

FORUM RÉGIONAL SUR LA DÉCENTRALISATION EN AFRIQUE FRANCOPHONE

DÉCENTRALISATION & PRESTATION DES SERVICES PUBLICS EN AFRIQUE FRANCOPHONE

Vers des solutions concrètes pour renforcer la chaîne de responsabilités

Marseille, 22 au 24 juin 2007

MADAGASCAR :

PROMOUVOIR ET RENFORCER LA
SYNERGIE ET LE PARTENARIAT
ENTRE LES GOUVERNANTS
LOCAUX ET LES CITOYENS GRÂCE
A L'INSTAURATION PROGRESSIVE
DE LA CULTURE DE RÉSULTATS

*RANDRIANARIVELO Benjamina Mahasolo
Consultant National RRI
(Rapid Results Initiatives)
Antananarivo, Madagascar*

**FORUM RÉGIONAL SUR LA DÉCENTRALISATION EN AFRIQUE
FRANCOPHONE
Marseille, 22 au 24 juin 2007**

**MADAGASCAR : PROMOUVOIR ET RENFORCER LA SYNERGIE ET LE PARTENARIAT
ENTRE LES GOUVERNANTS LOCAUX ET LES CITOYENS GRÂCE A L'INSTAURATION
PROGRESSIVE DE LA CULTURE DE RÉSULTATS**

*Présenté par Mr RANDRIANARIVelo Benjamina Mahasolo
Consultant National RRI
(Rapid Results Initiatives)
Antananarivo, Madagascar*

Sommaire succinct

**CONTEXTE SPECIFIQUE A MADAGASCAR VERS 2004/2005 : UN PROCESSUS DE
DÉCENTRALISATION QUI PEINE A VÉRITABLEMENT S'IMPOSER SUR TERRAIN**

1. Le pays : Un découpage territorial à 2 niveaux, avec 22 Régions et près de 1 700 Communes
2. Un cadre institutionnel et juridique de la décentralisation en évolution constante au gré des régimes politiques successifs
3. Une démarche participative systématisée pour l'élaboration des cadres référentiels de développement aux différents niveaux
4. Mais néanmoins, la centralisation reste ancrée dans les habitudes et les pratiques
5. Renverser alors de telles tendances en adoptant une approche pragmatique, axée sur la recherche de résultats rapidement visibles sur le terrain, exploitant les opportunités existantes et mobilisant les compétences et les capacités locales

**GÉNÉRER DES RÉSULTATS VISIBLES DANS DES DÉLAIS LIMITÉS A LA BASE : UNE
APPROCHE AYANT POSITIVEMENT CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DES RELATIONS
ENTRE POUVOIRS LOCAUX ET CITOYENS À MADAGASCAR**

6. L'approche par les Résultats Rapides : Une mise en pratique des principes de leadership, articulés autour de la Vision, l'Efficacité et la Transparence / Redevabilité
-

7. Facteurs de réussite de l'approche par les résultats rapides

VERS L'INSTITUTIONNALISATION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE, POUR LA CONSOLIDATION ET L'EXPANSION DES ACQUIS AU NIVEAU LOCAL

8. Approche par l'apprentissage avec l'accompagnement de coaches
9. Acquisition de nouveaux comportements, découlant du travail en équipe
10. Systématisation de nouveaux réflexes de travail, suite à l'utilisation rigoureuse des outils préconisés par RRI

LEÇONS Á RETENIR ET PERSPECTIVES : MISER SUR LE CAPITAL SOCIAL

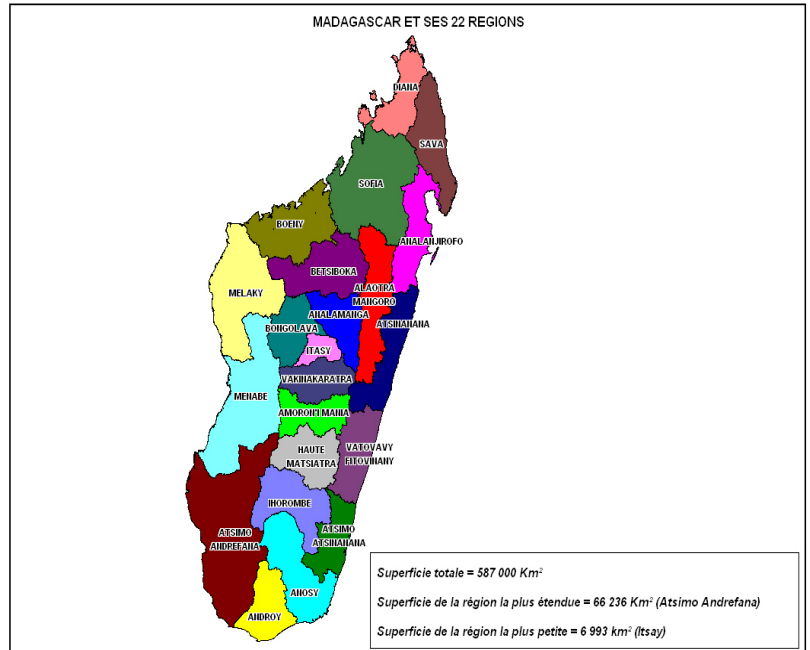
11. Un résultat provoque d'autres résultats, et ce d'autant plus que c'est largement reconnu
 12. Coaching et renforcement des capacités financières pour accélérer la décentralisation
 13. Efforts citoyens proportionnels à la qualité des services rendus
-

CONTEXTE SPECIFIQUE A MADAGASCAR VERS 2004/2005 : UN PROCESSUS DE DÉCENTRALISATION QUI PEINE A VÉRITABLEMENT S'IMPOSER SUR TERRAIN

1. Le pays : Un découpage territorial à 2 niveaux, avec 22 Régions¹ et près de 1 700 Communes



- ✚ 3^{ème} île du monde, en superficie (587 000 Km²),
- ✚ Au Sud-Est de l'Afrique,
- ✚ Près de 17 millions d'habitants,
- ✚ Découpé en 22 Régions,
- ✚ Et près de 17 000 Communes.



2. Un cadre institutionnel et juridique de la décentralisation en évolution constante au gré des régimes politiques successifs









Période	Cadre Institutionnel & Juridique
1 ^{ère} République (1960 – 1975)	Administration du territoire par les Communes urbaines et rurales, mais avec une faible autonomie
2 ^{nde} République (1975 – 1991)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Découpage à 4 niveaux de collectivités territoriales² ; ✚ Compétences quasi-identiques attribuées à chaque niveau de collectivité, d'où d'importants dysfonctionnements et de la déresponsabilisation.
3 ^{ème} République 1991-2001	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 1992 : Révision constitutionnelle³ mettant l'accent sur la décentralisation effective⁴. Difficulté de démarquer les compétences entre la Région et le Département, et entre ce dernier et la Commune. Et dans la pratique, seule le niveau

¹ La plus petite (ITASY) couvre 6 993 km², alors que la plus grande (ATSIMO ANDREFANA) s'étend sur 66 236 km², soit près de 10 fois plus

² Soit 6 Faritany, 110 Fivondronampokontany, 1230 Firaisampokontany et 13 213 Fokontany

³ Constitution modifiée du 18 septembre 1992

⁴ Dans son préambule, la Constitution inscrit que l'application de la décentralisation effective est une condition de développement harmonieux du peuple Malagasy souverain

Période	Cadre Institutionnel & Juridique
	<p>de la Commune est mis en place et fonctionne ;</p> <ul style="list-style-type: none">  1994-1995 : Une dizaine de lois promulguées sur la décentralisation⁵ ;  1995 : Election⁶ des conseils municipaux et des maires au niveau des 1300 Communes ;  1998 : Révision constitutionnelle⁷ prônant notamment la création des provinces autonomes (6) qui sont appelées à gérer librement leurs propres affaires dans le cadre de leurs lois statutaires respectives. Les Régions et les Communes sont des démembrements des provinces autonomes ;  2000 : Lois organiques : <ul style="list-style-type: none"> i)⁸ déterminant le cadre de la gestion des propres affaires des Provinces autonomes ; ii)⁹ relatif à l'organisation des premières élections des membres du conseil provincial.
Régime actuel (2002-2007)	<ul style="list-style-type: none">  2004 : Loi d'orientation pour les Régions¹⁰ ;  2005 : Vision pour Madagascar et ses Régions jusqu'en 2020¹¹,  2006 : Validation du PN2D¹² ;  2006/2007 : Série d'ateliers participatifs ayant abouti à la finalisation du MAP¹³, plan d'actions quinquennal pour sortir de la pauvreté et lancer un saut qualitatif dans le moyen terme ;

⁵ Dont, Loi n°93-005 sur l'orientation générale de la politique de décentralisation promulguée le 26 janvier 1994 ; Loi 94-001 définissant les 3 niveaux de collectivités décentralisées [28 Régions, 158 Départements, 1392 Communes]; Loi 94-008 fixant les règles relatives à l'organisation, au fonctionnement et aux attributions des collectivités ...

⁶ En date du 05 novembre 1995, et renouvellement des mandats en novembre 1999

⁷ Constitution modifiée par voie référendaire en mars 1998. Les provinces autonomes sont des « collectivités publiques dotées de la personnalité juridique ainsi que de l'autonomie administrative et financière »

⁸ N° 2000-016 du 29 août 2000

⁹ N° 2000-667

¹⁰ N° 2004-001 du 17/06/2004

¹¹ « Madagasikara Voa-janahary » ou « Madagascar, naturellement ». Il y est notamment énoncé « qu'à chaque Région, sa spécificité, et Madagascar à nous tous »

¹² Programme National de Décentralisation et de Déconcentration, validé et adopté par le Gouvernement le 25/10/06, articulé autour de trois (3) axes stratégique [soit i) Consolidation de la décentralisation ; ii) Appui aux Collectivités Territoriales Décentralisées par les Services Techniques Déconcentrés, iii) Participation citoyenne et développement de partenariats] et comportant 3 phases [Phase 1 <2006/2008> : ancrage stratégique de la décentralisation dans le paysage du développement national ; Phase 2 <2009/2011> : renversement effectif des tendances dans la logique de développement au profit des Régions et des Communes ; Phase 3 <2012/2015> : Prédominance de la contribution des Régions et des Communes au développement national]

¹³ Madagasikara Am-Perinasa ou Madagascar Action Plan, pour la période 2007 - 2012

Période	Cadre Institutionnel & Juridique
	<p>✚ 2007 : Le ministère en charge de la décentralisation est rattaché directement à la Présidence de la République, et le ministre correspondant est le N°2 du Gouvernement ;</p> <p>✚ 2007 : Référendum constitutionnel¹⁴ ayant notamment supprimé le niveau de la Province autonome¹⁵ et instituant un rôle important pour les Fokontany¹⁶ à la base ;</p> <p>✚ 2007 : Décret¹⁷ sur la nouvelle organisation des Fokontany.</p>

3. Une démarche participative systématisée pour l'élaboration des cadres référentiels de développement aux différents niveaux

- MAP pour le niveau national. De larges consultations ont été menées lors de la phase d'élaboration, puis de la dissémination post-validation. Par ailleurs, un système participatif est prévu dans le dispositif de suivi de la progression de la mise en oeuvre¹⁸ du plan d'actions ;
- PRD¹⁹ au niveau régional. L'élaboration de ce document a constitué la première mission dévolue à l'équipe nommée à la tête des Régions à partir de fin 2004 ;
- PCD²⁰ pour le niveau communal. Son élaboration constitue un exercice préalable participatif conditionnant dorénavant tout appui technique et/ou financier des partenaires au développement, depuis à peu près une dizaine d'années.

4. Mais néanmoins, la centralisation reste ancrée dans les habitudes et les pratiques

Cette situation se caractérise et se justifie notamment par :

¹⁴ En date du 04 avril 2007

¹⁵ Il y avait auparavant 3 niveaux de CTD ou collectivité territoriale décentralisée, le plus élevé étant constitué par la « province autonome », au nombre de six (6)

¹⁶ Equivalent de « Quartier », au nombre de 16 969 sur l'ensemble du territoire national

¹⁷ Décret n° 2007-151 du 19/02/2007. A titre de changement important, par rapport à la situation antérieure : [a] Le Chef de Fokontany est nommé par le Chef de district, sur la base d'une liste de trois (3) personnes proposées par le Maire, liste qui elle-même a été constituée à partir des cinq (5) personnes élues par les citoyens, [b] Leur rémunération est prise en charge directement par la Présidence de la République, [c] Les locaux de leurs bureaux sont en cours de réhabilitation, voire de construction, par l'Etat, [d] Chaque bureau de Fokontany est en train d'être doté d'un kit, leur permettant d'être immédiatement opérationnels

¹⁸ Un budget de 2.5 millions de US\$ vient d'être affecté par le projet PGDI/Banque Mondiale au suivi-évaluation du MAP, et à l'amélioration des données statistiques y afférentes

¹⁹ Plan Régional de Développement. Le pays est découpé en 22 Régions

²⁰ Plan Communal de Développement, pour pratiquement chacune des 1 548 Communes du pays

- a. La faiblesse des compétences²¹ et l'insuffisance des ressources²² aux Communes ;
- b. Un niveau de pouvoir en devenir mais qui reste à mieux définir pour les Régions²³ ;
- c. Une démocratie locale balbutiante et un développement partenarial embryonnaire²⁴.

En conséquence :

- d. Les collectivités territoriales décentralisées ne sont réellement maîtres, ni de leurs ressources, ni de leurs dépenses, et ne peuvent ainsi guère planifier correctement leurs activités ;
- e. La démocratie et le développement au niveau local restent souvent entre les mains d'une minorité non représentative.

5. Renverser alors de telles tendances en adoptant une approche pragmatique, axée sur la recherche de résultats rapidement visibles sur le terrain, exploitant les opportunités existantes et mobilisant les compétences et les capacités locales

L'adoption de mesures volontaristes pour des résultats rapides, a été doublement provoquée par :

- ✚ La difficulté pour les dirigeants au pouvoir de traduire dans les faits, le slogan amplement communiqué « Développement rapide et durable » ;
- ✚ L'urgence de trouver des solutions concrètes et rapides à la crise structurelle de l'approvisionnement en riz.

La crise du Riz en 2004/2005

La situation relative à la production et la commercialisation du riz, denrée de tous temps hautement stratégique pour le pays, avait atteint un niveau de crise difficilement soutenable à partir du dernier trimestre 2004, ce qui avait provoqué d'importants déséquilibres à plusieurs dimensions. D'où la décision des autorités de susciter la mobilisation générale pour un

²¹ Insuffisance des compétences administratives et techniques des élus, contrôles de légalité difficile à mettre en œuvre, faible transparence dans la gestion communale, ...

²² Fiscalité locale mal exploitée et ressources financières propres faibles, dotations et subventions peu conséquentes et irrégulières, retard et/ou défaut de reversement aux Communes, situation confuse dans l'allocation de ressources aux communes

²³ Confusion des compétences octroyées à la Région, incohérence de la carte administrative avec les délimitations régionales, incohérence des logiques de planification régionale et sectorielle, ressources quasi inexistantes et inadaptées à l'exercice des compétences, faible représentation déconcentrée de certains services publics clés, ...

²⁴ Education civique insuffisante, méconnaissance et difficulté d'accès aux lois et règlements, participation plus liée aux habitudes qu'aux principes démocratiques, manque de confiance des citoyens, désintérêt des populations urbaines, actions très déséquilibrées des organisations de la société civile, faible représentation sociale des femmes et des jeunes, partenariats public-privé limités, tissu économique local fragile, ...

²⁵ Boeny et Menabe pour la riziculture irriguée, et Bongolava et Vakinankaratra pour la riziculture pluviale

approvisionnement régulier et à des coûts maîtrisés.

Aussi, en février 2005, quatre Régions²⁵ et plusieurs Communes en leurs seins respectifs, ont commencé à expérimenter l'approche par les résultats rapides, qu'elles ont appliquée en vue de l'amélioration de l'approvisionnement du pays en matière de RIZ.

Cette démarche a été initiée par la Vice-Primature en charge de la coordination économique en étroite collaboration avec ces Régions ciblées, avec l'appui de l'Institut de la Banque Mondiale et en mettant à contribution, les partenaires techniques et financiers intervenant aux différents endroits concernés, tout au long de la filière, de l'amont (production) à l'aval (commercialisation).

GÉNÉRER DES RÉSULTATS VISIBLES DANS DES DÉLAIS LIMITÉS A LA BASE : UNE APPROCHE AYANT POSITIVEMENT CONTRIBUÉ AU RENFORCEMENT DES RELATIONS ENTRE POUVOIRS LOCAUX ET CITOYENS Á MADAGASCAR

6. L'approche par les Résultats Rapides²⁶ : Une mise en pratique des principes de leadership, articulés autour de la Vision, l'Efficacité et la Transparence / Redevabilité

- a. **Vision** : Cadrage systématique des IRR selon le MAP et les référentiels sectoriels et régionaux. Puis mise à l'échelle²⁷, à l'issue des premiers résultats.
- b. **Efficacité** :
 - i. Formulation d'objectifs de performances ambitieux définis de manière concertée par l'équipe, à partir de défis fixés par les niveaux supérieurs, et à réaliser dans des délais courts²⁸ ;

Exemple de résultats ambitieux réalisés par des équipes RRI

- ❖ 9 000 orpailleurs formalisés, d'où 15 kg d'or déclarés dans une Commune (10 fois plus que la production annuelle déclarée au plan national), en 150 jours ;
- ❖ Taux de recouvrement de l'IFPB/IFT accru de 25% à 75% en 120 jours, et montant recouvré accru de +65% par rapport à 2005 (Taux de +30% par an prévu par le MAP) ;
- ❖ Mobilisation de presque 10 fois plus de ressources financières²⁹

²⁶ Pour identifier cette démarche, on parle indifféremment d'Approche par les Résultats Rapides (ARR) et d'Initiatives par les Résultats Rapides (IRR) en français, ou de Rapid Results Approach (RRA) ou de Rapid Results Initiatives (RRI) en anglais

²⁷ On peut reprendre la même démarche sur une échelle horizontale (mêmes IRR en des endroits différents ou mêmes approches aux mêmes endroits sur d'autres secteurs) ou/et accroître sur une échelle verticale (continuation de l'IRR par intégration amont ou/et aval. Ex. pour le recouvrement d'impôts fonciers : étendre à la budgétisation, au suivi de l'utilisation des fonds recouverts vers les priorités locales, ...)

²⁸ Généralement, à 100 jours

pour les investissements publics des Communes, notamment rurales, à partir des recouvrements effectués sur les impôts fonciers ;

- ❖ Utilisatrices de contraceptifs multipliées par 5 dans 4 districts en 50 jours : De 48 femmes/semaine avant RRI à 246/semaine durant la période d'application de RRI ;
- ❖ Augmentation de la ration alimentaire des détenus de la maison centrale de Vatomandry, de 1000 Kcal à 2690 Kcal en 120 jours ;
- ❖ Doublement des revenus des ménages ruraux grâce aux retombées du tourisme (promotion des espaces ruraux touristiques), en 120 jours.

ii. Valorisation des capacités et des compétences locales

c. **Transparence et redevabilité** : Equipe responsabilisée et redevable, tant collectivement que pour chacune des responsabilités définies dans le plan de travail ;

i. Clarification des rôles, attributions et responsabilités au niveau des différents maillons de l'organisation³⁰ ;

Exemple de l'application de la clarification et de la mise en œuvre des responsabilités, dans le cadre du recouvrement des impôts fonciers

1. **15 mars 2006** : Les ministres en charge des finances et du budget, d'une part, et de la décentralisation, d'autre part, ont signé un arrêté interministériel³¹ portant organisation générale sur la gestion des impôts fonciers [Responsables du niveau politique] ;
2. **Mai à octobre 2006** : Plusieurs IRR portant sur le recouvrement d'impôts fonciers, ont alors été menées au niveau de soixante dix Communes, et appliquant les dispositions de l'arrêté *supra*. Ce qui a donné lieu au constat de difficultés pratiques de mise en œuvre par des équipes IRR [Responsables du niveau opérationnel] ;
3. **Début novembre 2006** : Des décideurs issus de ces deux ministères ont été invités à participer activement à la revue finale des IRR – organisée par les Chefs de Région [Responsables du niveau stratégique], avec l'appui de la coordination RRI – et durant laquelle, ont été présentées les failles de l'arrêté, ainsi que des propositions de solutions en conséquence ;

²⁹ Les apports bénéficiaires institués par les projets d'appui se situent généralement autour de 10% du budget total faisant l'objet de la demande d'appui

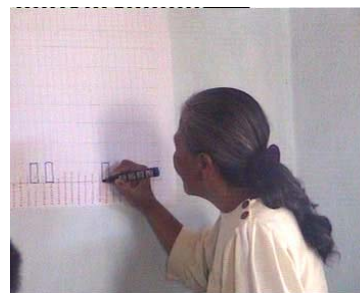
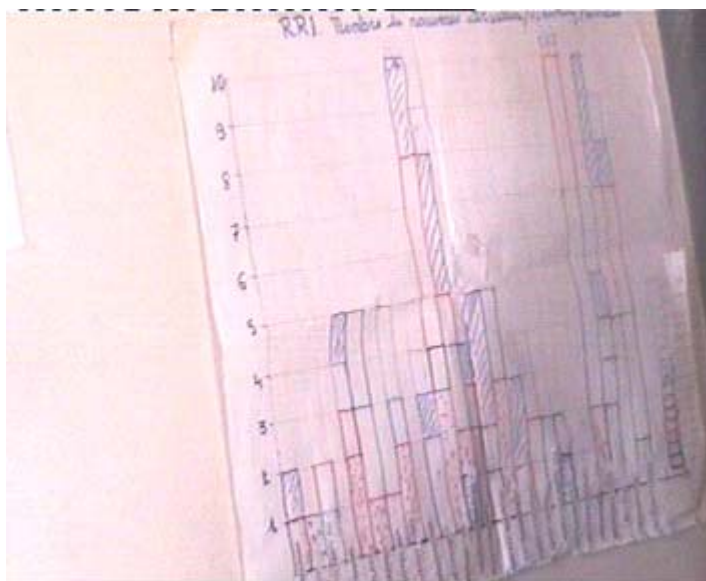
³⁰ On distingue les trois niveaux : politiques, stratégiques et opérationnels

³¹ Arrêté interministériel n° 3751/2006/MEFB/MDAT/2006

4. **17 novembre 2006** : Une circulaire interministérielle³² a complété le précédent arrêté, en prenant en considération les suggestions concrètes avancées durant la revue finale RRI³³ [Responsables du niveau politique] ;
5. **2007** : Un grand nombre de Communes a décidé de mobiliser les efforts pour le recouvrement des impôts fonciers [Responsables du niveau stratégique & Responsables du niveau opérationnel].

ii. Diffusion publique des résultats

- ✚ Plusieurs Communes appliquant la méthode RRI, affichent sur les panneaux de la Mairie, les résultats comparés par Quartier, dans un souci de vulgarisation de l'information pour les citoyens et de compétition saine entre les équipes impliquées dans l'IRR ;
- ✚ Le Maire de la Commune Rurale de **Ramena II** organise depuis début 2006, une séance de restitution publique de son bilan annuel, avec une emphase particulière sur l'utilisation des recettes issues du recouvrement des impôts fonciers.



Ci-dessus : Une animatrice remplissant le graphe par *Fokontany* (Quartier)
A gauche : Evolution comparée des réalisations, affichée publiquement

³² Circulaire interministérielle n° 012-MEFB/MDAT du 17 novembre 2006

³³ Notamment, en termes de clarification dans l'établissement de l'impôt, de la prise en charge par les Communes, de l'homologation par les chefs de centre fiscal (vs par les chefs de région, dans l'arrêté), du champ d'application (pour toutes les Communes, alors que cela n'avait concerné que les Communes rurales auparavant), de l'extension du recouvrement à des agents communaux, ...

7. Facteurs de réussite de l'approche par les résultats rapides

- Membres d'équipe motivés et créatifs,
- Clarté des rôles et des responsabilités, ainsi que des règles de fonctionnement de l'équipe,
- Communication fluide et continue de l'information, et documentation aux différentes étapes,
- Implication partenariale des acteurs.

VERS L'INSTITUTIONNALISATION DE LA TRANSPARENCE ET DE LA PARTICIPATION CITOYENNE, POUR LA CONSOLIDATION ET L'EXPANSION DES ACQUIS AU NIVEAU LOCAL

8. Approche par l'apprentissage avec l'accompagnement de coaches

L'accompagnement dégressif de coaches permet d'accélérer l'appropriation et la maîtrise progressives de l'approche par les résultats, au profit des équipes. Le rôle des coaches se situe essentiellement au plan méthodologique et en termes d'animation de la dynamique de groupe.

9. Acquisition de nouveaux comportements, découlant du travail en équipe

La focalisation et l'articulation des interventions autour d'équipes composées de membres issus de spécialités / secteurs divers, favorisent le développement de nouveaux comportements, caractérisés par la collaboration, la responsabilisation et la redevabilité.

10. Systématisation de nouveaux réflexes de travail, suite à l'utilisation rigoureuse des outils préconisés par RRI

La mise en pratique et le respect des méthodes de travail inhérentes au RRI tels que l'élaboration de plan de travail couplé avec l'identification de responsables par activité, le suivi et le contrôle des décisions prises, l'adoption de règles de fonctionnement ... permettent progressivement d'ancrer des habitudes de procédures, de *reporting*, de tableau de bord et de ce fait, de communication interne et externe de l'information.

LEÇONS Á RETENIR ET PERSPECTIVES : MISER SUR LE CAPITAL SOCIAL

11. Un résultat provoque d'autres résultats, et ce d'autant plus que c'est largement reconnu

L'obtention de résultat représente la meilleure façon pour convaincre de la pertinence et de l'efficacité des actions que l'on engage, et dans ce sens, il importe de la faire savoir et de diffuser l'information y afférente de manière large.

12. Coaching et renforcement des capacités financières pour accélérer la décentralisation :

Les résultats dans le domaine de la décentralisation seront d'autant plus rapides à obtenir que les plans d'actions y afférents mettront une emphase particulière sur le renforcement des capacités financières des collectivités décentralisées, d'une part, et seront mis en œuvre avec l'accompagnement d'un dispositif de *coaching*, d'autre part.

Le schéma d'articulation de la page suivante met cette articulation en exergue.

13. Efforts citoyens proportionnels à la qualité des services rendus

Si le contribuable reconnaît que sa contribution fiscale profitera effectivement à sa collectivité, notamment sous forme de prestation de services sociaux de qualité, il accepte généralement un surplus d'efforts dans ce sens.

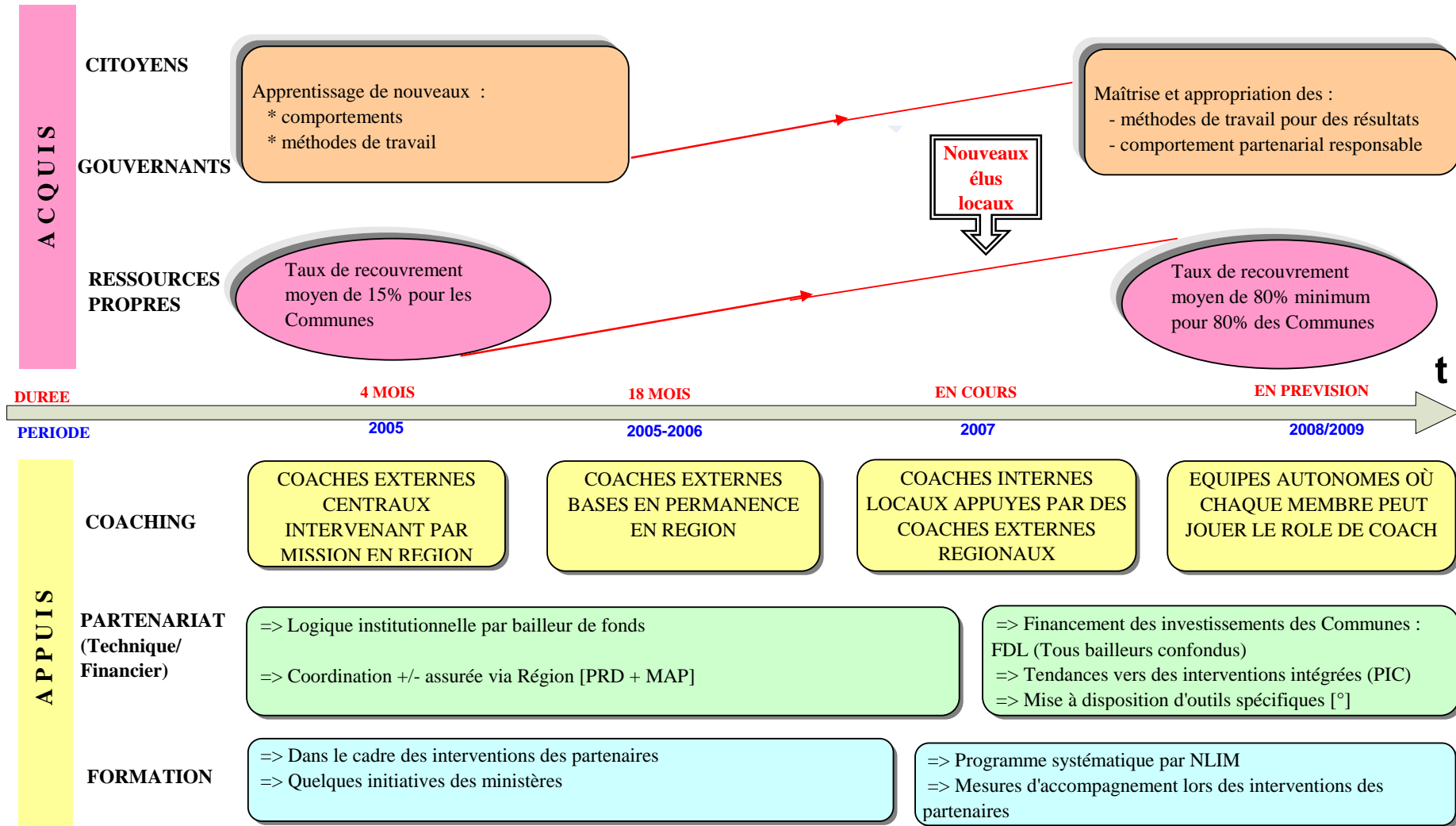
D'où l'instauration d'un dispositif qui se base sur :

- ✚ La détermination participative des besoins prioritaires ;
- ✚ La mise en œuvre d'un système de recouvrement d'impôts efficace ;
- ✚ La diffusion d'information régulière sur l'utilisation des recettes ainsi collectées.

Une illustration récente est constituée par le cas de la Région Matsiatra Ambony, où toutes les Communes de la Région ont décidé d'affecter aux dépenses d'investissement – généralement, à vocation de services sociaux de base – au moins 65% des recettes issues du recouvrement des impôts fonciers³⁴ pour lequel elles appliquent la méthode RRI, impôts qui ont fait un bond de plus de 50 points en moyenne par rapport aux performances de l'année précédente.

³⁴ Les impôts fonciers sur les terrains ainsi que sur les propriétés bâties bénéficient à 100% aux Communes

MADAGASCAR/RRI : Vers la pérennisation des acquis par le niveau local



[°] Logiciel informatique pour impôts fonciers (GTZ) ; Guichet foncier (MCA/ PNF); ...
PIC : Pôles Intégrés de Croissance

FDL : Fonds de Développement Local
NLIM : National Leadership Institute of Madagascar

ACRONYMES

ARR	Approche par les Résultats Rapides
CTD	Collectivité Territoriale Décentralisée
FDL	Fonds de Développement Local
IFPB	Impôt Foncier sur les Propriétés Bâties
IFT	Impôt Foncier sur les Terrains
IRR	Initiative à Résultats Rapides
MAP	Madagasikra Am-Perinasa ou Madagascar Action Plan
NLIM	National Leadership Institute of Madagascar
PCD	Plan Communal de Développement
PGE	Politique Générale de l'Etat
PIC	Pôle Intégré de Croissance
PN2D	Programme National de Décentralisation et de Déconcentration
PNF	Programme National Foncier
PRD	Plan Régional de Développement
RRA	Rapid Results Approach
RRI	Rapid Results Initiative
STD	Service Technique Déconcentré

Pour tous contacts :

RANDRIANARIVELO Benjamina Mahasolo
BP 8301
101 Antananarivo
MADAGASCAR

rconseil@wanadoo.mg

Tel 261 20 22 432 79

Mobile 261 33 11 368 50

261 32 04 529 87

Fax 261 20 22 289 97

www.rriangaredona.mg