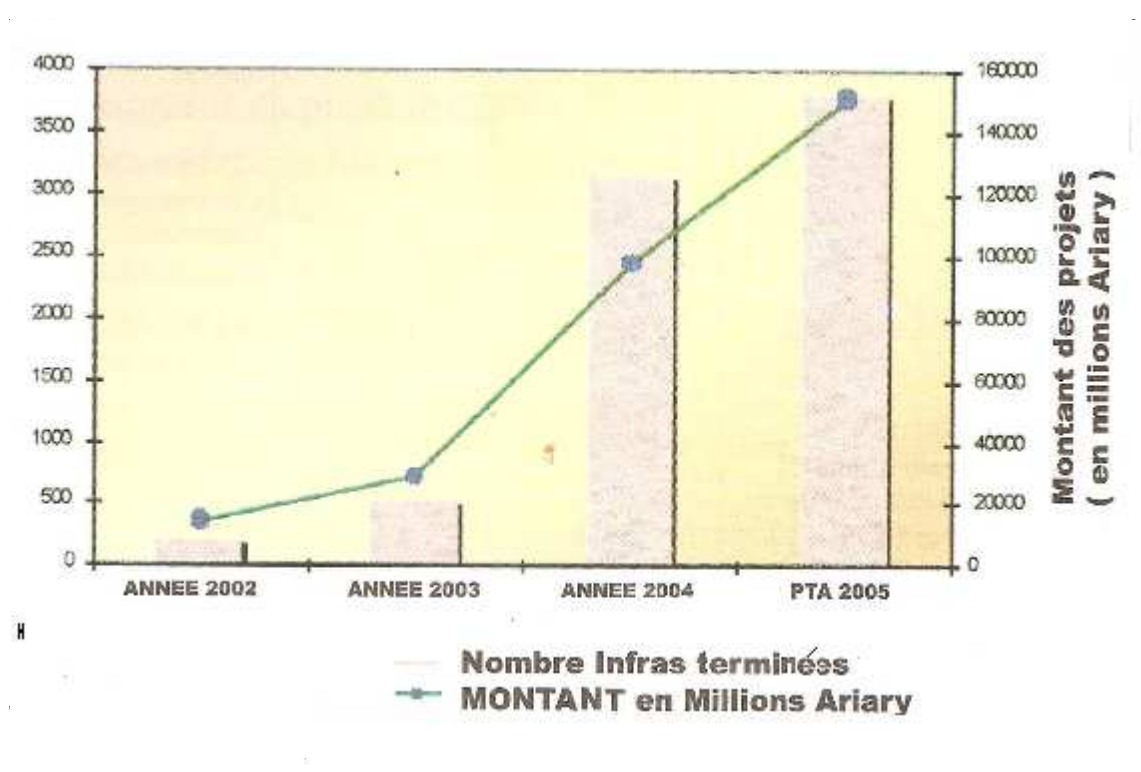
¹ Ce sont des projets communautaires qui nécessitent pour leur réalisation un financement supérieur à 10 000 Usd.éq. par projet pour les routes et supérieur à 30 000 Usd.éq. par projet pour les aménagements hydrauliques.

Tableau 4 : nombre des infrastructures terminées et leur montant de 2002 – PTA 2005

ANNEE	Nombre des infrastructures terminées	Montant des projets (en millions ariary)
2002	200	2000
2003	500	3000
2004	3100	100000
PTA 2005	3750	150000

Source : Agenda FID 2006

Figure 1 : nombre infrastructures terminées et montant en millions Ariary



Source : « op cit », année 2006

1.3. . Les projets communautaires gérés et réalisés par commune (PCCO);

Cette composante est l'amélioration de la composante Financement Direct des Communes (FDC) après la revue à mi parcours du projet de développement communautaire en mars 2005.

Dans le cadre de cette composante, on transfère directement des fonds aux communes qui sont gérées par la cellule communale de projet présidée par le maire afin de leur permettre de réaliser des projets et activités prioritaires de leur PCD.

L'utilisation des fonds par les communes et les modalités de réalisation des projets et activités devront se conformer à certaines règles et conditions, en particulier pour les passations des marchés et la tenue d'une comptabilité simplifiée, ayant pour objectifs de favoriser la transparence et la responsabilité, d'empêcher les fraudes et les abus, et d'assurer la réalisation des projets et activités dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité.

Les communes sélectionnées recevront une formation organisée par le FID et financée dans le cadre de la composante « renforcement des capacités » du PDC, formation portant en particulier sur l'élaboration d'un PCD, la gestion de projet et la gestion financière et comptable. Chaque commune sélectionnée et disposant d'un PCD passera une convention de financement annuel avec le FID, en vertu de laquelle elle recevra chaque année, pendant la durée de la convention, un financement avec un maximum de 75 000 dollars US éq. par commune et par an, sous réserve que les conditions de transfert spécifiées dans la convention soient remplies.

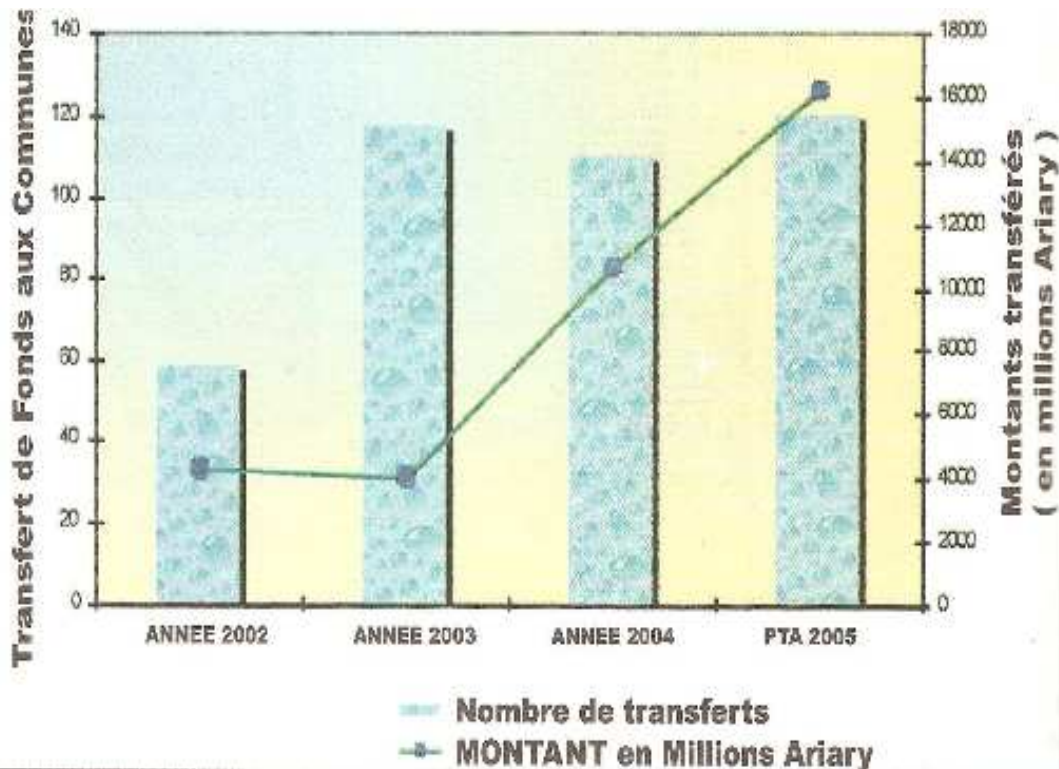
Le tableau et la figure ci-dessous représentent le nombre et le montant de transfert de fonds aux communes :

Tableau 5 : nombre de transfert et montant transféré aux communes

ANNEE	Nombre de transferts de fonds aux communes	Montants transférés (en millions ariary)
2002	59	4200
2003	118	4000
2004	110	11000
PTA 2005	119	16000

Source : : « op cit », année 2006

Figure 2 : nombre de transfert et leur montant



Source : « op cit », année 2006

§ 2 - La composante Renforcement des Capacités (RC) :

L'objectif de cette composante est d'améliorer la qualité des prestations des parties prenantes du projet de développement communautaire (PDC), des partenaires relais (PR) du FID et des sous-traitants pour les projets communautaires (PC), et d'accroître leur capacité d'intervention. La composante « renforcement des capacités » comprend essentiellement des activités de formation et d'Information, Education et Communication (IEC), qui devraient permettre aux communes et communautés de mieux gérer les financements du projet de développement communautaire, et de tirer un profit maximum de ces financements, en améliorant la qualité, l'utilisation et les impacts des projets communautaires. Les activités de formation et d'information, éducation et communication sont souvent une condition préalable à l'obtention des financements du projet de développement communautaire dans le cadre de la composante projet communautaire.

Les bénéficiaires de cette composante peuvent être des personnes ou entités des secteurs public et privé, ainsi que des membres de la société civile : élus et employés communaux, président de fonkotany, personnel de service technique de l'Etat, membres des bureaux ou membres des cellules de projets d'association, bureaux d'études (BE) et

micro et petites entreprises (MPE) du BTP¹, Organisations Non Gouvernementales (ONG),...

Pour les activités d'information, éducation et communication, les bénéficiaires peuvent être l'ensemble de la population des communes, ou tous les membres d'association de bénéficiaires ou d'usagers.

Exemples de projets de RC :

- formation des communes pour la sélection, la réalisation et l'entretien d'investissements communaux ou communautaires ;
- formation des Bureaux d'Etudes et consultants individuels, des micro et petites entreprises du BTP, qui participent en tant que sous-traitant à la réalisation des projets communautaires ;
- les campagnes d' Information Éducation et Communication (IEC) pour la lutte contre les maladies transmissibles, l'hygiène, la protection de l'environnement, etc

Les tableaux ci-dessous présentent une récapitulation de l'ensemble des activités mises en œuvre au titre du renforcement des capacités au 31 décembre 2004 :

Tableau 6 : activités mises en œuvre pour le renforcement des capacités

Renforcement des capacités des bénéficiaires			
	En cours	Terminés	Total
Plans Communaux de Développement	134	667	801
Appui et encadrement des bénéficiaires	751	977	1728
IEC entretien des infrastructures	352	1015	1367
IEC thématique (santé, nutrition,...)	4	50	54
Formation du personnel des sous-projets	0	13	13

Source : Revue à mi-parcours projet de développement communautaire Mars 2005

¹ BTP : Bâtiment et Travaux Publics

Tableau 7 : nombre des conventions et participants à la formation des partenaires techniques

Formation des partenaires techniques		
	Conventions	Participants
Bureaux d'étude	3	120
Entreprises de travaux	4	150
Agences d'exécution	3	162
ONG stratégiques	3	84
Partenaires relais	44	1200
TOTAL	57	1716

Source : « op. cit », année 2006

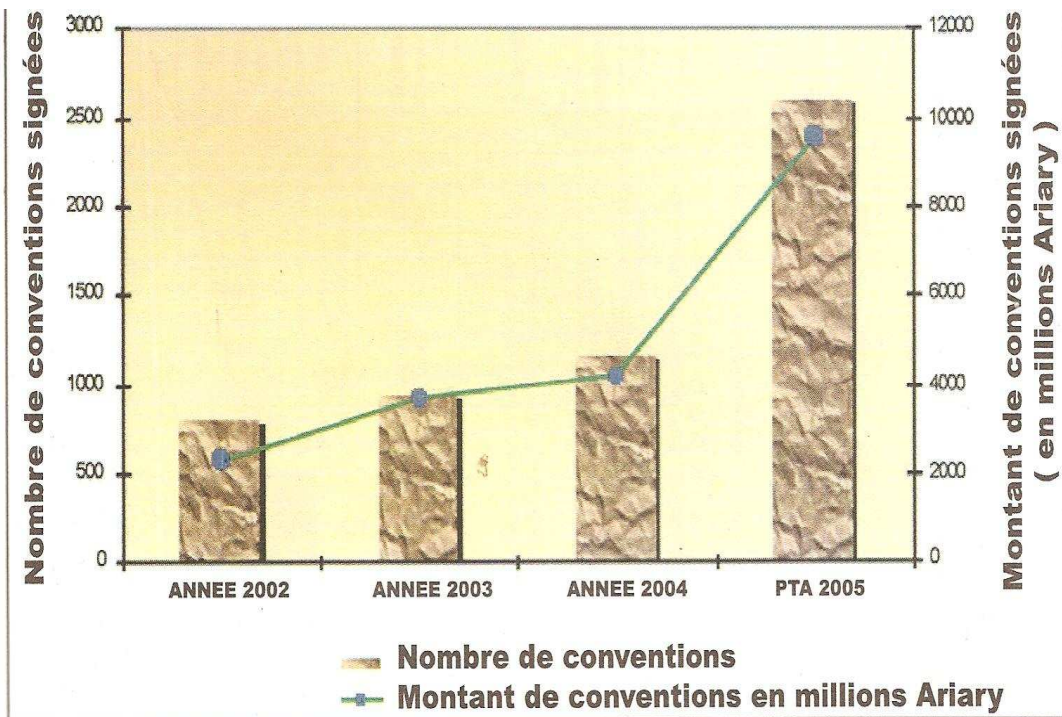
Le tableau et la figure suivante nous montrent le nombre et le montant des conventions signées de 2002 jusqu'au PTA 2005.

Tableau 8 : nombre et montants des conventions signées

ANNEE	Nombre des conventions signées	Montants (en millions ariary)
2002	750	2500
2003	800	4000
2004	1100	4200
PTA 2005	2600	9700

Source : Agenda FID 2006

Figure 3 : nombre et montants des conventions



Source : « op cit », année 2006

§ 3. La composante Réponse Aux Chocs (RAC) ;

Cette composante comprend deux sous composantes: Réponse Aux Chocs Infrastructures de Base (RAC IDB) et Réponse Aux Chocs " Protection Sociale" (RAC PS).

3.1. Réponse Aux Chocs Infrastructures de Base (RAC IDB)

Pour les réponses aux chocs infrastructures de base, il s'agit de réhabiliter les infrastructures endommagées par le passage d'une catastrophe naturelle: cyclones, incendie, tsunami.... Le processus est le même que celui d'un projet communautaire.

Ciblage des projets Dégâts Cycloniques :

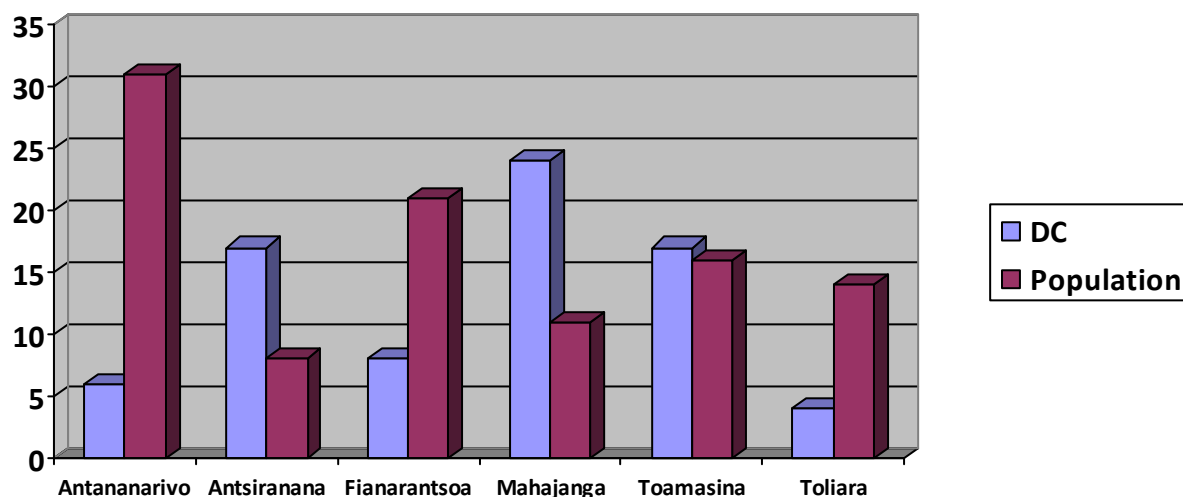
Selon les données du FID au 31 décembre 2004, 487 communes (33% des communes) ont bénéficié de projets liés aux dégâts cycloniques. La distribution des fonds par province semble être proportionnelle à l'impact des cyclones (voir le tableau et graphe ci-dessous).

Tableau 9 : répartition des fonds (DC) par province :

Province	Antananarivo	Antsiranana	Fianarantsoa	Mahajanga	Toamasina	Toliara
Population (en %)	31	8	21	11	16	14
Fonds distribués (en %)	6	17	8	24	17	4

Source : Revue à mi-parcours projet de développement communautaire Mars 2005

Figure 4 : Répartition des fonds de dégâts cycloniques par province :



Source : « op.cit », année 2006

Le tableau suivant nous montre les coûts estimatifs des sous-projets par province

Tableau 10: Coûts estimatifs des sous-projets par province :

PROVINCE	MONTANT 1000 AR
ANTANANARIVO	19 640 138,6
ANTSIRANANA	10 033 918
FIANARANTSOA	15 971 166,2
MAHAJANGA	35 345 871,8
TOAMASINA	19 314 836,4
TOLIARA	10 818 502,6
TOTAL	111 124 433,6

Source : « op.cit », année 2006

3.2. Réponse Aux Chocs " Protection Sociale" (RAC PS).

Dans la composante réponse aux choc « Protection Sociale », le projet de développement communautaire (PDC) procure des revenus et moyens de subsistance contre travail aux personnes les plus démunies qui ont été victimes de catastrophes naturelles ou autres crises et chocs, et améliore les conditions de vie et de l' environnement pour les populations par le financement de la réalisation des travaux communautaires à haute intensité de main d' œuvre(HIMO). La majeure partie du total général du financement accordé par le FID doit être consacrée au paiement de la rémunération (en argent et/ou en vivre) des travailleurs en travaux de haute intensité de main d'œuvre ; les autres parties sont destinées à la rémunération de l'agence d'exécution et aux achats de matériels. Pour leur réalisation, le FID passe une convention avec les agences d'exécution (AGEX) qui seront responsables de la bonne utilisation des fonds mis à leur disposition, et la bonne qualité des travaux réalisés. Cette convention qui est signée par les directions inter - régionales du FID et l'agence d'exécution (AGEX) précise les responsabilités des deux parties dans l'initiation et la réalisation du projet.

Exemples de projets de Protection Sociale (PS) : nettoyage, curage et désherbage des canaux, ...

Ciblage des projets de Protection Sociale :

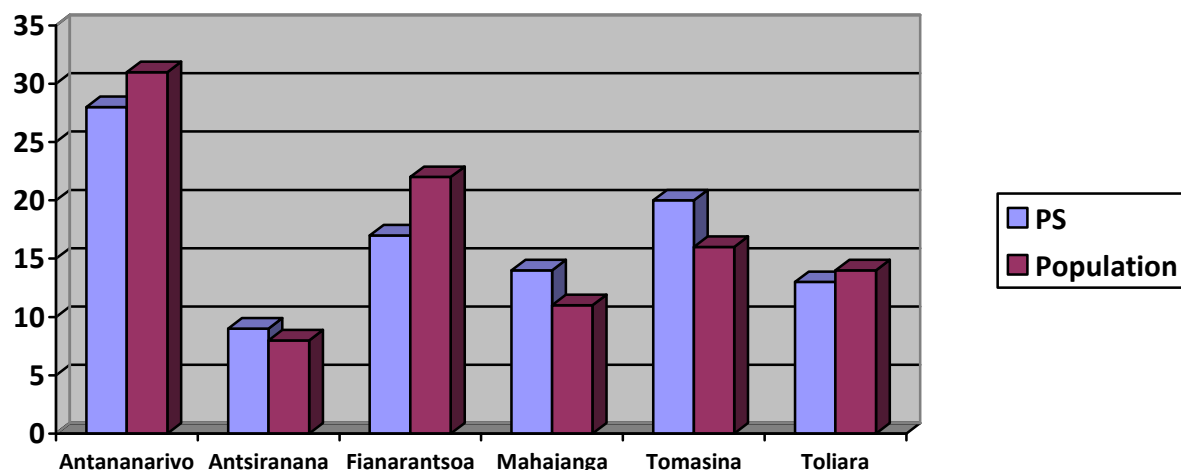
Selon les données du FID, 556 communes (soit 37% de toutes les communes) ont bénéficié de projets de protection sociale en 2002, 2003 et 2004. La distribution des fonds de protection sociale par province montre que les provinces reçoivent en général un montant proportionnel à leur part de la population totale (voir tableau et graphe ci-dessous).

Tableau 11: répartition des fonds protection sociale par province

Province	Antananarivo	Antsiranana	Fianarantsoa	Mahajanga	Toamasina	Toliara
Population (en %)	31	8	22	11	16	14
Fonds protection sociale (en %)	28	9	17	14	20	13

Source : « op.cit », année 2006

Figure 5 : Distribution des fonds de protection sociale par province :



Source : « op.cit », année 2006

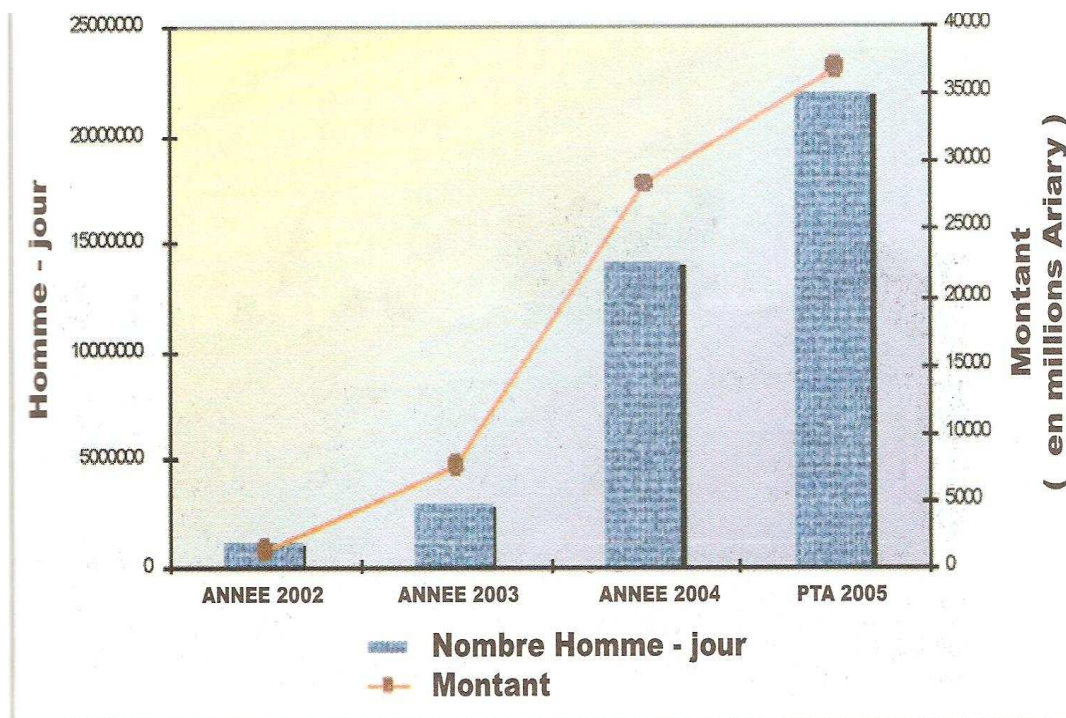
Le tableau suivant nous montre le nombre d'homme par jour et le montant alloué par jour au projet PS de 2002 jusqu'au PTA 2005.

Tableau 12: Nombre d'homme et montant alloué par jour

ANNEE	HOMME – JOUR	MONTANT (en millions d'ariary)
2002	1000000	2000
2003	3000000	8000
2004	14000000	28000
PTA 2005	21000000	37000

Source : Agenda FID 2006

Figure 6: répartition des montants par jour



Source : « op.cit », année 2006

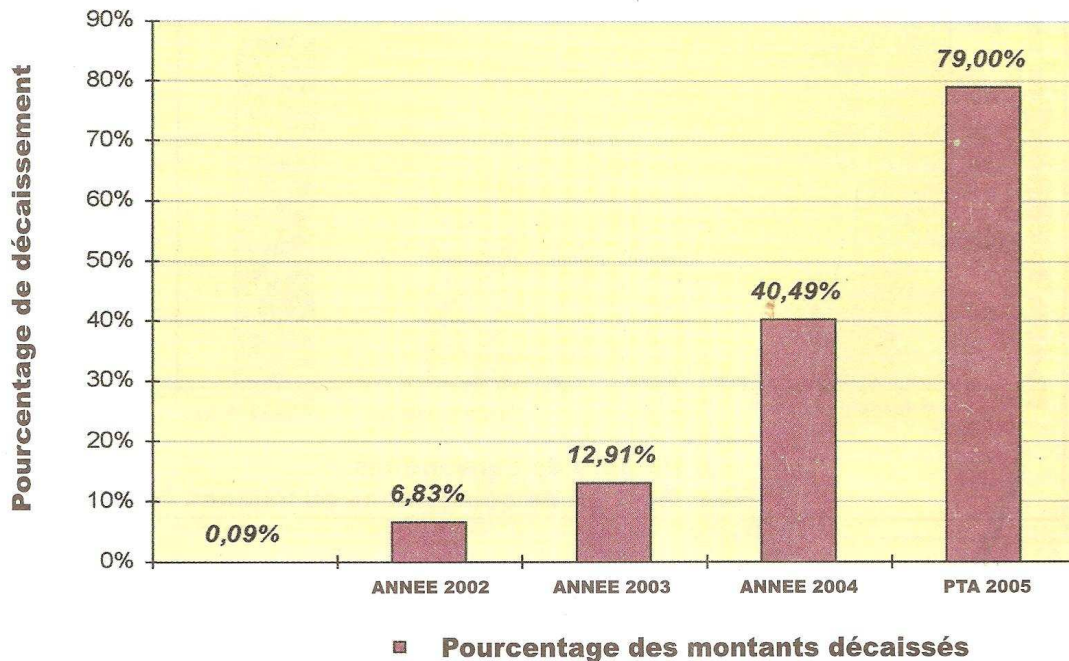
Au total, le taux de décaissement de l'année 2002 jusqu'au PTA 2005 est de :

Tableau 13: taux de décaissement

Année	2002	2003	2004	PTA 2005
Taux de décaissement	6.83%	12.91%	40.49%	79.00%

Source : « op.cit », année 2006

Figure 7 : pourcentage des montants décaissés
Taux de decaissement



Source : « op.cit » ; année 2006

SECTION 2 : LES CRITERES D'ELIGIBILITE DES COMMUNES ET DES PROJETS

§ 1- Critères d'éligibilité des communes :

Pour le choix des communes, l'objectif est que le projet de développement communautaire (PDC) finance toutes les communes rurales de Madagascar pendant la durée du projet. Les principes de base sont de maintenir une répartition équitable des ressources entre les provinces, et de cibler les activités en faveur des communes les plus pauvres, mais la capacité de réalisation des projets est aussi un facteur pris en considération.

Les communes éligibles c'est à dire pouvant bénéficier d'un financement du projet de développement communautaire (PDC) sont toutes celles qui ont respecté leurs engagements antérieurs pour le fonctionnement et l'entretien des projets existants financés par le FID, à l'exception des chefs lieux de provinces et des communes éligibles au financement de l'AGETIPA.

A la phase de démarrage du projet de développement communautaire (PDC), la priorité est aussi donnée aux communes ayant déjà un plan communal de développement (PCD) satisfaisant, établi sur la base d'une approche participative. Cette approche permet de cibler en priorité les communes les plus pauvres, tout en donnant au projet de développement communautaire (PDC) la flexibilité de pouvoir financer des activités dans toutes les communes rurales à Madagascar.

§ 2 - Critères d'éligibilité des projets de chaque composante :

2.1. Pour la composante P.C., les projets éligibles sont :

- les projets qui sont viables du point de vue technique et socio- économique. Les projets sociaux doivent avoir des bénéfices sociaux qui justifient leur coûts d'investissement et de fonctionnement, tandis que les projets productifs doivent être rentables financièrement et économiquement (indicateur : analyse cout/ avantage),
- les projets qui font appel pour leur réalisation au maximum aux ressources locales, tant humaines que matérielles (indicateur : cout des ressources locales par rapport au cout total du projet, intensité de main- d'œuvre, nombre d' emplois temporaires créés), ou qui engendrent des emplois durables(nombre d' emplois permanents créés).
- les projets qui font partie d' un ensemble d' interventions articulées en projets, activités et programmes dans la zone où ils sont localisés afin d' accroître l' impact des différentes actions (indicateur : existence d' autres activités en cours ou programmées),
- les projets qui bénéficient en priorité à la couche défavorisée de la population (indicateur : revenu actuel des bénéficiaires par rapport au revenu moyen dans la région) et aux femmes.

Figure 8: EPP Maromiandra Sud (PCC)



Source : Archive FID Toliara 2006

Figure 9 : Piste Beabobo (PC MOD)



Source : « op.cit », 2006

2.2. Les critères d'éligibilités des projets de renforcement des capacités :

- les projets de renforcement des capacités (RC) doivent avoir pour bénéficiaires des communes ou communautés (associations ou groupements de bénéficiaires/ usagers) par opposition à des individus, ou doivent faciliter la réalisation de l'objectif d'amélioration des conditions de vie de la population rurale, ou doivent permettre d'augmenter la capacité ou d'améliorer la performance des partenaires relais (PR) du FID ou des sous-traitants pour les projets communautaires : BE, MPE du BTP, et ONG,
- les projets de renforcement des capacités (RC) doivent avoir l'aval des ministères concernés, et être réalisés en collaboration avec eux.

Figure 10: Formation cellule de projet Ankazoabo Anivo



Formation cellule de projet

Source : « op.cit », année 2006

2.3. Les critères d'éligibilités des projets de protection sociale :

- Les projets qui sont éligibles pour ce financement sont les projets de travaux communautaires à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) ayant été sélectionnés par l'initiateur et présentés au FID par une agence d'exécution, acceptés par la majorité de la population bénéficiaire et ayant reçu l'aval des autorités locales (commune et fokontany). Les fonds seront utilisés pour financer

tout projet et dépenses qui sont éligibles au financement de la composante et ne figurant pas sur la « liste négative » (c'est à dire ne figurant pas sur la liste des projets, activités et catégories de dépenses ne pouvant pas être financés dans le cadre de cette composante).

En ce qui concerne les agences d'exécution, les critères d'éligibilités sont liés à leur existence et caractère opérationnel, ainsi qu'à leur compétence et expérience dans le domaine technique concerné. L'agence d'exécution est soit une organisation confessionnelle (association culturelle ou église), soit une association / ONG, confessionnelle ou non qui a un statut juridique lui permettant d'avoir un compte bancaire et de passer des contrats, y compris des conventions de financement avec le FID.

Figure 11 : Déserbage des canaux



Source : « op.cit », année 2006

DEUXIEME PARTIE

LES DIFFERENTES PROCEDURES DE FINANCEMENT DU PROJET COMMUNAUTAIRE GERE PAR LA COMMUNE (PCCO)

Dans cette deuxième partie, nous allons parler de la gestion financière et comptable des projets communautaires, ensuite, les procédures à suivre pour la mise en œuvre du PCCO, et enfin ses forces et faiblesses et des suggestions pour relever le défi de réussite du FID.

Chapitre I - LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS COMMUNAUTAIRES

La gestion financière et comptable des projets au niveau de la cellule de projet a pour objectif de s'assurer de la bonne utilisation des fonds conformément à leur destination prévue dans la convention passée entre le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) et l'Association des bénéficiaires¹.

SECTION 1- LA GESTION FINANCIERE :

La gestion financière est conçue de manière à ce qu'elle soit comprise par l'association des bénéficiaires. Elle est simplifiée, tout simplement pour clarifier et donner toute la transparence nécessaire aux mouvements de fonds dans le compte bancaire de l'association des bénéficiaires, et la caisse que la cellule de projet pourra être amenée à tenir pour ses besoins.

§.1. Les principaux intervenants dans le projet :

1.1. Commune :

C'est l'unité administrative officiellement établie, à territoire bien déterminé et dirigé par un Maire élu, et le conseil communal. Une commune est composée par un nombre bien déterminé de village (Fonkotany).

1.2. Association des bénéficiaires :

L'association des bénéficiaires désigne l'ensemble des bénéficiaires. L'Assemblée Générale constitue l'organe suprême de l'organisation. Son mode de fonctionnement est régi par un statut et son règlement intérieur.

1.3. Cellule de projet :

La cellule de projet de la commune ou de l'association des bénéficiaires désigne le comité à caractère plutôt technique chargé de gérer l'exécution du projet de la commune ou de l'association, présidée par le maire ou le président élu de l'association, intégrant un « Responsable de projet » dont la mission est d'assurer la gestion technique des projets. A part le Maire et le président de l'association et le responsable de projet, il intégrera également un trésorier et un secrétaire, élus par l'assemblée générale.

¹ Manuel de procédures, composante « Financement Direct des Communes », page 35, Septembre 2002

§.2 - Les comptes principaux tenus par la cellule de projet :

2.1. Le compte bancaire :

La cellule de projet ouvre un compte au nom de l'association dans un établissement bancaire le plus proche de leur localité. Ce compte est destiné exclusivement à recevoir les fonds destinés à la réalisation du projet, objet de la convention avec le FID.

Ce compte a un caractère de compte courant et donne la possibilité d'utilisation de chèque.

Le fonctionnement de ce compte (versement, émission de chèque, ou ordre de virement) se fait par signature conjointe et solidaire du président et du trésorier de la cellule de projet.

Les souches des chèques émis et les doubles des ordres de virement doivent bien être remplis et gardés par la cellule de projet.

Pour faciliter la transmission des courriers, la cellule de projet demandera à la banque de garder tous les courriers (avis de débit ou avis de crédit) à l'adresse de l'association auprès de la banque ; les membres de la cellule de projet viendront régulièrement prendre ces courriers à la banque.

2.2. Le compte caisse :

La cellule de projet peut tenir une caisse qui servira uniquement à payer des dépenses qui ne peuvent pas être réglées par chèque : paiement de la main-d'œuvre, ou de très petites dépenses,...

Les recettes de la caisse proviennent d'un approvisionnement effectué à la banque (appro - caisse) ou de versement d'espèces à titre d'apport des bénéficiaires de la part des membres de l'association des bénéficiaires.

La somme d'argent à mettre dans la caisse n'est pas fixée, mais il est recommandé à la cellule de projet de programmer les paiements à effectuer en espèces et d'effectuer l'appro-caisse juste au moment des besoins de paiement en espèces, de façon à ne pas garder d'importante somme d'argent dans la caisse, et prendre trop de risque pour la sécurité des fonds.

Le trésorier de la cellule de projet doit être l'unique détenteur et dépositaire des sommes en espèces pour la caisse. Dans la mesure du possible, les sommes en espèces doivent être gardées dans un coffret qui sera lui-même enfermé dans un tiroir ou dans une armoire fermée à clef.

SECTION 2 - LA GESTION COMPTABLE :

§.1. Les livres comptables :

1.1. Le journal de banque :

Toutes les recettes et les dépenses sur le compte bancaire sont comptabilisées dans un journal de banque ayant la forme suivante :

Tableau 14: Journal de banque

N°	Date	Libellé	Recettes	Dépenses	Solde
		Réport de solde
		Solde à reporter

Source : Manuel de gestion financière et comptable de l'utilisation des fonds par les communes, version 2002

1.1.1. L'enregistrement des opérations sur le journal de banque :

1.1.1.1. Numéro(N°)

Chaque opération est numérotée chronologiquement de 001 jusqu' à la fin des opérations sur le compte bancaire. Ce numéro sera inscrit manuellement sur la pièce servant de base d'enregistrement à l'opération.

1.1.1.2. Date

La date à utiliser est celle de l'établissement des chèques ou celle figurant sur la pièce de banque servant de base à l'opération. La comptabilisation doit se faire par ordre chronologique des dates.

1.1.1.3. Libellé :

Pour les recettes : indiquer la provenance des fonds;

- pour les chèques : indiquer le numéro de chèque (voir sur la souche) et la nature des dépenses;
- pour les ordres de virement(OV) : indiquer le virement et la nature de la dépense;
- pour les autres dépenses (Avis de débit banque) : indiquer la nature.

1.1.1.4. Recettes :

Le montant à inscrire est le montant net de la recette figurant sur l'Avis de crédit ou le bordereau de versement de la banque.

1.1.1.5. Dépenses :

Le montant à inscrire est le montant total de la dépense figurant sur le chèque ou l'Avis de débit.

1.1.1.6. Solde :

à chaque opération, on calcule le solde en faisant :

$$\text{Solde} = \text{solde ligne précédente} - \text{dépense de la ligne}$$

ou

$$\text{Solde} = \text{solde ligne précédente} + \text{recette de la ligne}$$

.

1.1.1.7. Solde à reporter

C'est le solde de la dernière ligne d'opération de la page.

Les recettes sont enregistrées sur la base exclusivement des avis de crédit reçus de la banque, ou des copies de bordereau de versement de la banque, sur lesquelles figurent le tampon et la signature de la banque.

Les dépenses sont enregistrées sur la base des souches de chèques pour les dépenses par chèque et des avis de débit reçus de la banque pour toutes les autres dépenses (ordres de virement et autres).

1.1.2. Arrêté mensuel du compte bancaire :

A la fin de chaque mois, le trésorier doit faire le rapprochement du solde figurant sur le journal de banque, et le solde figurant sur le relevé bancaire adressé mensuellement par la banque à l'association ou cellule de projet.

. Le relevé bancaire :

- la cellule de projet demandera l'émission d'un relevé bancaire mensuel sur les comptes de l'association
- à la réception du relevé, le trésorier de la cellule de projet vérifiera que toutes les opérations figurant sur le relevé bancaire sont bien justifiées par une pièce en sa possession et sont enregistrées dans le journal de banque.

Pour les opérations pour lesquelles il ne possède pas de pièce bancaire et qui ne sont pas encore enregistrées dans le journal, le trésorier réclamera à la banque les pièces justificatives de ces opérations et enregistrera ces pièces dans le journal de banque à la réception. Ces divergences d'enregistrement des opérations sont décelées à partir du « rapprochement bancaire » cité plus haut.

1.2. Le journal de caisse :

Tous les montants de fonds, recettes et dépenses de la caisse doivent être enregistrés dans un journal de caisse suivant le modèle ci- après :

Tableau 15: Journal de caisse

N°	Date	Libellé	Recettes	Dépenses	Soldes
		Report de solde
		Solde à reporter

Source : « op.cit », année 2006

1.2.1- L'enregistrement des opérations sur le journal de caisse :

Le principe est le même que pour le journal de banque, avec toutefois les quelques différences ci- après :

- La date : c' est la date de sortie ou de réception effective des fonds de la caisse.
- Le montant des dépenses à inscrire est le montant réel justifié de la dépense.

1.2.1.1 Enregistrement des recettes :

- A chaque recette, le trésorier établira un reçu à deux volets pré- imprimé dont le premier volet servira de souche.
- La recette sera enregistrée sur la base de cette souche.

1.2.1.2. Enregistrement des dépenses :

- Les dépenses réelles sont justifiées par des factures ou pièces de dépenses et sont enregistrées sur la base de ces pièces.

- Au moment de la sortie des fonds, le trésorier établira un bon de caisse suivant le modèle ci- après :

Tableau 16: Bon de caisse

BON DE CAISSE	
	BP Ar _____
Remis la somme de (en lettres) _____	

à _____	
pour _____	
	Date _____
Signature du trésorier	Signature de réceptionnaire

Source : « *op.cit* », année 2006

- Le bon de caisse servira de décharge dans l'attente de la pièce justificative de l'achat réel.
- Ce bon de caisse n'est pas encore enregistré dans le journal.
- Au moment de la remise de la pièce réelle, le bon de caisse est remis à la personne signataire pour être détruit.

1.2.1.3.- Arrêté de caisse :

- Après chaque opération de recette ou de dépense, le trésorier tirera le solde comme pour le journal de banque.
- A la fin de chaque semaine, le trésorier effectuera un arrêté de caisse qui consiste à solder tous les bons de caisse, et enregistrer toutes les pièces justificatives ; établir le solde hebdomadaire de la caisse et terminer la page du journal.
- Le président de la cellule de projet vérifie à ce moment qu'il n'y a plus de bon de caisse en suspens, et que le solde dans le journal correspond bien au montant des sommes détenues effectivement par le trésorier.

§.2 - Les pièces comptables :

Toutes les dépenses de la banque et de la caisse qui sont destinées à des fournisseurs ou autres individus doivent faire l'objet d'une facture en bonne et due forme. Au cas où il est impossible d'obtenir une facture, les membres de la cellule de projet qui effectuent l'achat se muniront d'un reçu et l'établiront suivant le modèle ci- après, et qui servira de pièce justificative à la dépense.

Voici un modèle de reçu :

Tableau 17: Reçu

RECU	
	BP Ar : _____
Reçu de l'association _____	
La somme d'Ar _____	
En règlement de _____	
Nom, adresse et signature du réceptionnaire	

Source : « op.cit », année 2006

- Le trésorier effectue un classement distinct des pièces justificatives de la banque et de la caisse.
- Les classements s'effectuent suivant l'ordre chronologique d'enregistrement aux journaux.

§.3 - Etat des dépenses mensuelles :

- A la fin de chaque mois, le trésorier établira un état de dépense mensuelle suivant le modèle ci- après :

Tableau 18 : Etat des dépenses mensuelles

ETAT DES DEPENSES DU MOIS DE _____	
Date : _____	Montant : _____
Dépense :	
- Achats effectués :	
Matériaux : _____	
Autres : _____	
- Salaires payés :	
Main d'œuvre : _____	
Employés : _____	
- Autres dépenses :	
Transport : _____	
Indemnités : _____	_____
TOTAL DES DEPENSES DU MOIS	_____
SOLDE AVOIR DE LA COMMUNE.....	_____

Source : « op.cit », année 2006

- Le solde de l'Avoir de la commune est la somme des soldes du journal de banque et de caisse à la fin du mois.
- L'état des dépenses est affiché publiquement à un endroit approprié.

§.4. Problème constaté dans la gestion comptable de la cellule de projet :

Une seule personne est chargée du rôle de trésorier et de comptable

§.5.Solution :

Comme pour la comptabilité publique et selon les principes comptables universellement admis, il est indispensable de respecter le « principe de la séparation du trésorier et du comptable. »

- Le trésorier est chargé de manipuler les fonds, d'émettre les chèques conjointement avec le président de la cellule du projet.
- Le comptable (dans le sens de la comptabilité en général et non celui de comptable du trésor) est chargé de tenir les journaux de caisse et de banque.

Chapitre II : LES PROCEDURES A SUIVRE POUR LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS COMMUNAUTAIRES GERES PAR LES COMMUNES

SECTION 1. GENERALITE SUR LE PCCO.

Dans le cadre du projet communautaire géré par la commune (PCCo), le projet de développement communautaire (PDC), après approbation par le FID de leur projet annuel d'investissement (PAI), transfère des fonds directement aux communes pour leur permettre de réaliser un projet ou une activité prioritaire de leur plan communal de développement (PCD).

Le choix des communes suit la même démarche que pour les «Projets Communautaires classiques (PCC)» visant à cibler en priorité les communes les plus pauvres, c'est à dire tient compte du degré d'enclavement et d'autres indicateurs de pauvreté (taux de scolarisation, et fréquentation des centres de santé). Le ciblage des communes prend également en considération des critères liés à leur performance et à leur capacité à se gérer. La priorité est aussi donnée aux communes disposant d'un plan communal de développement (PCD), établi sur la base d'une approche participative.

Les communes sélectionnées recevront une formation organisée par le FID et financée dans le cadre de la composante «Renforcement des Capacités» du projet de développement communautaire (PDC), formation portant en particulier sur l'élaboration d'un plan communal de développement (PCD), la gestion de projet et la gestion financière et comptable.

La commune sélectionnée passera une convention de financement annuel avec le FID, en vertu de laquelle elle recevra préalablement un financement correspondant au montant du projet annuel d'investissement (PAI), sous réserve que les conditions de transfert spécifiées dans la convention sont remplies. Ce montant est plafonné à 75 000 dollars américains éq.

Cette convention de financement précise les droits et obligations des deux parties, en particulier en ce qui concerne le montant du financement, les modalités de décaissement, l'utilisation du compte en banque de la commune, la façon dont le projet va être réalisé, les passations de marché, l'entretien futur du projet, etc.

Les fonds seront transférés dans un compte que la commune devra ouvrir dans une banque commerciale (ou un Compte Chèques Postaux – CCP) et qui sera utilisé exclusivement pour les projets ou les activités prioritaires à réaliser.

L'utilisation des fonds par les communes et les modalités de réalisation des projets et activités devront se conformer à certaines règles et conditions, en particulier pour les passations de marchés et la tenue d'une comptabilité simplifiée, ayant pour objectifs de favoriser la transparence et la responsabilité, d'empêcher les fraudes et les abus, et d'assurer la réalisation des projets et activités dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité.

Le FID a un droit de regard sur l'utilisation du compte, qui doit être conforme au programme détaillé de paiement établi conjointement par la commune et les représentants du FID. Le FID reçoit systématiquement une copie du relevé de compte mensuel. En cas d'avis défavorable d'un audit de la gestion des fonds par la cellule de projet ou de malversations dûment prouvées dans l'utilisation de ces fonds, le FID se réserve le droit de bloquer le compte, tant que la commune n'aura pas remédié aux défaillances constatées.

La préparation du projet communautaire est la responsabilité de la commune ; elle peut se faire aider par des ONG, bureaux d'étude ou consultants individuels qui, à leur tour, peuvent aussi recevoir un appui technique du FID.

La passation des marchés de travaux, de fournitures et de services relève de la compétence exclusive de la commune, à travers les cellules de projet. Elle peut toujours décider de réaliser un projet en régie avec l'aide d'un tâcheron, mais dans la mesure où ils décident de sous-traiter à une entreprise, les règles de la concurrence doivent être claires et correctement appliquées de façon uniforme. Par souci de transparence, la cellule de projet est tenue d'informer mensuellement le conseil communal de l'avancement du projet communautaire, des marchés passés et des dépenses effectuées.

Pour éviter tout conflit d'intérêt de la part des personnes responsables de la gestion ou du contrôle du projet, le maire de la commune et les membres du conseil communal, ainsi que les micros et petites entreprises (MPE) leur appartenant ou gérées par eux, ne sont pas autorisés à intervenir comme entrepreneurs ou fournisseurs de biens ou services pour la réalisation du projet communautaire. Sont également exclus les membres de leurs familles, et les micros et petites entreprises (MPE) gérées par les membres de leurs familles.

La maîtrise d'œuvre pour les projets communautaires gérés et réalisés par les communes comprend les études techniques et le contrôle et surveillance des travaux.

Cette prestation de maîtrise d'œuvre est assurée par un bureau d'études (BE), sélectionné par la commune parmi les bureaux d'études (BE) présélectionnés par le FID, suivant la procédure en vigueur au FID. Le bureau d'études (BE) sélectionné signe un contrat de maîtrise d'œuvre avec la cellule de projet, maître de l'ouvrage. Par ailleurs, les études techniques, une fois réalisées, doivent recevoir la non objection du FID.

Pour les travaux, l'objectif est aussi de laisser à la commune la plus grande marge de manœuvre possible, compatible avec la recherche de l'économie et de l'efficacité dans la réalisation, et avec un souci de transparence pour éviter les fraudes. Pour le recrutement d'un tâcheron, la commune doit procéder à une large publicité locale pour identifier les tâcherons intéressés, mais peut ensuite négocier un contrat avec le tâcheron de son choix. La signature du contrat avec le tâcheron n'intervient qu'après validation de ce choix par le conseil communal. Tout contrat de travaux dont le montant estimé est supérieur à 10.000 USD éq. est confié à une micro et petite entreprise (MPE) du BTP par voie d'appel d'offres sur le plan national. Seules les micros et petites entreprises (MPE) présélectionnées par le FID peuvent concourir à cet appel d'offres.

La commune doit utiliser le modèle de dossier d'appel d'offres du FID, avec publication et affichage de l'avis d'appel d'offres; le délai de soumission doit être d'au moins 30 jours; l'ouverture des plis doit être publique; l'affichage du résultat au bureau de la commune est obligatoire; l'attribution et la notification ne peuvent avoir lieu qu'après la non objection du FID; et un compte rendu doit être fait par la commune au conseil communal.

Pour l'achat d'un lot de fournitures dont le montant estimé est égal ou supérieur à 50 000 Ariary, la commune doit faire une demande de prix auprès de trois (3) fournisseurs minimum, déterminer les offres conformes et choisir la moins disante parmi ces offres. Pour l'achat de fournitures d'un montant inférieur à 50 000 Ariary, un achat direct à partir de la caisse est valable.

SECTION 2. LES ETAPES OPERATIONNELLES DE PCCO.

Ce cas est le cas d'une commune qui dispose déjà d'un plan communal de développement (PCD)

§ 1- Consultation et attribution de marché avec le Partenaire Relais (PR) pour la formation des membres de la cellule communale :

Après la préparation de la liste restreinte des PR, la lettre d'invitation et le terme de référence, on procède au dépouillement et à l'analyse des offres, suivies d'une attribution du marché et la signature du contrat.

§ 2- Formation des membres de la cellule communale à la maîtrise d'ouvrage et formulation du plan annuel d'investissement :

Les membres de la cellule communale doivent être actifs et participatifs ; il faut donc procéder à la présélection et à la sensibilisation des participants sur l'importance et l'enjeu de la formation. Cette étape a pour objectif d'avoir des membres productifs et efficaces afin d'aboutir à un résultat souhaité. Ensuite, programmer avec les participants la date de la formation et la superviser par le personnel du FID.

Durant la formation, on doit :

- Veiller au respect par le formateur de la méthodologie proposée, du personnel formateur réellement affecté, à la qualité des matériels didactiques, aux nombres et catégories des participants présents à la formation.
- Collecter et analyser les évaluations faites par les participants.

§ 3-Appui à l'établissement du Projet Annuel d'Investissement (PAI) :

La commune bénéficie des appuis à la formulation de projet, l'évaluation du coût du sous projet, et la définition et l'évaluation des coûts des apports.

Le PAI est le document qui prévoit le coût du sous projet et qui précise les objectifs à réaliser. On trouve dans ce document :

- la requête de la commune,
- le chronogramme de réalisation,
- l'étude de l'existant :
 - les infrastructures existantes,
 - type de sous projet retenu par la communauté,
- l'indicateur de réalisation, indicateur de viabilité et indicateur d'impact,
- description du projet à réaliser : c'est à dire les infrastructures à réaliser, les dimensions, le nombre et enfin l'observation.
- Devis estimatif : c'est l'évaluation du coût des infrastructures à réaliser, c'est à dire le coût des travaux et le coût des études, contrôle et surveillance.

- L'apport des bénéficiaires :
 - fonctionnement des cellules de projet ou cellules communales
 - coût de l'entretien
 - travaux en régie
- le coût du projet :

COÛT DU PROJET = Financement FID + Part des bénéficiaires

Exemple :

- financement FID : 83 897 000,00 Ariary
- part des bénéficiaires : 9 321 888,89 Ariary

$$\begin{aligned} \text{Coût du projet} &= 83\,897\,000,00 + 9\,321\,888,89 \\ &= 93\,218\,888,89 \end{aligned}$$

Le coût du projet est de 93 218 888,89 Ariary

Tableau 19: La répartition des coûts :

Nom du sous projet	Coût du projet	Financement FID	Part des bénéficiaires
Extension CSB (construction) :	
- Etudes	7 627 000,00	7 627 000,00	
- Bâtiment à 5 salles	62 700 000,00	62 700 000,00	
- Latrines	4 235 000,00	4 235 000,00	
- Incinérateur	935 000,00	935 000,00	
- Bassin/Puits	4 400 000,00	4 400 000,00	
- Mobiliers	4 000 000,00	4 000 000,00	
- Fonctionnement	3 728 755,56		3 728 755,56
- Fonds d'entretien	932 188,89		932 188,89
- Logement médecin	2 790 944,44		2 790 944,44
- Clôture et aménagement environnement CSB	1 870 000,00		1 870 000,00
TOTAL PAI	93 218 888,89	83 897 000,00	9 321 888,9

Source : *Projet annuel d'investissement 2006*

§ 4-Mobilisation et réalisation des Apports Bénéficiaires :

La commune bénéficie d'appuis dans la planification de la réalisation de leurs apports ; le partenaire relai suit la qualité et la réalisation effective des apports.

§ 5. Approbation du PAI et signature de la convention de financement annuel :

Avant d'approuver le Projet Annuel d'Investissement, il faut vérifier d'abord :

- le respect de la priorité dans le Plan Communal de Développement,
- l'éligibilité et la faisabilité technique du sous projet,
- les évaluations des coûts du sous projet et les apports,
- l'effectivité de la délibération du Conseil Communal,
- l'effectivité de l'ouverture des comptes (compte principal et sous compte apport bénéficiaire) justifié par un RIB.

Si tout est en ordre, le PAI est approuvé, et on procède à la signature de la convention de financement.

La convention de financement entre la commune et le FID :

C'est le document qui fixe :

Les conditions de transfert de fonds par le FID à la commune, et l'utilisation de ce fonds par la commune pour le financement du Projet Annuel d'Investissement.

- La commune veillera à ce que la contribution de la commune et des bénéficiaires (en espèces, en nature ou en main d'œuvre) soit au minimum de dix pour cent (10%) du coût total du PAI dont :
 - Cinq pour cent (5%) à titre de contribution au coût des investissements et activités du PAI à fournir en espèces, en nature ou en main d'œuvre ;
 - Quatre pour cent (4%) (maximum) en espèces à titre de frais de fonctionnement liés à l'exécution du PAI ;
 - Un pour cent (1%) en espèces à verser au FID à titre de contribution au fonds d'entretien.
- La modalité de transfert de fonds : elle se fait en une seule fois et le FID exécute le transfert au compte dit principal de la commune. Le montant maximum alloué par an par commune est de 75000\$ US par sous projet.

§6. Le transfert des fonds :

La contribution de la commune et des bénéficiaires doit être fournie avant le transfert de fonds par le FID, à l'exception des apports en main d'œuvre qui pourraient être fournis en cours de travaux. De ce fait, avant de transférer les fonds, il faut :

- Vérifier l'effectivité du versement du fonds d'entretien ;
- Vérifier l'effectivité du budget de fonctionnement ;

- Vérifier la demande de déblocage ;
- Vérifier la conformité des comptes ;
- Etablir l'ordre de virement, et
- Préparer la cérémonie de remise de chèque pour la transparence.

§ 7. Formation des membres de la cellule communale à la « Passation des marchés et gestion contrat maîtrise d'œuvre » et « gestion financière » :

Pour les projets communautaires qui nécessitent pour leur réalisation un financement supérieur à 10 000 USD éq. , tous les marchés de prestations de services doivent faire l'objet d'une consultation, et tous les marchés de travaux doivent faire l'objet d'un appel d'offre. La passation des marchés constitue une étape importante dans la réalisation d'un projet. Un fonctionnement pratique défectueux de cette procédure peut conduire à l'échec d'un projet. Le but est d'obtenir la meilleure offre grâce à une mise en concurrence sérieuse et efficace. L'objectif du processus se résume en cinq grandes considérations qui sont :

- la nécessité d'obtenir des produits de haute qualité,
- cela dans de bonnes conditions d'économie et d'efficacité,
- la nécessité de donner à tous les concurrents qualifiés la possibilité de concourir,
- l'intérêt à favoriser l'accroissement des Entrepreneurs locaux,
- l'importance de la transparence du processus.

7.1. L'attribution des marchés :

Pour l'attribution des marchés, la cellule de projet communale :

- approuve la liste restreinte de BE à base de la liste des BE déjà présélectionnés au FID,
- faire des recommandations à direction inter - régionale du FID pour l'attribution des marchés aux BE, MPE du BTP et fournisseurs.

Les membres permanents de la commission sont :

- le Maire,
- le trésorier et le responsable technique, et aussi d'autres membres de la cellule de projet,

Pour l'attribution d'un marché de travaux, la commission comprend aussi deux représentants du BE, maître d'œuvre pour ces travaux.

La direction inter - régionale du FID donne la non objection de l'attribution des marchés du BE et MPE du BTP, au vu de toutes les informations dont elle peut disposer.

7.2. Procédures applicables pour les prestations de services :

La prestation de maîtrise d'œuvre sera assurée par un bureau d'étude recruté par la commune, parmi les BE présélectionnés par le FID, en suivant la procédure en vigueur au FID. La procédure est la suivante :

- données générales sur le BE (raison sociale, adresse, etc.)
- noms et qualifications du personnel du BE (niveau d'instruction, année d'obtention des diplômes, références personnelles)
- l'expérience spécifique du BE et liste des références
- identification de la zone géographique dans laquelle le BE accepte d'intervenir.

La Commission Régionale d'Attribution de Marchés de la direction inter régionale du FID statue sur les demandes d'inscription des BE, après avoir pris l'avis de toutes les personnes physiques ou morales ayant travaillé avec ces BE. Les bureaux d'études (BE) sont présélectionnés en fonction de leurs références techniques dans les trois spécialités suivantes : bâtiments, routes, micro périmètre irrigué (MPI)/ Adduction d'Eau Potable (AEP)/ ouvrages. Ensuite, la Commission Régionale d'Attribution de Marchés de la direction inter régionale du FID (CRAM) classe les BE en trois catégories en fonction de leur chiffre d'affaires annuel et autres références ; ce classement par catégorie est utilisé pour déterminer pour quelle catégorie de projet (selon le montant estimé du marché de travaux) un bureau d'étude peut intervenir pour la maîtrise d'œuvre. La direction générale valide les propositions de la Commission Régionale d'Attribution de Marchés de la direction inter régionale.

L'avis de présélection des BE est lancé au début de chaque exercice, au niveau national et régional.

7.3. Critères de sélection des bureaux d'études (BE) :

La procédure de sélection des BE pour la maîtrise d'œuvre des travaux est la suivante :

- La commune lance une consultation.
- La commune approuve la liste restreinte qui comprend au minimum trois (3) bureaux d'études. Cette liste est établie sur la base des informations

contenues dans le registre des BE du FID, et des montants estimés des marchés de travaux.

- La commune prépare, avec l'appui du FID, le mandat du BE (définissant la tâche à accomplir), et envoie aux BE inscrits sur la liste restreinte une lettre les invitant à soumettre une proposition dans un délai déterminé.
- La procédure de choix repose à la fois sur une évaluation technique et sur le prix de la proposition, avec une pondération fixée dans une note de service de la direction générale du FID. Les propositions techniques et les propositions financières sont soumises dans des enveloppes séparées, et l'évaluation technique est entreprise séparément et indépendamment de toute considération financière.
- La commune évalue les propositions, classe les BE sur la base de tous les éléments d'appréciation et de la pondération utilisée pour les facteurs techniques et les facteurs financiers, et fait une proposition d'attribution (au BE classé le premier) qui est soumise à la direction inter régionale du FID pour non objection.
- Au cas où plusieurs marchés de maîtrise d'œuvre seraient attribués dans la même consultation, un même BE n'aura pas nécessairement droit à plusieurs marchés. Si un BE est classé le premier sur plusieurs marchés, il a le droit de choisir le marché qu'il réalisera, et les autres marchés seront attribués aux BE classés deuxième, troisième, etc.
- Le BE sélectionné est invité à négocier un contrat avec la commune. Les négociations peuvent porter sur le plan de travail, le personnel et les diverses clauses du contrat.

7.4. Procédure de paiements :

Vérifier la réalisation effective des prestations, validité forme, PJ, la signature et le montant des factures. Mise à jour fiche marché et approbation du paiement.

Tableau 20: Facture bureau d'étude

DESIGNATIONS	Coût ht(MGA)	SITUATION (%)			MONTANT(MGA)		
		Cumul	Antérieur	Période	Cumul	Antérieur	Période
Travaux de construction du CSBII	3.988.600						
Mémoire Technique 25% DAO 15%	997.150	25%	25%	0%	997.150	249.288	0,00
Rapport d'évaluation des offres	598.290	15%	15%	0%	598.290	598.290	0,00
+ Signature de contrat 10 %	398.860	10%	0%	10%	398.860	-	398.860,00
Contrôle et suivi des travaux 40%	1.595.440	31%	0%	31%	494.586,40	-	494.586,40
Retenue après Rapport final 10%	398.860	0%	0%	0%		-	0,00
TOTAL HT							893.446 ,40
TST 5%							44.672,32
TOTAL TTC							938.118,72

Source : facturation 2006

§ 8-Consultation bureau d'études, demande de la non objection du FID, et attribution du marché

Maîtrise d'œuvre :

- fournir systématiquement une liste restreinte des BE présélectionnés au FID
- fournir systématiquement les plans types et le modèle de bordereau de détail estimatif (BDE) prévu dans le manuel de procédure du FID

Tableau 21: Bordereau de détail estimatif :

<u>DECOMPOSITION DU PRIX GLOBAL ET FORFAITAIRE</u>				
<u>OBJET</u> : Maîtrise d'œuvre pour : TRAVAUX DE CONSTRUCTION DU CSB Befandefa				
DESIGNATIONS	UNITE	QTE	PRIX UNIT.	MONTANT
ETUDES				
MEMOIRE TECHNIQUE				
PERSONNEL				
Chef de mission	H-J	03	30 000	150 000
Ingénieur BTP	H-J	15	25 000	375 000
Projeteur-Mètreur	H-J	15	20 000	300 000
Topographe ou Géotechnicien	H-J	15	25 000	375 000
FONCTIONNEMENT				
Bureau	Mois	0,7	120 000	84 000
Transport	Fft	01	100 000	100 000
Edition et reprographie	Fft	01	160 000	160 000
TOTAL MEMOIRE TECHNIQUE				1 544 000
DOSSIER D'APPEL D'OFFRES (DAO)				
Y compris analyse des offres et contrat des travaux				
PERSONNEL				
Chef de mission	H-J	03	30 000	84 000
Ingénieur BTP	H-J	07	25 000	100 000
Secrétariat	H-J	07	16 000	160 000
FONCTIONNEMENT				
Bureau	Mois	0,23	120 000	27 600
Edition et reprographie	Fft	1	160 000	160 000
TOTAL DAO				564 000
TOTAL ETUDES				2 108 600

CONTROLE ET SURVEILLANCE				
PERSONNEL				
Chef de mission	H-J ¹	12	30 000	360 000
Agent de surveillance	H-M ²	04	240 000	160 000
FONCTIONNEMENT				
Bureau	Mois	04	40 000	160 000
Véhicule tout terrain	V-J ³	12	25 000	300 000
Edition et Reprographie	Fft ⁴	01	10 000	100 000
TOTAL CONTROLE ET SURVEILLANCE				1 880 000
TOTAL HORS TAXE				3 988 600
TST (5%)				199 430
TOTAL GENERAL				4 188 030

Source : Dossier d'appel d'offre 2006

- veiller au respect des documents types dans le manuel de procédure du FID
- émettre non objection par la Commission Régionale d'Attribution de Marchés de la direction inter régionale du FID (CRAM) sur le rapport d'évaluation des offres BE et contrat du Maître d'œuvre.

§9. Remise Mémoire Technique- APS- APD. La commune approuve et/ou émet des observations sur les rapports et leurs annexes et demande de non objection du FID des études (MT- APS- APD- DAO) ;

9.1. MT (Mémoire technique) :

Il est à noter que les études techniques comprendront l'étude environnementale qui aboutira à un plan de gestion environnementale du projet (PGEP). Le BE est donc recommandé de se référer au manuel de procédure environnementale du FID. Ainsi les études techniques consistent à :

- la reconnaissance du site et en faire la mémoire technique relative à la fondation des futurs ouvrages, tout en tenant compte des caractéristiques du sol et du relief du site d'implantation,

¹ H-J : Homme-Jour

² H-M : Homme-Mois

³ V-J : Véhicule-Jour

⁴ Fft : Forfait

- un appui technique aux bénéficiaires sur le choix de la variante à retenir sur la base des catalogues et du Dossier d'Appel d'Offres type FID, discussion et justification des variantes appuyées par le procès verbal (PV) de l'assemblée générale des bénéficiaires,
- l'établissement d'une fiche environnementale selon le modèle donné et qui comprend le plan de gestion environnementale dans toutes les phases du projet.

9.2. APS (Avant Projet Sommaire) :

C'est un rapport synthétique définissant clairement les bénéficiaires du projet et des différentes options techniques et des actions d'encadrement des bénéficiaires proposées contenant :

- les résultats des études de base,
- les données sur le milieu physique,
- la description de la situation actuelle, dont l'identification des bénéficiaires réels du projet,
- le potentiel de production et de développement agricole,
- les ressources humaines,
- les résultats des discussions avec les bénéficiaires sur le type, volume et échéances de leurs apports,
- la description des mesures d'encadrement proposées,
- l'identification des mesures de conservation environnementale,
- la description des variantes possibles et estimations correspondantes,
- l'avis des bénéficiaires sur les variantes envisagées et évaluation de l'apport des bénéficiaires à la réalisation et l'entretien,
- le calcul de rentabilité des variantes ou résultats des analyses coûts / avantages,

9.3. APD (Avant Projet Détaillé) :

- la description synthétique de la variante retenue et des actions d'encadrement des bénéficiaires retenues,
- toute donnée additionnelle que le maître de l'ouvrage délégué a demandé ou certains aspects qui méritaient d'être approfondis selon lui,
- la description détaillée de la solution retenue y compris les mesures de protection environnementales,

- les résultats de l'étude des sols plus approfondie et indication de la localisation d'autres matériaux de construction,
- les méthodes d'exécution,
- le métré détaillé selon le Bordereau de Devis Estimatif (BDE) et prix de référence,
- les spécifications techniques des travaux,
- le plan de travail et estimation de la durée d'exécution par rapport aux moyens des entreprises ainsi que les échéanciers des dépenses de réalisation du projet,
- le PV de réunion avec les représentants des bénéficiaires entérinant la conception retenue du projet, indiquant aussi les apports déjà réalisés (par rapport au plan initial).

9.4. DAO (Dossier d'Appel d'Offres) :

Le FID mettra à la disposition de ses partenaires des catalogues, des dossiers d'appel d'offres type. Les dossiers d'Appel d'Offres (DAO) type prévu dans le manuel de procédure FID contiennent :

- conditions et formulaires d'appel d'offre,
- conditions et formulaires du contrat,
- les prescriptions techniques : provenance et qualité des matériaux, mode d'exécution des travaux avec devis descriptif, mode d'évaluation avec la définition des prix,
- bordereau des prix unitaires et devis quantitatif.

Avant d'approuver les études, il faut :

- veiller au respect du contrat par le BE (TDR, délai de livraison rapports),
- veiller au respect des normes et de la règle de l'art,
- veiller à la prise en compte, dans la solution technique, de la situation géographique du projet (dispositif anticyclonique) ainsi que les mesures d'atténuations environnementales,
- vérifier les devis quantitatif et estimatif, ainsi que les prix unitaires utilisés,
- appuyer les communes sur le choix de la variante à retenir en APD,
- émettre une non objection sur le projet de MT- APS- APD- DAO,
- appuyer la cellule communale à l'écriture comptable et classement des pièces justificatives et les dossiers de projet,

Tableau 22: Facture ENTREPRISE

NATURE DES DEPENSES	MONTANT
Travaux non terminés suivant attachement n°02	8 301 765 ; 00
Rabais	
MONTANT HT	8 301 765 ,00
TVA 18%	1 494 317, 70
MONTANT TTC	9 796 082, 70
A déduire :	
- Acompte sur approvisionnement à 20%	1 241 497, 45
- Pénalités de retard	
NET A PAYER	8 554 497,45

Source : Facturation 2006

§ 10-Formation des membres de la cellule communale à la « passation des marchés de travaux et gestion de contrat de travaux » et « gestion financière » :

Les marchés de travaux font l'objet d'un appel d'offres qui s'adresse aux micro et petites entreprises (MPE) du BTP présélectionnées et classées par le FID dans la catégorie de présélection correspondant aux travaux dont la publicité est faite sur le plan national. L'ouverture des plis est publique. Le marché est attribué au soumissionnaire dont l'offre a été jugée la moins disante à condition qu'il ait la capacité et l'assise financière voulues pour exécuter le marché. Les critères à remplir pour cela sont précisés dans le dossier d'appel d'offres (DAO), et si le soumissionnaire n'y répond pas, son offre est rejetée.

Critère de présélection des micro et petites entreprises (MPE) du BTP :

Comme pour les BE, l'avis de présélection des micro et petites entreprises (MPE) du BTP est lancé annuellement au début de chaque exercice, et fait au niveau national et régional.

10.1. Les dossiers de présélection comportent les données suivantes :

- Données générales sur les micros et petites entreprises (raison sociale, gérant, adresse, région d'intervention,...),
- nom et qualification du personnel permanent,
- références et informations techniques et financières,

Les micro et petites entreprises (MPE) du BTP ayant eu des contrats résiliés à leurs torts par le FID ou par d'autres projets financés par la banque mondiale (depuis trois ans) sont exclues à priori.

10.2. Sont également exclues de la présélection

Les micros et petites entreprises (MPE) qui sont à la fois BE et Entreprise de travaux, y compris celles apparaissant sous un autre nom ou gérées par un autre membre d'une même famille. C'est la direction générale qui établira les listes définitives des micro et petites entreprises (MPE) du BTP présélectionnées. La CRAM classe les micro et petites entreprises (MPE) en fonction de leur chiffre d'affaires annuel, ensuite elle présélectionne seulement les micro et petites entreprises (MPE) ayant les capacités nécessaires pour mener à bien l'exécution de divers types de marchés, compte tenu de leurs moyens en matériel, des qualifications et de la formation de leur personnel, et de leur expérience.

§ 11-Passation de marché de travaux, demande de non objection du FID, attribution marché travaux :

Pour l'attribution du marché travaux, on doit :

- Veiller au respect du dossier d'Appel d'Offres (DAO) approuvé et l'utilisation exclusive du cahier des charges FID;
- veiller au caractère national de l'appel d'offres (AO),
- veiller au respect des conditions de publication de l'appel d'offres (AO) : délais, lieux d'affichage,...
- veiller au caractère national de l'appel d'offres (AO) : parution dans les journaux nationaux,
- assister à l'ouverture des plis,
- émettre la non objection sur l'attribution en précisant les objections des parties sur :

- .la notification de l'entreprise,
- . La mise en place de caution de bonne fin,
- . La notification de l'OS¹ de démarrage,
- .la signature du contrat,
- .la libération des cautions de soumission,
- appuyer la cellule de projet à l'écriture comptable et classement centralisé des pièces justificatives et les dossiers de projet.

§ 12-Formation des membres de la cellule communale au « Suivi et contrôle des prestations des partenaires : BE- MPE » et le « Suivi-Evaluation participatif » ainsi que « Rédaction des rapports » :

Le contrôle et la surveillance comprennent la gestion technique, administrative et financière des travaux, y compris la supervision et la préparation de la réception provisoire et définitive et la formation en d'autres thèmes. Alors, il faut :

- Veiller à la qualité des prestations du BE :
 - sur la rédaction du contrat des travaux,
 - sur la qualification de l'Agent permanent,
 - dans le suivi journalier de l'exécution des travaux,
 - dans la prise en attachement régulier des travaux réalisés.
- Appuyer la cellule communale :
 - dans la mise en place des avances de démarrage et acompte sur approvisionnement,
 - dans le remplissage et l'établissement des documents contractuels de chantier,
 - dans le respect de la cadence de paiement en fonction de l'avancement des travaux,
 - dans le suivi des prestations du BE et du MPE,
 - sur ses droits et obligations en tant que Maître d'ouvrage,
 - dans la gestion des contrats des sous-traitants, notamment la régularité des paiements.
- Appuyer la cellule communale à l'écriture comptable et classement des pièces justificatives et les dossiers de projet.

¹ OS : Ordre de Service

- Appuyer la cellule communale à la collecte des données et informations nécessaires dans les rapports périodiques : avancement général des travaux et compte rendu mensuel (nombre réel des moyens matériels et moyens personnel sur chantier).
- Suivre le bon déroulement de la mise en œuvre des mesures environnementales selon le cahier de charges de l'entreprise.
- Veiller au respect par l'entrepreneur de ses obligations de former aux techniques élémentaires de l'entretien aux personnes désignées par les bénéficiaires.
- Contrôler la qualité et quantité des fournitures et équipements mis en place par l'entrepreneur et par les bénéficiaires.
- Appuyer la cellule communale à la mise en place des outils suivi technique et financier ainsi que les indicateurs des résultats et d'impact du sous projet.
- Gestion des stocks et recommandations possibles.

§ 13-Premier audit technique et financier :

- appuyer la cellule communale à la préparation des documents
- vérifier l'application stricte des procédures administratives et financières
- vérifier l'effectivité du système de suivi- évaluation participatif
- veiller à l'effectivité des recommandations
- veiller à la réalisation effective des apports bénéficiaires.

§ 14-Réception provisoire des travaux :

Après l'achèvement des prestations définies dans le marché par l'entrepreneur, le maître de l'ouvrage (la commune) et le maître d'œuvre procéderont à la réception provisoire des travaux. La visite de réception donne lieu à un procès verbal sur lequel seront enregistrées les réserves mineures et majeures éventuellement exprimées par les différentes parties en présence. Après signature du procès verbal de la réception provisoire et à la demande du titulaire, le maître d'ouvrage procédera, au plus tard 10 (dix) jours après la date de cette demande, à la libération de la moitié de la caution de bonne exécution. Cette réception provisoire ne pourra être requise par l'entrepreneur, qu'après que le maître d'œuvre ait certifié au maître d'ouvrage et après la vérification par celui-ci, que toutes les prestations ou travaux requis par le contrat ont été complètement réalisées et satisfont toutes les clauses des plans d'exécution et prescriptions techniques

faisant partie intégrale du contrat. Dans le cas de réserves majeures constatées, les travaux ne peuvent pas être réceptionnés.

Donc, il faut :

- Appuyer les communes dans la réception provisoire :
 - sur la qualité des travaux pouvant être réceptionnés,
 - sur le droit de réserves (mineures ou majeures),
 - sur l'obligation des micro et petites entreprises (MPE) dans le « parfait achèvement des travaux »,
 - sur la gestion de la caution de bonne fin : cas de sa libération ou de sa retenue,
 - sur la gestion des pénalités pour retard et leur prise en compte dans le décompte final.
- Assister à la réception provisoire;
- Appuyer la commune dans :
 - la réception et analyse du rapport technico- financier,
 - la vérification du PV¹ de réception provisoire,
 - la vérification du PV de levée des réserves,
 - la vérification du manuel de gestion et d'entretien,
 - la vérification de la levée de la caution de bonne fin,
 - le relevé et collecte des premiers indicateurs.

§ 15-Deuxième audit technique et financier ; comme dans le premier audit :

- Appuyer la cellule communale à la préparation des documents,
- Exécuter les recommandations de l'audit.

§ 16-Rédaction du rapport final :

Veiller que le bureau d'études (BE) et le partenaire relais (PR) assistent et appui la commune à la rédaction du rapport final.

On trouve dans le rapport final :

- L'historique et description du projet.
- Le détail du chantier : effectif, matériel, délai d'exécution, date de démarrage effectif du chantier, arrêt de chantier et prolongation approuvée par la commune, mauvais temps constaté, date fin de chantier, retard.

¹ PV : Procès Verbal

- Observation et recommandation sur la qualité des travaux et respect des spécifications techniques.
- Problèmes sociaux et organisations.
- Bilan de la contribution des bénéficiaires.
- Bilan financier du projet : pour les Entreprises :
- Bilan financier du projet : pour les BE :

§ 17-Formation des membres de la cellule communale et le Comité de Développement Communal (CDC) à la « gestion et entretien des infrastructures » et « évaluation des impacts » :

Conformément au manuel de gestion et d'entretien (MGE), l'objectif est de préserver les infrastructures des risques concernant la sécurité des personnes et des biens. Maintenir dans le temps un ensemble des biens immobiliers dans les fonctions pour lesquelles ils ont été créés.

- Actions curatives : actions menées en vue de remettre en état un ouvrage ou de remettre en fonctionnement une installation en cas de défaillance.
- Actions préventives : actions effectuées selon des critères prédéterminés dans l'intention de réduire la possibilité de défaillance. Ces actions peuvent être systématiques selon un échéancier établi dans le temps, conditionnelles, subordonnées à un type d'évènement prédéterminé.
 - Diagnostic technique : le diagnostic technique est conçu pour analyser les besoins en entretien préventif et curatif; optimiser la gestion des budgets prévisionnels en améliorant certains composants d'ouvrage.
 - Entretien préventif : les opérations d'entretien simple sont celles pouvant être exécutées par les ouvriers formés sans compétence spéciale (enlever les débris et les feuilles, déboucher les évacuations pluviales). Les opérations d'entretien complet sont celles qui demandent de la compétence d'un corps d'état particulier : maintenir en bon état de fonctionnement des systèmes de fixation, la protection contre la corrosion ; maintenir des ouvrages accessoires de maçonnerie ; remplacement localisé des éléments de couvertures fissurés ou détériorés.

§ 18-la mise en place du plan d'action des entretiens et la recherche des financements y afférent :

Veiller à ce que le PR assiste la commune à la définition du plan d'action et la mobilisation financière des dépenses nécessaires.

§ 19-Renouvellement de l'appui technique et financier et évaluation de ce renouvellement :

Enregistrer et traiter les demandes de renouvellement des communes.

L'appui technique et financier est renouvelé à condition que :

- la commune ait remis au FID « un rapport final » jugé satisfaisant par le FID sur l'utilisation des fonds transférés,
- la commune ait respecté les obligations lui incombant dans le cadre de la convention de financement pour le transfert de fonds,
- le projet ou activité réalisé soit fonctionnel,
- la mise en place effective du plan d'action des entretiens et des financements y afférents,
- l'amélioration de la transparence et de compte rendu à la communauté et aux autorités hiérarchiques régionales,
- l'amélioration du taux de pression fiscale et de la gestion budgétaire,
- le respect des aspects de l'environnement.

§ 20-La réception définitive :

A l'expiration du délai de garantie qui est fixé à 12 (douze) mois à compter de la date d'effet de la réception provisoire des travaux, on va procéder aux opérations de réception définitive, de la même manière que pour la réception provisoire. La réception définitive ne pourra être prononcée que s'il n'y a aucune réserve exprimée. Si tel est le cas, le maître d'ouvrage (la commune) restituera à l'entreprise la dernière moitié de la caution de bonne exécution. S'il y a des réserves que l'entrepreneur ne lève pas ou ne peut pas lever dans le délai fixé, le maître d'ouvrage se réserve le droit d'utiliser ladite caution pour faire exécuter les travaux restants.

Comme pour la réception provisoire, il faut :

- Appuyer la commune sur la réception définitive :
 - sur la qualité des travaux pouvant être réceptionnés,
 - sur l'obligation des MPE dans le « parfait achèvement des travaux »,

➤ sur la gestion de la caution de bonne fin : cas de sa libération ou de sa retenue;

- Assister à la réception définitive
- Appuyer la commune dans :
 - la réception et analyse du rapport technico-financier,
 - la vérification du PV de réception définitive,
 - la vérification du PV de levée des réserves,
 - la vérification du Manuel de Gestion et d'Entretien,
 - la vérification de la levée de la caution de bonne fin,
 - le relevé et collecte des indicateurs,

§ 21-Recyclage des membres de la cellule communale et le CDC à la « gestion et entretien des infrastructures » et « évaluation des impacts » :

Appuyer la commune à l'utilisation du Manuel de Gestion et d'Entretien (MGE) et à la mobilisation des bénéficiaires à trouver des activités pour faire face à l'entretien.

§ 22-Evaluation des impacts par les bénéficiaires :

Appuyer la commune à la collecte des données et informations.

22.1. Indicateurs globaux

Emplois créés :

- Nombre de personnes jours temporaire créées durant la réalisation du projet ;
- Revenus distribués correspondant aux personnes créées ;
- Emplois permanents créés après la mise en service du projet.

Impact :

- Degré de satisfaction des bénéficiaires sur la réalisation, les services rendus, l'organisation et la gestion du projet communautaire.

22.2. Indicateurs spécifiques

Tableau 23: Indicateurs spécifiques

Type de projet communautaire	Indicateurs deréalisation	Indicateurs d'impact (à partir de la réception provisoire)	Indicateurs de viabilité
Ecoles	-nombre de salle de classes construites -surface totale en m ²	-nombre d'élèves inscrits à chaque rentrée scolaire- taux de réussite	-nombre de personnel enseignant

Partie 2 : Les différentes procédures de financement des projets communautaires gérés par la commune

	de l'école construite	Aux examens	disponible -taux de scolarisation Dans la zone concernée
Centre de santé de base (CSB)	-nombre de salles construites -surface totale en m ² de l'école construite -nombre de population dans la zone de captage	-nombre de consultations médicales par an -nombre d'accouchements par an	Nombre de personnel médicale disponible
Adduction d'eau Et puits (AEP)	-nombre de bornes Fontaines et points d'eau -profondeur des puits -longueur en m/l des réseaux -nombre d'habitants desservis par l'AEP puits	Nombre de maladies liées à l'insalubrité de l'eau durant une année	Association bénéficiaires opérationnelle assurant la gestion l'entretien de l'infrastructure
Marchés	-nombres de pavillons hangars et aires de vente -surface totale en m ² des pavillons, hangars et de vente -nombre de vendeurs installés		Nombre de jours de marché dans la semaine
MPI	-superficie en ha des rizières irriguées -superficie en ha des rizières cultivées -nombre d'exploitants bénéficiaires	Augmentation annuelle de la production rizicole en tonne	Association des bénéficiaires opérationnelle Assurant la gestion l'entretien de l'infrastructure
Routes rurales ouvrages	-longueur en km de la chaussée réhabilitée -longueur en m/l de ponts et radiers construits	Nombre moyen de véhicules motorisés empruntant la route rurale par semaine	Association des bénéficiaires opérationnelle assurant la gestion l'entretien de l'infrastructure

Source : Manuel de procédure financement direct des communes septembre 2002

§ 23-Evaluation de l'appropriation des réalisations :

Suivi biannuel pendant trois ans de l'effectivité des entretiens.

SECTION 3. ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS POUR LES PRINCIPALES PHASES DE LA REALISATION DES PROJETS COMMUNAUTAIRES GERES PAR LA COMMUNE :

Le tableau suivant nous montre les rôles des différents acteurs, les rôles du FID dans la réalisation des PCCo

Tableau 24: Principales phases de la réalisation des PCCo

ACTIONS	AUTRES ACTEURS	ROLES DU FID
Phase de préparation pour la réalisation		
Apports bénéficiaires	Commune et les bénéficiaires	Appui – supervision et validation / direction régionale du FID
Formation de la cellule de projet	Membres de la cellule de projet, partenaires relais recrutés par le FID	Appui – supervision
Phase de réalisation		
Convention de financement	Maire	Signature de la convention
Premier déblocage	Commune et association des bénéficiaires	Remise solennelle du 1 ^{er} chèque par le FID
Choix bureau d'étude (BE)	Cellule de projet, responsable technique	Short list éventuelle, non objection sur qualifications techniques
Convention de maîtrise d'œuvre	Cellule de projet	Appui – supervision
Etudes	Responsable technique, BE ou consultant individuel	Appui – non objection
Passation de marché et contrat de travaux.	Cellule de projet, responsable technique assisté par BE ou	Appui – non objection

Partie 2 : Les différentes procédures de financement des projets communautaires gérés par la commune

Appel d'offres avec MPE du BTP obligatoire pour tout contrat supérieur à 10000 USD éq	consultant individuel	
Travaux Entreprise, tâcherons, ou mixte	BE, responsable technique	Déblocage des fonds suivant avancement des travaux
Suivi et contrôle	Responsable technique assisté par le BE	Appui technique – supervision
Attachement et facture	Responsable technique, BE, tâcherons ou MPE	Appui technique – supervision
Vérification facture et mandatement	Maire assisté par le responsable technique, BE	Appui technique – supervision
Règlement facture travaux	Cellule de projet (2 signatures : président et trésorier)	Appui technique – supervision
Phase de réception		
Réception de travaux	Cellule de projet, BE	Appui technique – supervision
Rapport d'exécution technique et financier	Cellule de projet, BE	Approbation, appui technique
Gestion et entretien de l'ouvrage	Cellule de projet, association de bénéficiaires, commune	Appui technique – supervision
Audit technique et financier	Consultant individuel ou BE spécialisé	Recrutement consultant, BE spécialisé

Source : Itinéraire mise en œuvre PCCo, 2006

Chapitre III : FORCES ET FAIBLESSES DU PROJET COMMUNAUTAIRE GERE PAR LA COMMUNE (PCCO).

QUELQUES SUGGESTIONS.

L'objectif de développement du Projet de Développement Communautaire (PDC) consiste à améliorer la qualité des services et l'accès par les populations bénéficiaires aux services fournis par les infrastructures de base sociales et économiques financées par le projet, et d'accroître le degré de satisfaction des populations bénéficiaires quant à la fourniture de ces services, à travers:

- le renforcement de la capacité des populations bénéficiaires pour la sélection, le financement partiel, le suivi évaluation, la réalisation, l'utilisation et l'entretien d'investissements communautaires, et
- le renforcement de la capacité des communes pour la sélection, la réalisation et l'entretien d'investissements communaux, en liaison avec les populations bénéficiaires, par un appui au processus de décentralisation.

Le PDC est exécuté suivant une approche participative. L'objectif général de la participation communautaire est de renforcer la cohésion sociale et d'encourager le développement inclusif et durable dans les projets communautaires réalisés sur le territoire des communes rurales.

Le but immédiat est d'associer les communautés aux projets à travers le cycle du projet en vue de s'assurer que:

- les projets sont réellement les priorités des communautés; et
- les communautés assurent l'utilisation et l'entretien des projets après leur achèvement. L'élaboration d'un plan communal de développement (PCD) permet en particulier d'identifier les projets communautaires qui sont prioritaires pour l'ensemble de la population.

Le projet de développement communautaire œuvre aussi pour le développement au niveau local, et dans le sens de la décentralisation et de la déconcentration, en responsabilisant les collectivités territoriales et les communautés dans l'identification et la gestion des sous projets, c'est-à-dire à se prendre en charge elles-mêmes.

Chacun des volets de la composante à savoir : le projet communautaire géré par les associations de bénéficiaires elles-mêmes (PCC), et le projet communautaire géré par la commune (PCCo), ont leurs forces et présentent aussi des faiblesses.

Le tableau suivant nous montre les différences entre le PCCo et le PCC :

Tableau 25: Mécanisme d'allocation des fonds pour le « PCCo » et « PCC » :

	PCCo	PCC
Critères d'éligibilité des communes	<ul style="list-style-type: none"> - communes de petite taille de population (5000-15000 habitants) - communes à l'agglomération chef lieu de région et de district. 	<ul style="list-style-type: none"> - Communes rurales de 1^{ère} et 2^{ème} catégories - Communes enclavées
Critères de sélections des communes	<ul style="list-style-type: none"> - Communes ayant une capacité institutionnelle moyenne (Administration – Fiscalité – Maîtrise d'Ouvrage) - Communes ayant l'aspect pôle de développement économique et social (grand marché hebdomadaire – filière porteuse – petite unité de transformation – CSB – Ecole- AEP - ...) 	Communes ayant une capacité institutionnelle faible (administration – fiscalité – maîtrise d'ouvrage)
Critères d'éligibilité du sous-projet	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-projet prioritaire dans le PCD - Sous-projet ayant un effet d'entraînement dans les communes ou fokontany environnantes et non inscrites dans la liste négative 	<ul style="list-style-type: none"> - Sous-projet prioritaire dans le PCD - Sous-projet ayant un effet d'entraînement dans les fokontany environnantes
Montant maximum alloué par an par commune	75 000 \$ US par sous-projet par an	65 000 \$ US par sous-projet par an
Document d'approbation	Projet annuel d'investissement	Mémoire de préparation de projet
Mode de	Demande la non objection du FID	Demande la non

Partie 2 : Les différentes procédures de financement des projets communautaires gérés par la commune

passation des marchés		objection du FID
Convention de financement	Annuelle	Par sous-projet
Modalité de transfert de fonds	Une fois	En quatre tranches
Condition de renouvellement du financement	<ul style="list-style-type: none"> - La fonctionnalité des sous-projets - La mise en place effective du plan d'action des entretiens et des financements y afférent - L'amélioration du taux de pression fiscale et la gestion budgétaire - L'amélioration de la transparence et du compte rendu à la communauté 	<ul style="list-style-type: none"> - La fonctionnalité des sous-projets - La mise en place effective du plan d'action des entretiens et des financements y afférent - L'amélioration du taux de pression fiscale et la gestion budgétaire - L'amélioration de la transparence et du compte rendu à la communauté
Gestionnaire du fonds	Cellule communale de projet présidée par le maire	Cellule de projet présidée par le président de l'association

Source : « *op.cit* », année 2006

Notre travail se limitera à analyser le projet communautaire géré par la commune (PCCo);

SECTION 1. SES FORCES :

Les principales forces du Projet Communautaire géré par la Commune par rapport aux autres composantes sont :

- comme son nom l'indique, il est géré par la commune. C'est-à-dire qu'il s'appuie sur une institution déjà existante et quasi permanente. Le projet n'a pas besoin de création d'une nouvelle association légale (souvent créée à l'occasion du projet pour les autres volets) pour être exécuté; aussi une convention de maîtrise d'ouvrage délégué n'est pas nécessaire car c'est le maître d'ouvrage lui-même qui gère et réalise le projet. L'intermédiaire est limité.
- puisque l'exécution d'un projet communautaire est appuyée systématiquement par le renforcement des capacités des acteurs principaux du projet, les capacités institutionnelles des communes se trouvent directement renforcer;
- ce volet épouse et appuie davantage les efforts de décentralisation et de déconcentration engagés par l'État du fait de son rattachement direct à la commune, une collectivité territoriale décentralisée, car non seulement, il y transfert effectif de fonds aux collectivités décentralisées (décentralisation financière) mais, notamment, ce transfert de fonds est accompagné systématiquement par des transferts de compétence (décentralisation de compétence), élément essentiel d'un développement par la "base";
- le principal atout de ce volet réside sur le transfert en une seule tranche du fonds; c'est-à-dire qu'une fois signée la convention de financement, la somme convenue est transférée en un seul bloc, quel que soit son montant. Ce transfert unique permet d'aller plus vite dans l'exécution du projet car, dès le début, le fonds nécessaire est déjà disponible en totalité à la banque de la commune;
- la commune est supposée avoir le niveau minimum nécessaire pour la gestion du fonds car elle est censée avoir déjà géré des fonds et des projets. Son trésorier est déjà habitué aux principes fondamentaux de la comptabilité et aux manipulations de fonds;
- le fait de gérer une certaine somme et de pouvoir faire de gros investissements redonne confiance à la commune (collectivité territoriale décentralisée) et lui permet d'avoir un certain degré d'estime vis-à-vis des autres organes déconcentrés et décentralisés;

- la convention de financement peut être renouvelée annuellement, à condition que la commune a respecté les obligations lui incombant dans le cadre de la convention de financement pour le transfert de fonds de l'année précédente.

SECTION 2. SES FAIBLESSES :

Le projet communautaire géré par la commune présente des faiblesses très significatives:

- le fait qu'un projet communautaire est géré par la commune manifeste une faiblesse fondamentale, car l'idée selon laquelle il est naturellement conçu est totalement abandonnée. Un projet communautaire doit être géré directement par l'association des bénéficiaires directs du projet. C'est-à-dire qu'il ne devrait pas y avoir un autre intermédiaire entre le projet et ses bénéficiaires. La commune constituerait ici un intermédiaire de plus bien qu'elle soit légalement le maître d'ouvrage, si le projet était une infrastructure publique;
- le renforcement des capacités qui accompagne le projet s'arrête au niveau de quelques membres de l'exécutif de la commune (Maire, trésorier...) au lieu d'atteindre les membres de la cellule du projet de l'association des bénéficiaires;
- le Maire de la commune a d'autres occupations, et souvent, n'est pas disponible ou même absent de sa circonscription. Cette situation constitue une entrave majeure à l'avancement du projet;
- puisque la commune est l'interlocuteur principal dans la réalisation du projet, elle peut détourner le projet à d'autres fins; c'est-à-dire prioriser les priorités de la commune au lieu des priorités de la communauté.

SECTION 3. SUGGESTIONS

Actuellement, à Madagascar, la commune est située au niveau le plus bas et la plus petite des collectivités territoriales décentralisées; elle est ainsi en prise directe avec la population. Elle joue un rôle de proximité, en contact avec le citoyen. A ce titre, elle doit développer des activités nécessaires, voire indispensables à la vie quotidienne des habitants de la collectivité. Ces missions sont génératrices de dépenses importantes.

Leurs ressources propres ainsi que les dotations de l'État traditionnelles ne seraient pas suffisantes pour faire face à ces missions, et pour pouvoir faire des investissements importants, en particulier en infrastructures publiques. Il leur faut d'autres ressources externes.

Ainsi, pouvoir transférer effectivement des fonds et des compétences directement à la commune est une avancée significative dans le sens de la décentralisation et de la déconcentration. Ce transfert de fonds doit être toujours poussé à aller beaucoup plus vers la base (les bénéficiaires directs) afin de réduire de plus en plus les intermédiaires.

Trouver le niveau minimum nécessaire pour gérer le fonds, suivant les normes exigées, n'est pas toujours aisé quand on s'éloigne du centre urbain. Aussi, plus on va vers les collectivités décentralisées, les plus enclavées et les plus pauvres, plus on s'éloigne des établissements financiers où les bénéficiaires peuvent déposer leur financement.

L'importance accordée aux Fonkotany à l'heure actuelle ouvrirait certainement de nouvelles portes aux projets communautaires et changerait le paysage du Projet de Développement Communautaire (PDC).

CONCLUSION

Le FID en tant que Fonds Social, est considéré comme une ressource institutionnelle crédible et perfectible qui contribue au développement économique du pays. Ses impacts seront plus visibles grâce à l'amélioration des performances de ses partenaires, à la coordination avec les divers projets œuvrant pour le développement ; c'est ce qui explique son fonctionnement régi par la convention, un modèle économique et social servant à renforcer et fidéliser la confiance des participants à la mise en œuvre d'un projet communautaire. Bien sûr, à travers cette convention, la coordination des agences constitue le mot clé de l'efficacité du FID dans la réalisation de ses compétences en terme de transfert de renforcement de capacités, afin que les décisions prises pendant l'accord d'un projet de développement ne soit pas source de dysfonctionnements administratifs et techniques.

Cette organisation est généralement reconnue et appréciée par les responsables malgaches et par la communauté des bailleurs et des ONG internationales de Madagascar, pour sa couverture nationale, sa rapidité d'intervention, l'autonomie dans la gestion et les procédures, l'existence d'une efficience et efficacité d'exécution, la programmation de la mise en œuvre et suivi des activités, l'existence d'un personnel qualifié, expérimenté et motivé, et enfin l'adaptation au changement, c'est-à-dire une intervention immédiate lors des secours d'urgence face aux cataclysmes et chocs.

Actuellement, le développement local comme appui à la décentralisation à travers le renforcement des capacités est le nouveau label rehaussé par le FID. Les procédures utilisées par le FID dans le financement des sous projets gérés par les communes (PCCo) favorisent davantage l'amélioration des capacités des communes et des communautés par la responsabilisation. La gestion des projets est confiée aux communes et aux associations communautaires après que celles-ci aient obtenu une formation.

En effet, la formation des communes ou des partenaires relais ne suffit pas pour bien mener à terme un sous-projet, mais il faut la faire suivre par un appui et surtout la supervision du FID.

Ainsi, étant donné que le FID assure des services d'activité publique comme la construction d'écoles et des centres de santé de base (CSB) dans les communes enclavées, la pérennisation de ses activités est vivement souhaitée car sinon : Comment faire afin que Madagascar puisse atteindre en 2015 les objectifs du millénaire pour le développement en matière de lutte contre la pauvreté ?

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

I-Ouvrages généraux :

- GENY Pierre, WAECHTER Pierre, André, Environnement et développement rural, février 1992, 417 pages
- GUYON Christian, La fonction financière dans l'entreprise, gestion financière, 3^{ème} édition Masson, 1992, 324 pages
- JOSSA Edward, SEMO Igor, Les finances locales. La décentralisation inachevée ?, 1990, 147 pages.
- MOREL George, Gestion des projets et fabrication sur devis, édition entreprise moderne, 1972

II-Journaux, périodiques et documents :

- Banque mondiale direction des opérations pour Madagascar, Comores, Seychelles, Le partenariat Madagascar Banque mondiale, 2001/2002, 83 pages
- FID INFOS N°1, le FID, un fonds social, 4^{ème} trimestre, 1999
- FID, Manuel de procédure projet de développement communautaire, tome I, tome II, tome III, tome IV, 2002
- Revue à mi-parcours du projet de développement, Mars 2005

III-Cours :

- ANDRIATIANA Mohajy, Finance des entreprises, 2004-2005
- MIHA ANTOINE De Padou, Révision comptable, 2005-2006
- RAVELOSON Vololonirina, Gestion comptable, 2004-2005

IV-Mémoires de maîtrise :

- Diny RAZANAKOLONA, Essai d'analyse des impacts socio-économiques des activités du FID au service du développement du monde rural (cas de la sous-préfecture d'Amparafaravola), 2004, 101 pages
- Marcia Julia Cyrielle DAHY LEKADEH, Les moyens de contrôle mis en œuvre par le FID pour une allocation budgétaire efficace (cas de direction régionale de Toamasina), 2005, 104 pages

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Modèle de journal de banque :.....	28
Tableau 2 : Etat des ressources-emplois.....	29
Tableau 3 : Ensemble des infrastructures mise en œuvre au 31/12/04	34
Tableau 4 : Nombre des infrastructures terminées et leur montant de 2002 – PTA 2005	35
Tableau 5 : Nombre de transfert et montant transféré aux communes	36
Tableau 6 : Activités mises en œuvre du renforcement des capacités.....	38
Tableau 7 : Nombre des conventions et participants à la formation des partenaires techniques.....	39
Tableau 8 : Nombre et montants des conventions signées.....	39
Tableau 9 : Répartition des fonds (DC) par province :	41
Tableau 10: Coûts estimatifs des sous-projets par province :.....	41
Tableau 11: Répartition des fonds protection sociale par province	42
Tableau 12: Nombre d'homme et montant alloué par jour	43
Tableau 13: Taux de décaissement.....	44
Tableau 14: Journal de banque	53
Tableau 15: Journal de caisse	55
Tableau 16: Bon de caisse	56
Tableau 17: Réçu	57
Tableau 18: Etat des dépenses mensuelles	58
Tableau 19: La répartition des coûts :.....	64
Tableau 20: Facture bureau d'étude.....	69
Tableau 21: Bordereau de détail estimatif :	70
Tableau 22: Facture ENTREPRISE	74
Tableau 23: Indicateurs spécifiques	81
Tableau 24: Principales phases de la réalisation des PCCo.....	83
Tableau 25: Mécanisme d'allocation des fonds pour le « PCCo » et « PCC » :.....	86

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Nombre infrastructures terminées et montant en millions ariary.....	35
Figure 2 : Nombre de transfert et leur montant	37
Figure 3 : Nombre et montants des conventions.....	40
Figure 4 : Répartition des fonds de dégâts cycloniques par province :	41
Figure 5 : Distribution des fonds de protection sociale par province :	43
Figure 6 : Répartition des montants par jour.....	44
Figure 7 : Pourcentage des montants décaissés	45
Figure 8 : EPP Maromiandra Sud (PCC)	47
Figure 9 : Piste Beabobo (PC MOD).....	47
Figure 10 : Formation cellule de projet Ankazoabo Anivo	48
Figure 11 : Desherbage des canaux.....	49

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	
REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS	
LEXIQUE.....	6
INTRODUCTION.....	10
PREMIERE PARTIE :LE FID : SON ORGANISATION ET SES ACTIVITES	
CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DU FID.....	13
SECTION 1: LE FID.....	13
§-1 Historique :.....	13
1.1- <i>Etat malgache, Banque mondiale (BM) et FID</i> :.....	14
1.2- <i>Crédits déjà gérés par le FID</i> :.....	15
§ 2 - Organisation et fonctionnement du FID :.....	16
2.1. <i>La structure de l'Association FID est:</i>	16
2.2. <i>L'organigramme de l'AGEX FID</i> :.....	18
§ 3 - Les objectifs du FID :.....	19
3.1. <i>Infrastructures de base</i>	19
3.2. <i>Activités génératrices de revenus</i>	20
3.3. <i>Appui au développement du secteur privé</i>	20
§ 4 - Les activités du FID, ses appuis et ses domaines d'interventions.....	21
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA DIRECTION INTER-REGIONALE DE TOLIARA(DIRU) :.....	22
§1-Structure actuelle :.....	22
§2-Organigramme DIRU:.....	23
§.3. Zone d'actions :.....	24
§.4. Les objectifs du FID DIRU :.....	24
4.1. <i>Les investissements</i> :.....	24
4.2. <i>Le fonctionnement</i> :.....	24
§.5. L'adresse du FID Toliara :.....	25
CHAPITRE II- LES DEMARCHES DU FID DANS LA REALISATION D'UN SOUS – PROJET.....	26
SECTION 1 : L'APPROCHE PARTICIPATIVE :.....	26
SECTION 2 : LE PLAN COMMUNAL DE DEVELOPPEMENT:.....	26
SECTION 3 : LA GESTION DE PROJETS :.....	26
SECTION 4 : L'EXECUTION DES TRAVAUX :.....	27
SECTION 5 : L'AUDIT DU PROJET.....	27
§.1. L'audit interne :.....	27
1.1. <i>Le journal de banque</i> :.....	27
1.2. <i>La fiche de récapitulation</i> :.....	28
1.3. <i>La fiche marché Entreprise</i> :.....	28
1.4. <i>La fiche marché bureau d'étude</i> :.....	28
1.5. <i>L'état des ressources et emplois</i>	28
1.6. <i>Les remarques et recommandations</i> :.....	29

§.2. L'audit externe :.....	29
§ 1- Définition :.....	30
§ 2-PROCESSUS D'EVALUATION.....	30
2.1. L'objet de l'évaluation :.....	30
2.2. La période :.....	30
2.3. Les évaluateurs :.....	30
2.4. Les modalités :.....	31
2.4.1. Le choix des indicateurs :	31
2.4.2. Le recueil des informations :	31
2.4.3. L'analyse des informations :	31
2.4.4. Présentation des résultats :	32
CHAPITRE III : LE PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (PDC) ..	33
SECTION 1 : LES COMPOSANTES DE FINANCEMENT :	33
§ 1 - La composante Projet Communautaire (PC).....	33
1.1. Les projets communautaires classiques (PCC) :.....	33
1.2. Les projets communautaires gérés et réalisés par le FID lui-même qu'on désigne habituellement par PC MOD :.....	33
1.3. Les projets communautaires gérés et réalisés par commune (PCCO); 35	
§ 2 - La composante Renforcement des Capacités (RC) :.....	37
§ 3. La composante Réponse Aux Chocs (RAC) ;.....	40
3.1. Réponse Aux Chocs Infrastructures de Base (RAC IDB).....	40
3.2. Réponse Aux Chocs " Protection Sociale" (RAC PS).....	42
SECTION 2 : LES CRITERES D'ELIGIBILITE DES COMMUNES ET DES PROJETS	45
§ 1- Critères d'éligibilité des communes :.....	45
§ 2 - Critères d'éligibilité des projets de chaque composante :.....	46
2.1. Pour la composante P.C., les projets éligibles sont :.....	46
2.2. Les critères d'éligibilités des projets de renforcement des capacités :.....	48
2.3. Les critères d'éligibilités des projets de protection sociale :.....	48
DEUXIEME PARTIE :LES DIFFERENTES PROCEDURES DE FINANCEMENT DU PROJET COMMUNAUTAIRE GERE PAR LA COMMUNE	
CHAPITRE I - LA GESTION FINANCIERE ET COMPTABLE DES PROJETS COMMUNAUTAIRES	50
SECTION 1- LA GESTION FINANCIERE :	51
§.1. Les principaux intervenants dans le projet :.....	51
1.1. Commune :.....	51
1.2. Association des bénéficiaires :.....	51
1.3. Cellule de projet :.....	51
§.2 - Les comptes principaux tenus par la cellule de projet :.....	52
2.1. Le compte bancaire :.....	52
2.2. Le compte caisse :.....	52
SECTION 2 - LA GESTION COMPTABLE :	53
§.1. Les livres comptables :.....	53

1.1.	<i>Le journal de banque :</i>	53
1.1.1.	<i>L'enregistrement des opérations sur le journal de banque :</i>	53
1.1.1.1.	Numéro(N°)	53
1.1.1.2.	Date	53
1.1.1.3.	Libellé :	53
1.1.1.4.	Recettes :	54
1.1.1.5.	Dépenses :	54
1.1.1.6.	Solde :	54
1.1.1.7.	Solde à reporter	54
1.1.2.	<i>Arrêté mensuel du compte bancaire :</i>	54
1.2.	<i>Le journal de caisse :</i>	55
1.2.1-	<i>L'enregistrement des opérations sur le journal de caisse :</i>	55
1.2.1.1	Enregistrement des recettes :	55
1.2.1.2.	Enregistrement des dépenses :	55
1.2.1.3.-	Arrêté de caisse :	56
§.2 -	Les pièces comptables :	57
§.3 -	Etat des dépenses mensuelles :	57
§.4.	Problème constaté dans la gestion comptable de la cellule de projet :	58
§.5.	Solution :	59
CHAPITRE II : LES PROCEDURES A SUIVRE POUR LA MISE EN OEUVRE DES PROJETS COMMUNAUTAIRES GERES PAR LES COMMUNES		60
SECTION 1 GENERALITE SUR LE PCCO.		60
SECTION 2 LES ETAPES OPERATIONNELLES DE PCCO.		62
§ 1-	Consultation et attribution de marché avec le Partenaire Relais (PR) pour la formation des membres de la cellule communale :	63
§ 2-	Formation des membres de la cellule communale à la maîtrise d'ouvrage et formulation du plan annuel d'investissement :	63
§ 3-	Appui à l'établissement du Projet Annuel d'Investissement (PAI) :	63
§ 4-	Mobilisation et réalisation des Apports Bénéficiaires :	64
§ 5-	Approbation du PAI et signature de la convention de financement annuel :	65
§ 6-	Le transfert des fonds :	65
§ 7-	Formation des membres de la cellule communale à la « Passation des marchés et gestion contrat maîtrise d'œuvre » et « gestion financière » :	66
7.1.	<i>L'attribution des marchés :</i>	66
7.2.	<i>Procédures applicables pour les prestations de services :</i>	67
7.3.	<i>Critères de sélection des bureaux d'études (BE) :</i>	67
7.4.	<i>Procédure de paiements :</i>	68
§ 8-	Consultation bureau d'études, demande de la non objection du FID, et attribution du marché	70
§ 9-	Remise Mémoire Technique- APS- APD. La commune approuve et/ou émet des observations sur les rapports et leurs annexes et demande de non objection du FID des études (MT- APS- APD- DAO) ;	71
9.1.	<i>Mémoire technique :</i>	71
9.2.	<i>APS (Avant Projet Sommaire) :</i>	72

9.3. APD (Avant Projet Détaillé) :.....	72
9.4. DAO (Dossier d'Appel d'Offres) :.....	73
§ 10-Formation des membres de la cellule communale à la « passation des marchés de travaux et gestion de contrat de travaux » et « gestion financière » :	74
10.1. Les dossiers de présélection comportent les données suivantes :.....	75
10.2. Sont également exclues de la présélection.....	75
§ 11-Passation de marché de travaux, demande de non objection du FID, attribution marché travaux :	75
§ 12-Formation des membres de la cellule communale au « Suivi et contrôle des prestations des partenaires : BE- MPE » et le « Suivi- Evaluation participatif » ainsi que « Rédaction des rapports » :.....	76
§ 13-Premier audit technique et financier :.....	77
§ 14-Réception provisoire des travaux :	77
§ 15-Deuxième audit technique et financier ; comme dans le premier audit :.....	78
§ 16-Rédaction du rapport final :.....	78
§ 17-Formation des membres de la cellule communale et le Comité de Développement Communale (CDC) à la « gestion et entretien des infrastructures » et « évaluation des impacts » :.....	79
§ 18-la mise en place du plan d'action des entretiens et la recherche des financements y afférent :	80
§ 19-Renouvellement de l'appui technique et financier et évaluation de ce renouvellement :	80
§ 20-La réception définitive :.....	80
§ 21-Recyclage des membres de la cellule communale et le CDC à la « gestion et entretien des infrastructures » et « évaluation des impacts » :.....	81
§ 22-Evaluation des impacts par les bénéficiaires :.....	81
22.1. Indicateurs globaux.....	81
22.2. Indicateurs spécifiques.....	81
§ 23-Evaluation de l'appropriation des réalisations :	83
SECTION 3. ROLE DES DIFFERENTS ACTEURS POUR LES PRINCIPALES PHASES DE LA REALISATION DES PROJETS COMMUNAUTAIRES GERES PAR LA COMMUNE :	83
CHAPITRE III : FORCES ET FAIBLESSES DE PROJET COMMUNAUTAIRE GERE PAR LA COMMUNE (PCCO). QUELQUES SUGGESTIONS.	85
SECTION 1 SES FORCES :	88
SECTION 2 SES FAIBLESSES :	89
SECTION 3 SUGGESTIONS	89
CONCLUSION.....	91
ANNEXES	93
BIBLIOGRAPHIE.....	105
LISTE DES TABLEAUX.....	106
LISTE DES FIGURES	107
TABLE DES MATIERES.....	108