

# RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR

## Engagement Citoyen à l'Amélioration des Services Municipaux (CIMSI - P162170) Mission d'Appui à la Mise En Œuvre 2 au 4 décembre 2019 Aide-Mémoire

### I. INTRODUCTION

1. Une équipe de la Banque mondiale<sup>1</sup> a mené une mission d'appui à la mise en œuvre du projet Engagement citoyen à l'amélioration des services municipaux (CIMSI) du 2 au 4 décembre 2019. La mission avait comme principaux objectifs d'évaluer et d'apprécier la progression actuelle du Projet en vue de l'amélioration de sa mise en œuvre. Plus spécifiquement, la mission s'est focalisée sur : (i) le suivi des recommandations issues de l'évaluation mi-parcours du projet ; (ii) l'élaboration du PTBA 2020/2021 (jusqu'à termes du projet) et (iii) le renforcement des activités de capitalisation des expériences du projet.
2. L'équipe de la mission tient à remercier l'implication des différents acteurs principaux du Projet, plus particulièrement l'ONG SAHA, Responsable du projet ; et ses partenaires dans la mise en œuvre, à savoir Helvetas, le Mouvement Rohy, la Coalition des Radios de Madagascar, le Réseau Transparence et Redevabilité Sociale Madagascar (RTRSM) et le Sehatra Iombonana ho an'ny Fananan-tany (SIF). L'Aide-mémoire a été discuté durant la séance de restitution du 4 décembre 2019 et la version finale sera publiée pour usage public après validation interne de la Banque.

### II. DONNEES DE BASE ET PERFORMANCE DU PROJET

Table 1 : Chiffres clés et notations du projet

Désignation	USD (millions)
Montant du projet	0,700
Total décaissement	0,315
Décaissement FY20	0,070
Closing Date	March 31, 2021

Project Ratings:	Previous	Current
PDO	MS	MS
IP	MS	MS
Project Management	MS	MS
Procurement	MS	MS

### III. PROGRESSION DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

3. **Objectif de Développement du Projet (ODP).** Sur la base des objectifs de la période, les deux indicateurs ODP évoluent favorablement. En effet, cette année le pourcentage des communes cibles dotées de processus de budgétisation et de planification participative institutionnalisée est de 28 %, soit deux fois plus la prévision (DPO 1), tandis que le pourcentage de communes cibles avec les Structures Locales de concertation ou SLC opérationnelles et qui se réunissent périodiquement atteint les 74% contre 25% de valeur cible (PDO 2).
4. **Composante 1 : Renforcement des Structures locales de Concertations (SLC) au niveau des communes cibles.** Le projet a atteint toutes les valeurs cibles correspondant aux indicateurs intermédiaires de cette composante. En effet, les SLC disposent actuellement de la dynamique nécessaire pour : i) faire le suivi périodique des prestations de services publics dans une commune donnée (63% des SLC cibles), ii) demander

<sup>1</sup> La mission a été dirigée par Andrianjaka Rado Razafimandimby (Spécialiste en développement social, Chef de projet), Tiago Carneiro Peixoto (Spécialiste principal en administration publique, Co-Chef de projet), et composée de Maharavo Ramarotahiantsoa (Spécialiste en gestion financière), Sylvain Rambeloson (Spécialiste en passation de marchés), Herilala Axel Fanomezantsoa (Consultant), et Vohangitiana Josiane Rarivoson (Assistante d'équipe).

le rapport d'exécution budgétaire (74% des SLC cibles), et iii) conduire des réunions annuelles avec les OSC pour discuter des rapports financiers et analyser les problèmes de gestion budgétaire et financière (74% des SLC cibles). Au cours du second semestre 2019, le RTRSM a pu effectuer l'évaluation citoyenne avant la tenue des élections municipales sur l'ensemble des 46 communes du projet concernant les services publics offerts par les municipalités et les Services Techniques Déconcentrés cibles.

5. La mission a discuté de la stratégie d'accompagnement des communes selon les catégories de communes :
  - i. Catégorie 1 : Communes disposant de potentialités de ressources pour investir
  - ii. Catégorie 2 : Communes à fortes potentialités de ressources mais pas suffisamment exploitées
  - iii. Catégorie 3 : Communes à faible ressource

Cette stratégie d'accompagnement fera l'objet d'analyses plus fournies au début de l'année 2020 avec l'implication des partenaires, y compris l'ONCD et les accompagnateurs de proximité.

6. **Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services communaux et des services déconcentrés au niveau des communes ciblées.** Le projet est encore au-dessous des objectifs relatifs aux nouveaux indicateurs de cette composante, mais reste sur la bonne voie. En effet, la prise en compte des propositions des SLC par les responsables communaux et STD dans leurs budgets et/ou plans ne seront effectifs qu'à titre de l'exercice 2020 et 2021. Par ailleurs le suivi des plans d'actions issus de l'évaluation citoyenne ne commencera que vers janvier 2020.
7. Actuellement l'accompagnement des communes continue sur l'informations des Bureaux Exécutifs (BE), des Conseils Communaux (CC) et Services Techniques Déconcentrés (STDs) en matière de redevabilité sociale, à partir de l'évaluation citoyenne. Pour assurer la mise en œuvre des nouvelles activités issues des recommandations des SLC, le projet devrait apporter ses concours sous la forme d'appui conseil sur la stratégie de recouvrement fiscal et encourager les débats sur des actions/stratégies génératrices de revenus pour augmenter les ressources municipales afin de pallier le manque de ressources financières des communes.
8. **Composante 3. Partage de connaissances et gestion de projet.** Le projet atteint un indicateur sur deux de cette composante, à savoir la production du 2<sup>ème</sup> blog sur les enseignements et apprentissages du projet publié. Il faudrait cependant améliorer les activités liées à la description des adaptations de la stratégie et du plan opérationnel du projet suivant les leçons tirées et les informations/ données fournies par le système de suivi-évaluation du projet.
9. A une année de la date de clôture, cette composante focalisera désormais sur la diffusion mais aussi le publiereportage des bonnes pratiques identifiées au cours du projet. Pour cela différents canaux de communication seront exploités en collaboration avec l'Helvetas, RTSM et la Coalition des radios. A noter que la Coalition des radios en partenariat avec l'ONG Saha a déjà pu réaliser la diffusion du théâtre radiophonique intitulé « Ambohimifandray » depuis juillet 2019.
10. **Gestion de Projet.** Le taux d'exécution financière du projet est de 85% au 30 novembre 2019 pour un PTBA d'un montant de USD 367 765, tandis que le taux de décaissement s'élève à 48,65%. Il est également signalé le quatrième décaissement de USD 200 000 en décembre 2019. La mission attire cependant l'attention que l'ONG Saha doit : (1) veiller à ce que la gestion financière du projet soit pleinement conforme à toutes les dispositions du manuel opérationnel du projet, et (2) s'assurer que tous les rapports requis seront préparés à temps, principalement avant la mission de supervision.
11. Au cours du deuxième semestre 2019, le système MGP du projet a pu capturer et traiter six (6) doléances. Ces derniers ont été tous traités soit au niveau du projet ou auprès d'autres entités concernées. Un renforcement de capacité des partenaires et acteurs de mise en œuvre sera poursuivi pour mieux assurer l'opérationnalisation du système.

#### IV. PROCHAINES ETAPES ET RECOMMANDATIONS

**Table 2 : Ententes et recommandations**

N	Actions	Date	Responsable
<b>Composante 1. Renforcement des Structures locales de Concertation (SLC) au niveau des communes cibles</b>			

N	Actions	Date	Responsable
1	Restitution en séance plénière des résultats de l'évaluation citoyenne	Février 2020	ONG SAHA
2	Suivi des plans d'actions issus des évaluations citoyennes	Janvier 2020	ONG SAHA
3	Collaboration avec le ministère en charge du foncier pour améliorer la coopération avec les STDs concernés et harmoniser les actions de communication auprès des communes	Janvier 2020	ONG SAHA
<b>Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services déconcentrés au niveau des communes cibles</b>			
4	Assurer le suivi des plans d'actions auprès des 46 communes à la suite de l'évaluation citoyenne	Janvier 2020	ONG SAHA/RTSM
5	Renforcer les activités d'accompagnement auprès de communes cibles pour atteindre les valeurs cibles de la composante 2	Décembre 2019	ONG SAHA
6	Renforcer les thématiques suivantes dans le processus d'accompagnement des communes cibles : (i) stratégie de recouvrement fiscal communal et (ii) actions/stratégies génératrices de revenus	Janvier 2020	ONG SAHA
<b>Composante 3. Partage de connaissance et gestion de projet</b>			
7	Définition d'un plan de diffusion des émissions ciblées avec les radios partenaires	Janvier 2020	ONG SAHA/Coalition des Radios
8	Publireportage des « success stories » en collaboration avec la Coalition des Radios	Mars 2020	ONG SAHA/Coalition des Radios
9	Préparation du prochain blog en phase avec un publiereportage produit dans le cadre du projet (blog en deux versions : écrites et vidéo)	Mai 2020	ONG SAHA/Coalition des Radios
<b>Gestion de projet</b>			
10	Renforcer la communication autour des dispositifs de gestion de plaintes et des canaux de transmission des doléances auprès des parties prenantes	Décembre 2019	Conforme/A2DM
11	Effectuer le reportage des éléments capturés par l'évaluation citoyenne durant le second semestre de 2019 pour alimenter le système MGP	Janvier 2020	ONG SAHA
12	Le projet devrait assurer une mise à jour à temps réel des documents de passation de marchés dans STEP	Janvier 2020	ONG SAHA
13	Communiquer à la Banque les besoins en renforcement de capacité de l'UGP et/ou partenaires de mise en œuvre	Janvier 2020	
14	Renforcer la gestion financière au niveau des partenaires et exiger la présentation régulière de leur rapport financier périodique convenu dans les contrats	Décembre 2019	ONG SAHA
15	S'assurer de la régularité et la conformité des justificatifs de dépenses	Décembre 2019	ONG SAHA/Partenaires
16	Transmettre à la Banque les TDRs de l'audit externe relatif à tout le financement pour avis technique	Janvier 2020	ONG SAHA
17	-Régulariser la situation des signataires sur client connection	Décembre 2019	ONG SAHA
18	Demander à l'équipe FM de la Banque les procédures de clôture de projet	Mars 2020	ONG SAHA

N	Actions	Date	Responsable
19	Communiquer à la Banque mondiale le PTBA 2020/2021	30 décembre 2019	ONG SAHA
20	Elaborer un plan de décaissement réaliste pour accompagner la mise en œuvre du PTBA 2020-2021	Décembre 2019	ONG SAHA
21	Communiquer à la Banque Mondiale le les rapports techniques et financiers semestriel 2020	Fin Mai 2020	BM/ONG SAHA
22	Prochaine mission d'appui à la mise en oeuvre	Début Juin 2020	BM

**Table 3: Suivi des ententes et des dernières recommandations de la dernière Aide-Mémoire (Juin 2019)**

N	Action	Responsables	Date	Situation Fin octobre
<b>Gestion de Projet</b>				
1	Les mesures correctives issues de l'évaluation à mi-parcours et les modifications du PTBA 2019 y afférentes devront être communiquées à la Banque avant fin août 2019	ONG SAHA		Envoyé à la BM fin octobre 2019
2	Afin de distinguer les éléments capturés par l'évaluation citoyenne et le mécanisme MGP, le projet effectuera un exercice de reportage des évaluations citoyennes effectuées dans les 10 communes pilotes dans le système MGP projet	ONG SAHA	Septembre 2019	Non réalisés pour les évaluations citoyennes des 10 Communes pilotes  -Problèmes rencontrés : identification de sources d'informations pas précises  -Redressement : réalisation de l'exercice pour les évaluations citoyennes de cette année
3	Assurer que le draft du rapport semestriel périodique (technique et financier) soit transmis à la Banque mondiale au moins une semaine avant chaque mission d'appui. Ce rapport devrait contenir aussi les éléments de rapports semestriels de chaque partenaire dudit Projet	ONG SAHA	Avant 4 novembre 2019	Réalisé
4	Communiquer à la Banque mondiale le PTBA 2020 avant la prochaine mission d'appui qui se déroulera courant novembre 2019	ONG SAHA	Semaine du 4 Novembre 2019	Non réalisé Reporté pour le 15 décembre 2019
<b>Composante 1. Renforcement des Structures locales de Concertation (SLC) au niveau des communes cibles</b>				
5	S'assurer que les activités de terrain, en particulier les évaluations citoyennes, soient complétées avant les élections municipales prévues du 4ème trimestre de 2019	ONG SAHA	Fin Septembre	Réalisé 37 communes : Education 27 communes : santé 17 communes : foncier
6	Approfondir et entretenir les liens établis avec les partenaires stratégiques du CIMS I et les autres projets de la Banque durant la dernière mission	ONG SAHA	Octobre	Réalisé avec PARN, ONCD et Ministère en charge du foncier
7	Assurer la signature de la convention entre le projet et la Commune d'Ambanja avec les autorités compétentes	ONG SAHA	Octobre	Réalisé
<b>Composante 2. Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services déconcentrés au niveau des communes cibles</b>				

N	Action	Responsables	Date	Situation Fin octobre
8	Collaborer avec les Chefs Districts et Ministères de tutelle concernés durant l'accompagnement des BE, CC et STD à considérer les recommandations des SLC	ONG SAHA/ONCD	Septembre 2019	En cours et en continu
9	Inclure dans les termes des références des accompagnateurs communaux (i) le thématique lié à la stratégie de recouvrement fiscal communal et (ii) le renforcement des débats des SLC sur des actions/stratégies génératrices de revenus	ONG SAHA	Août 2019	Réalisé (note échange des accompagnateurs)
<b>Composante 3. Partage de connaissance et gestion de projet</b>				
10	Finaliser et diffuser le deuxième blog en multi-langue sur divers plateformes pour plus de visibilité	ONG SAHA	Septembre 2019	Réalisé
11	Définition d'un plan de diffusion du théâtre radiophonique (liste, fréquence, zone de couverture, etc.) à partir de juillet 2019	Coalition des Radio	Juillet 2019	Réalisé
12	Programmer la première réunion du Comité de Pilotage (COFIL) du CIMSI consécutivement après la tenue de l'atelier national prévu en septembre 2019	ONG SAHA	Septembre 2019	Non réalisé Proposition du projet : Mobiliser les représentants des Ministères lors du lancement de la capitalisation nationale de la SLC avec ONCD
13	Organiser la restitution plénière de l'évaluation	ONG SAHA/AD2M	Juillet 2019	Réalisé
14	Renforcer la communication sur tous les niveaux (entre entités étatiques, partenaires de mise en œuvre, etc.), notamment en produisant : <input type="checkbox"/> Des outils illustrés et ludiques pour les membres des SLCs et leurs missions <input type="checkbox"/> Un manuel validé par l'ONCD pour les chefs de district	ONG SAHA/ONCD	Septembre	Réalisé en partie avec les outils de CIMSI  Outils harmonisés sur SLC à l'issue de la capitalisation avec ONCD et parties prenantes
15	Prévoir une séance de travail entre Saha et la coalition des radios afin d'identifier une stratégie de redressement des activités de la coalition de radios et renforcement de la communication du projet	ONG SAHA/ Coalition des Radio	Juillet 2019	Réalisé :  -Mise à l'échelle des activités dans les autres régions au dehors d'Analamanga -collecte de success story dans les régions d'intervention
16	Prochaine mission d'appui	BM	Novembre 2019	Début décembre 2019

### Publication de l'Aide-mémoire

12. Il a été convenu que l'Aide-mémoire serait publié pour usage public.

## Annexe 1: Liste des personnes rencontrées

Nom	Organisation	Fonction	Mail	Tel
	ONG SAHA			
Ravelomanantsoa Harilanto	ONG SAHA	Directeur du Projet CIMSI	<a href="mailto:harilanto.ravel@gmail.com">harilanto.ravel@gmail.com</a>	034.93.338.65
Ratsimbalison Toky	ONG SAHA	RAF Projet	<a href="mailto:francianiratsimba@gmail.com">francianiratsimba@gmail.com</a>	034.75.361.00
Rakotoarisoa Solofohajanirina	ONG SAHA	Responsable Opérationnel CIMSI	<a href="mailto:Solofonirina_haja@yahoo.fr">Solofonirina_haja@yahoo.fr</a>	034.88.385.58
Rakotomahefa Andrianina	ONG SAHA	RSE Projet CIMSI	<a href="mailto:rsse.gpsa@gmail.com">rsse.gpsa@gmail.com</a>	034.75.684.60
Rakotondrainibe Fanja	ONG SAHA	Assistante, Documentaliste (S.D.) Projet CIMSI	<a href="mailto:ndrian@yahoo.fr">ndrian@yahoo.fr</a>	034.75.918.29
Soafilira Anthrinha	SIF	Responsable Juridique	<a href="mailto:soafiavi@yahoo.fr">soafiavi@yahoo.fr</a>	034.86.292.26
Soavinalahatra Nasolo Harijery	SIF	CAO	<a href="mailto:lahatraharijery@yahoo.fr">lahatraharijery@yahoo.fr</a>	034.27.556.57
Ravelonarivo Barilala	Coalition des Radios	RAF	<a href="mailto:rbarilala@yahoo.fr">rbarilala@yahoo.fr</a>	032.71.129.20
Razafintsalama Pierre Emile	RTRSM/CIMSI	Conseiller CIMSI/RTRSM	<a href="mailto:fimpamada@yahoo.fr">fimpamada@yahoo.fr</a>	034.01.079.10
Razafiarimanana Meltine	RTRSM	Trésorière	<a href="mailto:assoelianta@yahoo.fr">assoelianta@yahoo.fr</a>	034.43.828.18
Andrianajaina Edric	RTRSM	Membre comité	Asstaninketsa3m@gmail.com	034 01 021 85
Rahantanirina Honorine	RTRSM	Coordonnateur Comité RTRSM/CIMSI	<a href="mailto:Ong.codhe_rha@yahoo.fr">Ong.codhe_rha@yahoo.fr</a>	034.06.920.38
Raeliarisoa Irène	MAHTP	Chef du service du Partenariat de la DGSP	<a href="mailto:ireneraeliarisoa@gmail.com">ireneraeliarisoa@gmail.com</a>	034.05.534.50
Andrianasolomalala Domoina	BM	Consultante FM	<a href="mailto:tandrianasolomal@worldbank.org">tandrianasolomal@worldbank.org</a>	034.20.040.77

## Annexe 2: Liste des 5 grands marchés passés par le projet CIMSI (juillet – décembre 2019)

N°	Objet	Titulaire	Date signature	Durée (mois)	Méthode	Montant (MGA)	Observations
1	Accompagnement de proximité des SLC et des communes dans le district de Tolagnaro	ZARASOA Brunotte Marie Angela	28/06/2019	06	Entente directe	6,300,000.00	Régularisation STEP en cours à partir de l'outil Excel de la BM
2	Mission de secrétariat et documentaliste du projet	RAKONDRAI NIBE Fanjaniaina	02/07/2019	07	Entente directe	10,920,000.00	Régularisation STEP en cours à partir de l'outil Excel de la BM
3	Service traiteur	LAKOZIA	01/07/2019	03	Shopping	1,862,000.00	
4	Service location de salle de réunion et traiteur	ECAR Notre Dame de Fatima Antsirabe	04/07/2019	01	Shopping	630,000.00	
5	Service de garage	Garage EZAKA	10/09/2019	01	Shopping	601,000.00	

### Annexe 3 : Cadre de Résultats

PDO / Résultats intermédiaires	Indicateurs	Valeurs cibles attendues	Valeurs de référence (baseline)	Valeurs cibles atteintes (Nov. 2019)
Objectif de développement de projet (PDO)				
Améliorer les mécanismes de transparence et de responsabilité entre les gouvernements locaux et les citoyens à travers la planification et budgétisation participative dans les municipalités ciblées	1. Pourcentage des communes cibles dotées de processus de budgétisation et de planification participative institutionnalisée	10%	0%	28%
	2. Pourcentage des communes de la cible avec les Structures Locales de concertations opérationnelles et qui se réunissent périodiquement	25%	0%	74%
1. Renforcement des structures locales de concertation (SLC) dans les communes ciblées par le projet	1.1. Pourcentage de SLC dans les municipalités ciblées, formés et qui surveillent périodiquement la prestation de services publics au moins dans l'un des secteurs clés (santé, éducation ou foncier).	50%	0%	63%
	1.2. Pourcentage de communes cibles ayant rendu accessibles et disponibles aux citoyens leur rapports d'exécution budgétaire (y compris les dépenses et les procédures de recouvrement)	50%	15%	74%
	1.3. Pourcentage de communes cibles effectuant des réunions annuelles avec les SLC et les OSC pour discuter des rapports financiers et analyser les problèmes de gestion budgétaire et financière	50%	2%	74%
2. Amélioration de la transparence et la redevabilité des services communaux et les services déconcentrés dans les communes ciblées	(New 2.1.) Percentage of communes where the local authorities (Municipal council/ local government) who consider proposals from the SLCs in their budget and/or plans	50%	0	19,5 %
	(New 2.2) Percentage of communes where the technical service of the State contributes effectively to the implementation of the proposals from the SLC and the communal plan	50%	0	13%
3. Partage du savoir, et apprentissage et gestion de projet	3.1. <u>Apprentissage pour des résultats améliorés :</u> Description des adaptations de la stratégie et du plan opérationnel du projet suivant les leçons tirées et les informations/ données fournies par le système de suivi- évaluation du projet	2	0	1
	3.2. <u>Connaissances accrues des politiques publiques qui informent les stratégies en matière de redevabilité sociale.</u> Produits de gestion de connaissances relatifs aux facteurs économiques et politiques ainsi qu'aux dynamiques affectant le processus de redevabilité sociale généré par le projet, et sur la manière de mettre à l'échelle ce processus	1	0	1