

GPSA GRANTEE FINAL COMPLETION REPORT
CITIZEN INVOLVEMENT IN MUNICIPAL SERVICES IMPROVEMENT (CIMS)



ONG SAHA

TF0A4471

Date de soumission: [10/08/2021]

Date du dernier rapport d'étape technique soumis: [Février 2021]

Date du dernier rapport financier soumis: [Février 2021]

1. Récipiendaire et profil du projet

Pays:	Madagascar
Titre du projet:	Citizen Involvement in Municipal Service Improvement (CIMSI)
Récipiendaire:	SAHA (Soa Afafy Hampahomby ny ho Avy)
Durée du projet	<i>31 mars 2017– 31 janvier 2020</i>
Date de clôture du projet si elle est reportée de la date de fin d'origine dans GA:	<i>31 mars 2021</i>
Montant total de la subvention:	<i>700 000 USD</i>
Dates et montants de tous les décaissements reçus - indiquez si un décaissement est en attente et montant :	<i>25 septembre 2017 – 63 000 USD 10 août 2018 – 100 000 USD 17 janvier 2019 – 179 000 USD 11 décembre 2019 – 200 000 USD 06 octobre 2020 – 115 000 USD 24 mars 2021-- 43 000 USD</i>
Directeur du projet (nom /email/numéro de téléphone/Skype ID) :	Nom : Harilanto Ravelomanantsoa Email : harilanto.ravel@gmail.com Téléphone : +261 34 93 338 65 Skype ID : harilanto.ravel

2. Données de base sur le projet

TABLEAU 1. Zones de couverture et groupes cibles du projet <i>(terminer selon les données pertinentes du projet)</i>	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Valeurs cibles atteints à la date de clôture du projet	Valeurs cibles prévus dans le projet	Total des valeurs cibles dans le pays
Zones de couverture du projet							
Nombre de régions:	1	4	4	4	4	4	22
Nombre de districts:	4	7	7	7	7	7	119
Nombre des communes:	10	46	46	46	46	46	1 693
Nombre d'installations de services publics							
CSB1 et CSB 2	22	68	68	68	68		2 506
CHD	0	2	2	2	2		25
Total santé	22	70	70	70	70		2 531
EPP et EC	75	347	347	347	347		
CEG	10	82	82	82	82		
Lycée	6	12	12	12	12		
Total éducation	91	441	441	441	441		57 940
Nombre des bénéficiaires							

TABLEAU 1. Zones de couverture et groupes cibles du projet <i>(terminer selon les données pertinentes du projet)</i>	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Valeurs cibles atteints à la date de clôture du projet	Valeurs cibles prévus dans le projet	Total des valeurs cibles dans le pays
Homme		340 000	340 000	340 000	340 000		7 264 314
Femme:		360 000	360 000	360 000	360 000		7 353 372
Enfants:		ND	ND	ND	ND		9 812 639
Total:		720 000	720 000	720 000	720 000	800 000	24 430 325
Nombre des OSC bénéficiaires non-exécutant : <i>(Exemple : OSCs, COBA, les ONG, les associations des citoyens, les unions, etc) :</i>							
OSC		68	68	68	68		

TABLEAU 2. Partenaires et parties prenantes clés du projet		
Noms des OSC partenaires formelles du projet (et d'autres types de partenaires officiels, le cas échéant)	Forme de partenariat (contrat ou accords)	Montant transféré / payé aux partenaires (depuis le début du projet)
1. HELVETAS	Contrat	343.275.000 Ar
2. RTRSM	Contrat	208.950.000 Ar
3. COALITION DES RADIOS	Contrat	97.908.000 Ar
4. SIF	Contrat	30.070.000 Ar
5. ROHY	Accords de principe	N/A
Institutions du secteur public et homologues avec lesquels le projet a / est directement engagé par le biais d'accords constructifs / collaboratifs formels et informels		
Nom de l'institution / agence du secteur public	Indiquez si l'accord de collaboration a été FORMEL (par exemple par le biais d'un protocole d'accord ou d'un autre type d'arrangement) ou INFORMEL. S'il est formel, veuillez indiquer le type d'arrangement et inclure une copie de l'accord dans le dossier de rapport final.	
Le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, à travers l'Office Nationale de la Concertation sur la Décentralisation auparavant, et actuellement avec le DACTD (Direction d'Appui aux Collectivités Territoriales Décentralisées) et ODDL (Observatoire pour la Décentralisation et le Développement Local)	FORMEL (Convention de partenariat)	
les 5 Equipes de Districts d'intervention (Ankazobe, Ambanja, Ambilobe, Taolagnaro, Antsirabe II) à travers les Chefs de District/ préfet	INFORMEL	
Le Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Travaux Publics, à travers le DGSE/ DAGFD (formations en matière gestion foncière des Communes)	FORMEL (Convention de partenariat)	
Le Ministère de l'Economie et des Finances : à travers les Services des Réformes et Formation, de la Fiscalité Locale et le Service Régional du Budget	INFORMEL	

Le Ministère de la Santé Publique, à travers les Districts Santé dans les zones d'intervention : Ankazobe, Antsirabe II, Taolagnaro, Ambanja, Avaradrano	INFORMEL
Le Ministère de l'Éducation Nationale, à travers les 5 Circonscriptions Scolaires (CISCO), Avaradrano- Analamanga (en lien avec la Commune Masindray), Antsirabe II, Taolagnaro, Ankazobe, Ambilobe et Ambanja	INFORMEL
Autres bénéficiaires ou parties prenantes clés du projet [le projet s'est engagé avec mais pas en tant que principaux partenaires du projet]	
Relations avec les institutions du secteur public national, régional	<ul style="list-style-type: none"> Participation de ONG SAHA en tant qu'organisation ou représentant de la société civile dans la conférence budgétaire de la Région Analamanga, suivi de prise de contact auprès du Chef de Service de Programmation Budgétaire (MEF), Région Analamanga auprès de qui CIMS I avait partagé par email son Outil d'accompagnement des SLC.
Collaboration avec les Organisations de la société civile au niveau National à travers le Mouvement ROHY	<ul style="list-style-type: none"> Participation de SAHA en tant qu'organisation de la société civile sur l'élaboration de l'avant – projet de loi sur les Terrains à Statuts spécifiques impliquant des OSC nationales y compris ROHY, SIF, SAHA, le Fonds National Foncier (FNF) et le Comité de Révision des Textes sur le Foncier (CRTF) /MATP. Création et opérationnalisation d'une Commission sur la décentralisation au niveau du Mouvement ROHY (composée par SAHA et autres OSC). Information/échange entre les PTF (y compris la Banque mondiale et l'UE) et les OSC au sein du Mouvement ROHY œuvrant sur la transparence budgétaire et décentralisation, y compris ONG SAHA/CIMS I (participation), autour de la mise en œuvre de la réforme sur la Dotation Centre de santé de base (CSB). Participation de l'ONG SAHA à travers un collectif d'OSC au sein du Mouvement ROHY pour le suivi de la transparence et de la redevabilité autour de la gestion des ressources et des fonds pour la lutte contre le COVID-19. Participation de SAHA dans un projet de séminaire de la société civile, une initiative avec les OSC dans ROHY dans laquelle ONG SAHA est parmi les leads responsables de l'organisation, thème « espace de concertation » (informations des OSC sur la SLC), collaboration avec FANAINGA
Collaboration avec des Organisations au niveau International	<ul style="list-style-type: none"> GPSA : Participation active de l'équipe CIMS I dans la formulation du nouveau Projet de l'ONG SAHA (GPSA 2- thème santé) /Banque mondiale/GPSA, IIPET- UNESCO (Institut International pour la Planification de l'éducation) et ONG SAHA sur une étude-recherche conjointe sur le «Gouvernement ouvert dans l'éducation» au niveau de 2 communes d'intervention de CIMS I

3. Rapport narratif

3.1 Objectifs de développement de projet (ODP) (cette question est descriptive, non évaluative, tirée d'autres documents tels que le document de projet). Veuillez copier / coller les indicateurs originaux de l'ODP et du projet à partir du cadre de résultats. Si ceux-ci ont changé, expliquez le calendrier, la nature des révisions et la justification)

L'objectif du projet est d'améliorer la transparence et les mécanismes de redevabilité entre les gouvernements locaux et les citoyens grâce à une planification et une budgétisation participative dans les municipalités ciblées du pays.

Les indicateurs de l'ODP sont :

1. Pourcentage des communes cibles dotées de processus de budgétisation et de planification participative institutionnalisée
2. Pourcentage des communes de la cible avec les Structures Locales de concertations opérationnelles et qui se réunissent périodiquement

3.2 Bénéficiaires principaux. Veuillez copier / coller la référence aux bénéficiaires principaux et secondaires du projet à partir du document de projet. Pour chaque groupe / type de bénéficiaire, veuillez expliquer brièvement:

- a) Si le projet a pu les atteindre efficacement et comment. Si certains bénéficiaires n'ont pas été atteints, expliquez pourquoi. Si des groupes de bénéficiaires supplémentaires (non prévus à l'origine) ont été touchés, veuillez expliquer.
- b) Fournir une synthèse de la manière dont ils ont bénéficié du projet, y compris des données qualitatives et quantitatives du système de S&E du projet ou des données collectées pour l'évaluation finale du projet, le cas échéant

Les bénéficiaires directs du projet sont : les utilisateurs des services de santé, d'éducation et fonciers - en particulier les groupes pauvres, extrêmement pauvres et vulnérables, situés dans au moins 30 municipalités.

L'amélioration des services de santé/ éducation/ foncier au sein des 46 municipalités partenaires du projet, par le fonctionnement des mécanismes de redevabilité sociale et de budgétisation participative a touché notamment une partie des usagers des services dans les communes. Ces usagers des services publics appartiennent majoritairement dans la catégorie des pauvres et plus pauvres dans les communautés. Tous les usagers ne sont pas cependant atteints au même moment (dans la période couverte par le projet), du fait que les actes d'amélioration pris par les décideurs et les prestataires de ces services publics se font de manière progressive, voire ponctuelle pour certaines. Les municipalités ont dû faire des priorisations face aux limitations des moyens budgétaires à leur disposition.

Le projet avait promu un processus de planification/ budgétisation participative, un processus qui démarre par une face à face entre les représentants des usagers d'une part et les prestataires de service d'autre dans des petits ateliers d'évaluation participative. Ce qui a permis de faciliter l'identification et la formulation conjointe des aspects prioritaires à améliorer relatifs aux services ciblés. L'affirmation des citoyens – usagers et la présence de leurs représentants dans les structures locales de concertation communale lors de la réunion de celle-ci autour de l'élaboration des budgets communaux a pu assurer la prise en compte des améliorations prioritaires dans le budget annuel et pluri- annuel des municipalités.

Le choix des services à évaluer a été effectué au niveau des Noyaux Durs des SLC. Chaque commune a ciblé deux (2) à trois (3) services dont les résultats des priorisations se présentent comme suit :

- **28 / 46** communes ont choisi « Education »
- **27 / 46** communes ont choisi « Santé »
- **11 / 46** communes ont choisi « Foncier »
- D'autres services communaux tels que : « Etat civil », « Sécurité », « Agriculture », « Infrastructures » ont été également évalués dans certaines communes.

Impact positif des engagements constructifs des citoyens

Suite aux évaluations citoyennes, des différents impacts du projet ont été relevés :

- La prise de conscience des citoyens à se responsabiliser dans le suivi de la qualité de service et le suivi de fonctionnement de la commune

- Les responsables communaux regagnent la confiance des citoyens suite à la mise en place de la transparence de gestion budgétaire communale : affichage de l'exercice budgétaire annuel, amélioration des services communaux et dans les trois secteurs (santé, éducation, foncier)
- Le citoyen fréquente de plus en plus les bureaux des différents services communaux des trois secteurs (accès à l'information, transparence, traitement des doléances, etc.)
- Clarification aux yeux de la population et des citoyens des rôles et responsabilités de chaque entité de gouvernance et de service public au sein de la commune ;
- Renforcement des liens et des collaborations entre les acteurs locaux/ communaux ;
- Meilleure implication des citoyens dans la vie et les affaires communales ;
- Renforcement de la reconnaissance et du rôle de la société civile et de la SLC ;
- Meilleure inclusion des gens vulnérables et des femmes/ jeunes dans le processus d'évaluation, grâce notamment à la facilitation externe ;
- Renforcement des OSC locales en termes de gain de reconnaissances vis-à-vis des acteurs communaux et d'expériences propres ;
- Expression des plaintes ou complaints des usagers habituellement ou longtemps étouffées (l'évaluation citoyenne se complète avec les autres mécanismes de gestion de plaintes).

Les autres bénéficiaires directs seront les OSC partenaires locales du projet, en particulier le Réseau des organisations de la société civile sur la Transparence et de Redevabilité Sociale à Madagascar (RTRSM), la Coalition des RADIOS, la plateforme nationale de la société civile en foncier (SIF)

Ces partenaires du projet se sont pleinement investis dans la mise en œuvre du projet, suivant leurs domaines de compétences respectives. De manière générale, l'exercice des principes et approches, ainsi que l'application des outils divers relatifs au renforcement des mécanismes de redevabilité sociale/ co-engagement collaboratif entre les parties prenantes, ont renforcé les OSC membres adhérents/ affiliés à ces partenaires sur leurs capacités techniques et institutionnelles. Les ateliers de formation/ échanges et les suivis effectués sur terrain par les agents du projet ont été conduits de manière à solutionner les diverses contraintes institutionnelles, techniques, voire sociales rencontrées au cours de leurs actions.

Réseau RTRSM : Pour la Transparence et de la Redevabilité Sociale à Madagascar

(Créé en février 2015, le RTRSM sous le régime de l'ordonnance 60 133 du 03 octobre 1960 portant régime général des associations, regroupe soixante-huit Organisations de la Société Civile (OSC) de toutes les régions de Madagascar).

18 Organisations de la société civile, dont 10 localisées ou ayant des bases dans les communes ciblées et 08 ayant des rayons d'action plus élargis à l'échelle de district voire régional, ont été formées sur l'outil d'évaluation citoyenne des services communaux. Même si l'outil « évaluation citoyenne » n'est pas complètement étranger pour certaines de ces OSC, les techniques d'appréciation des indicateurs, l'approche de mobilisations des citoyens en relation avec les SLC, la formulation des propositions/ résolutions sous la perspective de leur intégration dans le budget communal ont fait l'objet de renforcement de capacités et d'accompagnement de proximité de la part des agents du projet (Equipe du projet et les accompagnateurs). La collaboration de RTRSM avec le projet a abouti à une meilleure visibilité des OSC de base et du réseau RTRSM auprès des parties prenantes au niveau des communes, districts et nationales.

Coalition des radios

La Coalition des radios a contribué dans la communication des actions et dans le partage des expériences du projet via les médias (collaboration entre la Coalition des radios et le projet CIMSI a débuté en novembre 2017, en vue de

promouvoir la participation citoyenne à travers des actions de communication, d'éducation et de renforcement de capacités des parties prenantes au développement de Madagascar).

- 09 stations radios locales et de proximité ont été mobilisées dans la production et la diffusion des émissions couvrant toutes les zones d'intervention du projet :
 - Région Analamanga : Radio Antsiva, Radio Aceem, Radio Vonizongo
 - Région Vakinankaratra : Radio Haja Antsirabe
 - Région Diana : Radio Feon'i Mahavavy Ambilobe, Radio Lazan'Ankarabe Ambilobe, Radio Ekar Fanantenana Ambanja, Radio Feon'i Sambirano Ambanja
 - Région Anosy : Radio Josvah Anosy
- Un théâtre radiophonique composé de cinq épisodes relatant les faits réels au sein d'une commune et sur les thématiques du projet a été produit et diffusé.
- Plus de 150 publi-reportages ont été produits et diffusés traitant les thèmes relatifs au projet.
- Plus de 500 intervenants ont participé dans la réalisation des émissions : Responsables au niveau des ministères, Chefs de District, Services Techniques Déconcentrés de l'Etat, Membres du bureau exécutif des communes, Conseillers communaux, Chefs de Fokontany, Membres du Noyau Dur et de la SLC, OSC, Citoyens, Equipe du projet et accompagnateurs de proximité, partenaires du projet.

Le partenariat de l'Association avec le projet CIMSI a renforcé *sa mission principale de faire des radios une tribune d'expression et de participation citoyenne*. Il a permis l'enrichissement des programmes des radios participantes et ainsi faire découvrir aux auditeurs de « nouvelles thématiques ». La collaboration a été l'occasion pour la Coalition des radios Madagascar en tant qu'association de s'ouvrir vers de nouvelles zones d'implémentation et vers de nouvelles radios partenaires.

Pour les stations radios participantes, la collaboration avec le projet CIMSI était une occasion de renforcer leur objectif de communication, de revaloriser la participation des citoyens et de toujours s'améliorer. Durant les prises de sons et les interviews, les journalistes ont pu nouer une relation étroite avec les autorités publiques sur place et constater la réalité sur terrain. Une expérience qui leur a amené à s'intéresser de plus en plus sur les projets de développement communal et sur leurs réalisations. La diffusion d'émissions sur le projet a modifié en partie la grille de programme des stations, le contenu diffusé et la catégorie des auditeurs. Grâce à la diffusion d'émissions communautaires, les stations ont pu toucher de nouveaux auditeurs des zones d'interventions du projet.

L'appui du projet CIMSI a assuré la survie de ces radios durant la période de la pandémie. En effet, le paiement d'une grande partie des charges des stations radios durant la Covid-19 a été soutenue par les contrats des radios avec l'association Coalition des radios Madagascar. Cette période a été et reste difficile pour le secteur de la communication qui a aussi connu une crise. Les journalistes qui ont traités le projet CIMSI se sont familiarisés dans le traitement des thèmes liés au SLC et la bonne gouvernance communautaire.

Plateforme nationale de la société civile en foncier (SIF) : Solidarité des Intervenants sur le Foncier

La convention entre SIF (Solidarité des Intervenants sur le Foncier) et l'ONG Saha a été démarré en 2018. Le rôle principal de la SIF est de soutenir l'ONG Saha dans la mise en œuvre du projet à travers son appui- conseil méthodologique et stratégique en matière de foncier.

Cette OSC a valorisé son positionnement dans le plaidoyer national sur les réformes foncières dans le pays, en agissant auprès des acteurs communaux dans les communes d'intervention du projet. La collaboration avec le projet a permis également de contribuer au plaidoyer de SIF et des OSC affiliées pour la prise en compte des effective des SLC dans tout processus de consultation publique sur l'affectation de terres pour les opérateurs privés qui viennent investir dans les communes. Un guide ayant été validé par une Direction au sein du Ministère de l'Aménagement a été produit dans le cadre de la collaboration de SIF avec le projet.

Au terme de cette convention, la SIF a permis en premier lieu, l'organisation d'atelier d'information-formative sur les thématiques relatives au droit foncier pour les membres des organisations concernées par la mise en œuvre du projet CIMS. La contribution de la SIF a également permis la production et la diffusion d'émissions radio sur les diverses thématiques en matière foncière et les domaines connexes. Avec l'objectif de collecter et d'analyser les informations foncières, la SIF a entamé le diagnostic de la situation foncière dans les Districts d'Ankazobe et Antsirabe. Et enfin, la production d'un guide foncier à l'usage des citoyens et des SLC des Communes.

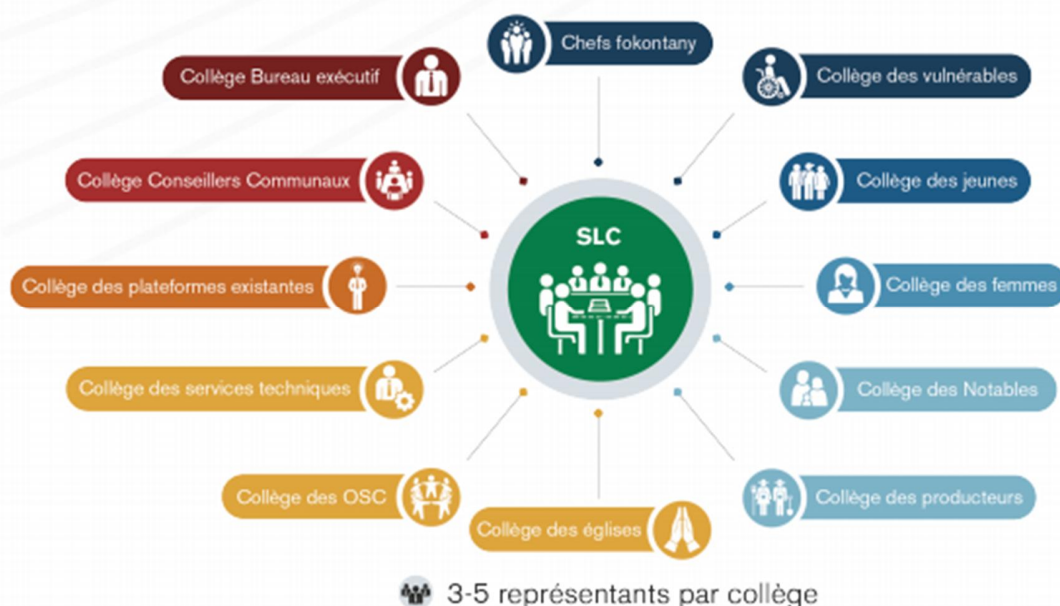
Aux niveaux municipal et régional, les institutions publiques bénéficiant directement du projet sont: les structures locales de coordination (SLC), les organisations publiques de coopération intercommunale (PICO), les services de santé communautaires régionaux, les districts scolaires, la topographie régionale et le service foncier, municipal et régional, les conseils élus, ainsi que les tribunaux financiers et les centres fiscaux.

Renforcement des structures locales de concertation

Le Projet travaille dans le cadre de la mise en œuvre de la loi 2014-018 du 12 septembre 2014, portant sur la structure locale de concertation (SLC), et du décret d'application, numéro 2015-957 du 2015. Les actions du projet consistent à contribuer activement dans l'institutionnalisation progressive de la participation citoyenne et la redevabilité sociale dans les pratiques de gouvernance des communes à travers ces SLC.

La SLC est un véritable laboratoire de la décentralisation, de la démocratie participative et d'une responsabilité sociale plus efficace et évolutive, valorisant le potentiel du développement local et complétant les politiques et les programmes gouvernementaux plus larges. Cette structure ouvre l'espace communal au dialogue, à la participation citoyenne, à la responsabilisation mutuelle, la possibilité d'émettre des recommandations aux décideurs communaux et, enfin, à la construction de consensus sur la gestion des politiques publiques et des affaires locales.

Les collèges suivants composent la SLC afin d'assurer la représentativité des diverses catégories d'acteurs dans une commune:



L'engagement des services Communaux dans la concertation

A travers les réunions de SLC et les processus d'évaluation citoyenne, les services techniques communaux ont pris en compte de manière effective les requêtes ou recommandations émises par les SLC. Des responsables de BE et ST communes ont ressenti une amélioration de la collaboration entre BE et ST communaux suite au fonctionnement des SLC.

Sur les services techniques déconcentrés au niveau district/ région

Les Chefs et Responsables des 5 Districts d'intervention (Ankazobe, Ambanja, Ambilobe, Taolagnaro, Antsirabe II) ont été associés à la mise en œuvre du projet. Le District a été identifié conjointement par le projet et le Ministère de l'Intérieur/ décentralisation (lors des réunions de préparation des capitalisations conjointes entre le projet et ce Ministère) comme ayant la fonction régaliennne d'assurer de manière continue et pérenne l'appui aux communes pour la promotion et la valorisation des SLC. Le district ayant la fonction de contrôle de légalité des actes communaux (notamment l'acte budgétaire), il pourrait entre autres impulser la valorisation des SLC dans le processus de budgétisation. Dès lors, le projet CIMSI a impliqué les Chefs de district et son équipe dans l'accompagnement des Maires et des Communes à chaque étape de mise en œuvre du projet, et ce depuis les ateliers locaux de démarrage du projet (phase de démarrage) jusqu'aux ateliers de clôture durant lesquels les principales avancées des SLC et les leçons apprises leur ont été partagées. Si cette fonction du District a été unanimement acceptée par toutes les parties prenantes, son effectivité se heurte souvent aux contraintes matérielles et budgétaires au niveau des équipes des Districts, raison pour laquelle, il fallait remonter au niveau du Ministère pour qu'il prenne les dispositions nécessaires afin de trouver des solutions ou des alternatives. Deux chefs de district ont proposé lors des réunions de clôture en présence des Maires à ce que la consultation des SLC soit prise comme une étape indispensable dans le processus budgétaire communal, et que la vérification de conformité du budget par le District en tient compte.

Les autres services techniques déconcentrés, tels que les Districts Santé, les Circonscriptions Scolaires (CISCO) au niveau de tous les districts concernés, ont été associés aux activités promues par le projet à l'échelle communales, en particulier les évaluations citoyennes des services les concernant. Les requêtes émises par les citoyens et les améliorations observées pour les services « santé » et « éducation » leur ont été restituées au fur et à mesure. Ce qui les ont encouragés à mieux partager les informations et les données à leur niveau, et de discuter des aspects ayant nécessité des dialogues directs auprès des acteurs dans les SLC et les communes.

Au niveau national, les bénéficiaires directs du projet comprennent l'unité d'appui technique du programme «Éducation pour tous», le département de développement des districts de santé, l'unité de coordination de la réforme agraire, l'inspection foncière, l'autorité nationale de décentralisation et la direction générale. du budget, l'Autorité de régulation des marchés publics et le Comité de décentralisation parlementaire.

Une série de premiers contacts auprès des Institutions et Projets/ programmes ayant des potentiels de complémentarité et de synergie avec CIMSI a été effectuée durant la première année de mise en œuvre du projet. Il s'agit des responsables de Ministères ci-après :

- Responsables du Département du District santé et du département de santé communautaire
- Responsables de l'éducation de base
- Responsables de la Direction d'Appui à la Gestion Foncière décentralisée
- Responsables de l'Office Nationale de la Concertation pour la décentralisation (ONCD), remplacé par la Direction d'Appui aux CTD plus tard
- Responsables du Ministère de Finance et de l'Economie, auprès de la Direction Générale du Budget, du Service des Réformes et Formation, du service de la Fiscalité Locale et du Service Régional du Budget.

La complémentarité avec les actions, projets supportés par la Banque Mondiale tels que le Programme PAPSP (Fonds de développement local pour les communes, Suivi par les citoyens des réformes publiques), le Programme Education pour tous, le Projet FAFI (nutrition), le Programme Réforme des CSB a été promu par des échanges directs avec les Responsables au niveau des Institutions ministérielles concernées, ainsi qu'au niveau régional et district. La Banque Mondiale, à travers le TTL, a facilité l'introduction auprès de certains responsables de ces projets, tandis que d'autres sont déjà connus par ou en relation avec ONG SAHA.

En général, ces acteurs ont bénéficié de CIMSI une meilleure implication des citoyens et de la société civile dans leurs stratégies d'intervention et actions respectives. Ce qui devrait, même si à échelle réduite compte tenu du nombre restreint de communes d'intervention de CIMSI, contribuer à leur accès aux feedbacks des usagers et bénéficiaires ultimes de leurs services/ appuis.

3.3 Résumé de la mise en œuvre et des changements importants.

- a) Résumer la performance globale de la mise en œuvre, les résultats, l'efficacité, les problèmes et les mesures prises, y compris la restructuration du projet, le cas échéant.
- b) Résumer tout changement important dans la conception, la portée et l'échelle, les modalités de mise en œuvre et le calendrier, et les allocations de financement, le cas échéant.

Par rapport à l'atteinte des indicateurs de l'Objectif de Développement du Projet (ODP) : Sur la base des objectifs de la période, tous les indicateurs ODP ont été atteints au-delà des cibles escomptées. Malgré la crise sanitaire qui sévissait, à la fin du projet, le pourcentage des communes cibles dotées de processus de budgétisation et de planification participative institutionnalisée est de 85% contre 75% prévision (ODP 1). Il en est de même pour le pourcentage de communes cibles avec les Structures Locales de concertation ou SLC opérationnelles et qui se réunissent périodiquement qui a été de 52%, soit 10% de plus de la valeur cible (ODP 2).

Sur la Composante 1 du projet (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. Les SLC continuent à disposer de la dynamique nécessaire pour : i) faire le suivi périodique des prestations de services publics dans une commune donnée (76% des SLC cibles), ii) demander le rapport d'exécution budgétaire (80% 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 (85% des SLC cibles).

Selon le système de suivi-évaluation de CIMSI, les nombres de plans d'actions proposés par SLC (suite à l'évaluation citoyenne) ayant fait l'objet de suites concrètes de la part de soit par la Commune soit par les services techniques communaux sont de :

- Dans le secteur de l'éducation : **23/28**
- Dans le secteur santé : **18/27**
- Dans le secteur du foncier : **6/11**

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

Sur la composante 2. (Amélioration de la transparence et de la redevabilité des services communaux et des services déconcentrés au niveau des communes ciblées), les indicateurs n'ont pas été totalement atteints durant la période du projet. Si le projet escomptait que 75% des communes cibles à travers les conseils communaux et bureaux exécutifs ont intégré les propositions des SLC (au moins dans l'un des secteurs santé, éducation, foncier) dans leurs budgets et plans, la composante a pu obtenir 70%. Au regard des 75% de prévision, seulement 48% des services techniques déconcentrés

(STD) dans les communes cibles contribuent effectivement à la réalisation des propositions des SLC et/ou du plan communal (au moins dans l'un des secteurs santé, éducation, foncier).

Prise en compte des priorités des SLC dans les budgets communaux

- **43/46** SLC ont fait l'exercice d'analyser le budget communal (y compris rapportage du budget) et priorisé des investissements en vue de les budgétiser ou de les réaliser par la Commune, les 3 SLC restantes ont eu des problèmes de gestion de dossiers au niveau des Trésoriers comptables ou ont des retards de réunion de SLC.
- **33/46** communes ont affiché publiquement leur budget et rapport budgétaire, version accessible au grand public au niveau des bureaux des communes ou des panneaux d'affichage. Celles qui n'ont pas fait attendent la validation de leur Compte Administratif par les Chefs de District, ou prétextent l'absence de panneaux d'affichage.

Selon le système de suivi-évaluation de CIMSI, les nombres de plans d'actions proposés par SLC (suite à l'évaluation citoyenne) ayant fait l'objet de suites concrètes de la part de soit par la Commune soit par les services techniques communaux sont de :

- Dans le secteur de l'éducation : **23/26**
- Dans le secteur santé : **18/25**
- Dans le secteur du foncier : **6/11**

Sur la Composante 3 (Partage de connaissances et gestion de projet), le projet a toujours atteint toutes les valeurs cibles de cette composante. Pour cette composante, la phase terminale du projet s'est concentrée sur la conduite de publiereportages et la production de documents de capitalisation des expériences vécues par le projet en collaboration avec les différentes parties prenantes. Ces documents ont mis en exergue les aspects durabilités supportés par le projet, notamment le mentoring des partenaires, les mécanismes de plaidoyer et de coordination à la disposition des OSC partenaires.

Les changements importants en rapport à la mise en œuvre du projet sont ci-après :

- Ajustement des indicateurs de l'objectif stratégique 2 du Projet. Les indicateurs initiaux de la composante 2 se focalisaient sur les intercommunalités, alors que cette structure supra-communale n'était pas fonctionnelle de manière endogène.
- Recrutement des accompagnateurs de proximité à partir de la deuxième année de mise en œuvre
- Intégration à partir de la 3^{ème} année du projet de la dimension de renforcement de capacités de mobilisation des communes.
- Adoption de modalité adaptée en travaillant sur des fiches de consultation, distribuées et collectées par les noyaux durs des SLC avec l'appui des accompagnateurs de proximité.

3.4 Évaluation des résultats: veuillez fournir des réponses analytiques synthétiques aux questions ci-dessous.

a) Atteinte des objectifs de développement de projet:

<p>La stratégie du projet a-t-elle contribué aux résultats escomptés et aux PDO en développant des OSC plus durables et efficaces soutenant des initiatives de responsabilité sociale</p>	<p>La stratégie du projet a contribué à renforcer des espaces d'expression des citoyens et de concertation entre citoyens/ gouvernants par le biais des SLC et par la promotion des mécanismes de redevabilité/ transparence associés avec la planification/ budgétisation. La prise de responsabilités des prestataires de service et des gouvernants afin de résoudre les problèmes concrets et ressentis par les usagers s'expliquent en fait par la qualité et le degré d'avancement des concertations jusqu'aux propositions d'alternatives, d'actions et de solutions engageant toutes les parties prenantes. La réalisation des propositions/ solutions</p>
---	--

<p>collaborative ? Si oui, dans quelle mesure et dans quelles circonstances ?</p>	<p>concertées, réalisables avec les moyens et ressources locales existantes et/ou potentielles, donne du sens à la mobilisation des citoyens.</p> <p>Le projet a renforcé la mobilisation citoyenne locale qui reste fragile, notamment si la SLC n'est pas comprise par les citoyens comme étant leur propre espace de concertation. En effet, dans la plupart des cas, la SLC est comprise au début comme un espace de concertation/ consultation mis en place par les gouvernants/ responsables, où les divers acteurs sont invités à participer. Le niveau d'appropriation par les citoyens doit se refléter par l'émergence d'une veille citoyenne pour que la SLC soit fonctionnelle, par le suivi par ses membres de l'effectivité des résolutions prises, et par une demande de redevabilité soutenue.</p> <p>Le projet a contribué au renforcement des liens entre les OSC locales/ citoyens avec des OSC plus structurées à l'échelle régionale et nationale.</p> <p>Le projet a sensibilisé les gouvernants/ prestataires de services sur les enjeux de la concertation communale, qui requiert un minimum de volonté politique de leur part, une volonté qui n'est pas toujours acquise chez communes au début.</p>
<p>b). Fournissez une brève analyse des réalisations du projet dans les cinq dimensions clés suivantes, y compris les liens de causalité entre les produits et les résultats. <u>Veuillez utiliser la liste de questions comme guide pour chaque dimension.</u></p>	
<p>DIMENSION 1: Approche de développement des capacités. Veuillez-vous référer à la théorie du changement du GPSA et à la typologie des capacités figurant à l'annexe 3.</p>	
<p>Partie 1. Capacités des membres du partenariat avec les OSC mettant en œuvre la subvention (y compris l'OSC chef de file). Pour chaque OSC mettant en œuvre le projet, veuillez répondre aux questions suivantes et fournir des exemples pour illustrer votre réponse:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Êtes-vous mieux en mesure de résoudre les problèmes avec: a) vos partenaires OSC; et b) les communautés engagées que lorsque vous avez soumis la proposition de financement au GPSA? Donnez des exemples pour justifier votre réponse. 	
<p>Les OSC ont eu des difficultés à s'insérer dans le projet CIMSI au début, mais leurs capacités ont évolué progressivement jusqu'au terme du projet au fur et à mesure qu'elles comprennent la théorie de changement du Projet. Ainsi, l'accompagnement/ coaching des responsables des OSC et les formations pratiques/thématiques assurées par l'équipe du projet ont permis d'avancer dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques du projet.</p> <p>A titre d'illustration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ L'OSC RTRSM était une organisation de la société civile qui n'avait pas une assise bien développée dès le début du projet. Cette situation a eu un impact sur la qualité de l'exécution de leurs tâches, par la faiblesse de la maîtrise des procédures de passations de marché et de prestation de service auprès des associations locales. De même, ils ont eu un problème de gestion interne en termes de budget et comptabilité. Ce n'est qu'à partir de la 3^{ème} année du projet qu'une amélioration a été constatée sur ces aspects. ○ Pour la Coalition des radios, leur compréhension des tâches attendues par le projet était initialement très limitée à la réalisation de prestation de service de communication du projet, de manière centralisée, alors que l'objet de leur collaboration avec CIMSI était de véhiculer les voix des acteurs locaux. C'était également au cours de la 3^{ème} année du projet que la collaboration a été plus concluante par le biais de la délégation des réalisations d'émissions vers les radios à proximité des communes et des citoyens cibles. 	

Les Communes ont vécu la « redevabilité sociale collaborative » de manière progressive en l'exerçant à travers 2 à 3 cycles de planification/budgétisation communale successifs. Les prises de responsabilités des responsables communaux se sont renforcées au fur et à mesure, en empruntant des voies différentes suivant les paramètres spécifiques aux contextes de chacune. On a pu constater que les changements d'élus à la tête des communes n'ont pas toujours engendré des déperditions de ces capacités. Dans certaines communes, le regain de dynamisme sur l'application des principes de redevabilité a été observé suite aux changements d'élus. La majorité des Maires et Conseillers nouvellement élus sont plus réceptifs et ouverts à la participation citoyenne, permettant la valorisation des acquis de la mandature précédente. Certains élus sont par contre venus avec l'idée de tout changer, pensant innover la mode de gouvernance, et vont jusqu'à ne pas reconnaître les membres des SLC y compris ceux de la société civile. Le projet a fourni l'assistance aux SLC et aux Responsables communaux suivant les cas qui se sont présentés.

- Dans les communautés où vous avez mis en œuvre le projet, êtes-vous en mesure de mieux exploiter les opportunités de soutien aux changements / réformes introduits par les prestataires de services publics / agents publics que lorsque vous avez soumis la proposition de financement au GPSA? Donnez des exemples pour justifier votre réponse.

Il a été constaté par l'équipe du projet que pour pouvoir avancer vers ses objectifs, il était nécessaire de prendre en compte et d'intégrer dans ses offres d'accompagnement les priorités identifiées par les Elus, les Responsables Communaux et les prestataires de services communaux. En effet, même si la mise en place des SLC rentre dans le cadre des réformes enclenchées par le Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation, le fonctionnement d'une SLC concerne tous les secteurs tels que les secteurs sociaux, économiques et environnementaux ou de développement durable.

Ainsi, les priorités communales relatives à :

- la mobilisation de la fiscalité locale
- la maîtrise de la gestion budgétaire avec les outils nouvellement introduits par le Ministère de l'Economie et Finance
- l'amélioration de la qualité de collaboration entre Commune et Centre de Santé de Base (coïncidant à la période de fin du projet, la réforme de la procédure relative à la gestion communale du budget de fonctionnement de CSB a été adoptée conjointement par le Ministère de la santé et celui de la décentralisation)
- la réalisation d'infrastructures prioritaires dans le secteur éducatif,

ont bénéficié de l'appui / accompagnement du projet, de manière soit directe soit indirecte. Par ailleurs, quelques Projets/ Programmes d'appui aux investissements communaux ont par ailleurs valorisés les produits des SLC comme des éléments d'orientation des priorités de leurs actions (exemples : projet Diorano Wash, PIC ou Projet de Pôle intégré de croissance financé par la Banque Mondiale).

- Quels sont les changements les plus importants dans votre capacité organisationnelle et opérationnelle à gérer et à mettre en œuvre la responsabilité sociale collaborative depuis le début de la subvention ?

Les changements les plus importants en termes de capacités organisationnelles et opérationnelles au niveau de ONG SAHA sont :

- Capacité de conception et de design du processus d'évaluation par les citoyens des services communaux, qui s'est traduite par une meilleure structuration des requêtes et des recommandations des citoyens usagers des services communaux,
- Capacité de formation d'OSC et de SLC engagées dans le processus d'évaluation citoyenne des services publics,
- Capacité d'accompagnement de la démarche collaborative entre les élus, services techniques communaux, et acteurs non -étatiques pour la mise en place des mécanismes/ outils de redevabilité sociale,
- Capacité liée à la gestion adaptative du projet, à collecter, à analyser et à intégrer les facteurs de blocage du processus de renforcement de la redevabilité sociale
- Capacité de gestion financière et budgétaire, intégrant la gestion des conventions des sub-grantees,
- Capacité de collaboration avec les Agents et Responsables ministériels au sujet de l'accompagnement de la gouvernance locale, capacité d'être une force de proposition,

- Pouvez-vous illustrer par des exemples si et comment votre compréhension des opportunités et des obstacles pour remédier aux principales défaillances politiques identifiées dans votre proposition de financement a changé depuis lors?

Si lors de la soumission de notre proposition, nous avons pensé qu'il fallait faire uniquement pousser le plaidoyer en vue d'accroître le montant des subventions communales à allouer pour améliorer la qualité des services, nous avons appris au cours du projet qu'il existe des améliorations focalisées sur des mauvaises pratiques qui ne nécessitent pas de ressources/ subventions spécifiques. Ainsi, grâce aux concertations en face à face, des améliorations ont été reconnues par les SLC et par les usagers par rapport au respect de la discipline de travail des agents prestataires de service dans les écoles, CSB ou Guichet foncier ; ou bien par l'affichage régulier des prix de médicaments, au niveau des CSB, ou bien par la priorisation des allocations des budgets disponibles vers les priorités définies par les SLC.

Si avant et au début du projet, nous avons pensé que la mise en place de SLC dépend surtout de l'engagement du Maire et de son équipe, au cours du projet, nous nous sommes rendus compte que la vraie force d'une SLC est l'existence d'une appropriation par les acteurs non -étatiques de la SLC. En fait, il ne s'agit pas seulement de créer un espace pour l'expression et la concertation avec OSC et les citoyens, mais d'appuyer ces acteurs de la société civile à s'approprier de cet espace de concertation où les membres, qu'ils soient des représentants des collèges des élus ou non, devront se comporter en tant que citoyens qui souhaitent le développement de la commune.

- Pouvez-vous donner un exemple d'un moment clé où l'équipe du projet a réfléchi à la fusion des connaissances et de l'apprentissage, aux nouvelles données et informations, aux perspectives des autres et aux changements de contexte? La réflexion a-t-elle influencé la correction de cap dans la stratégie du projet? Oui, non, pourquoi?

Nous pouvons citer pour cet exemple les moments de réflexion au sein du projet consacrés à la planification annuelle, un moment très pertinent pour ajuster les actions sur la base de l'analyse des informations/ données :

- rapportées par l'équipe du projet et les accompagnateurs des communes
- issue de l'analyse conjointe du contexte avec le TTL/ Banque Mondiale (mission de supervision)
- issues des feedbacks des partenaires du projet lors de l'atelier des partenaires.

La réflexion ne visait pas uniquement l'ajustement du PTA, mais surtout sur l'affinage des stratégies et l'approche à adopter à partir de l'année suivante. Cela est nécessaire du fait que la compréhension des facteurs politiques et contextuels évolue et impose une gestion adaptative.

Partie 2. Capacités des bénéficiaires primaires et secondaires. Veuillez utiliser les questions d'orientation ci-dessous.

- Comment le projet a-t-il développé l'approche de renforcement des capacités pour les bénéficiaires primaires et secondaires? Quels types de «capacités» (et lacunes de capacités) le projet a-t-il ciblé et comment ont-elles été définies? Comment les capacités et les lacunes de capacités ont-elles été identifiées et liées à la réponse du projet pour y remédier?

L'approche de renforcement de capacité a suivi une démarche combinant :

- La conduite d'actions pilotes qui ont servi de champs d'observations en condition réelle et de recherche- action pour les outils (première année de mise en œuvre)
- L'analyse des facteurs contextuels (contraintes et opportunités), à différents niveaux, ayant des liens avec la mission du projet (fréquence semestrielle)
- L'identification participative des besoins d'appui/ accompagnement des acteurs bénéficiaires primaires, en lien à leur mission ou vocation régaliennne, leur orientation et plan d'actions (identifiés par les acteurs eux-mêmes, pouvant bénéficier l'éclairage du projet) (fréquence annuelle coïncidant avec l'ajustement du PTA)

- La prise en compte des connaissances, bonnes pratiques déjà disponibles au niveau du projet et de ONG SAHA, et ailleurs (fréquence annuelle coïncidant avec l'ajustement du PTA)

• Comment le projet a-t-il mis en œuvre, évalué et ajusté cette approche au fil du temps?

La signature de l'accord de la mise en œuvre du projet était signée en Mars 2017. Le démarrage du projet a connu un certain retard à cause du report du déblocage du fonds par rapport à la date de signature. La mise en œuvre effective du projet a commencé à partir de Septembre 2017, période du premier paiement. Le report de la deuxième tranche a encore retardé la mise en œuvre des activités du projet entre les mois de Février et Août 2018.

Le projet CIMSI a adopté une démarche progressive avec des recherches- actions des stratégies et des outils au niveau de communes pilotes au début du projet. En effet, pendant les deux premières années du projet, l'équipe du projet a prévu de tester les outils établis dans les 10 communes pilotes et de mesurer la méthodologie appliquée sur les 36 autres communes restantes. L'équipe du projet a approché en premier lieu les Maires pour obtenir leur accord de principe et pour leur expliquer la démarche détaillée du projet, en particulier par l'intermédiaire des SLC et les collèges.

L'équipe du projet a travaillé sur les communes pilotes jusqu'au Décembre 2018. Grâce aux résultats reçus de l'étude de référence en Juillet 2018 et après des essais accomplis sur les 10 communes pilotes, une mise à jour des manuels et outils de formation a été conduite.

Certaines communes possédaient déjà des SLC mais le projet a dû apporter des améliorations dans la constitution de leur membre. En effet, les districts par l'intermédiaire de l'arrêté communal portant sur la mise en place des SLC dans les communes, faisait des pressions au niveau des communes pour la mise en place rapide de ces structures. Les Maires faisaient appel alors aux personnes de leur connaissance sans comprendre le vrai rôle des SLC ni comment cette structure doit s'intégrer dans le système communal. Le projet CIMSI a ainsi accompagné les communes dans la restructuration des SLC pour le respect de la diversité des membres des collèges et de la représentation de tous les secteurs existants. Les membres des SLC devenaient ainsi des collèges provenant des fokontany, bien ancrés dans les zones.

Une première série d'évaluation citoyenne a été effectuée en Juillet à Octobre 2018. L'évaluation citoyenne consiste à déclencher les réflexions des citoyens sur leur perception de la qualité des services des secteurs existants au niveau de la commune (notamment éducation, santé, foncier) afin d'y apporter des améliorations. Un plan d'action est ressorti à partir d'une évaluation citoyenne où le rôle de chaque acteur est partagé (commune, OSC, partenaires, fokonolona,...). La résolution prise au cours de ce processus sera destinée aux services techniques communaux et aux responsables de la commune.

En Mars 2019, la deuxième évaluation citoyenne s'est déroulée dans les 42 communes cibles du projet CIMSI dont l'objectif était de suivre la mobilisation des comités de suivi mis en place durant la première évaluation. Environ 6 mois après l'évaluation citoyenne (Mars à Mai 2019), des suivis par communes dirigés par le RTRSM ont été réalisés auprès des 10 communes pilotes. En 2^{ème} semestre, les citoyens ont exécuté une évaluation des services. Le choix des services à évaluer a été élu durant la réunion des Noyaux durs des SLC (Juin à Août 2019). L'équipe du projet a aussi accompagné la coalition radio dans la conception de théâtre radiophonique. Les OSC locales ont été accompagnées au niveau des communes pour qu'elles soutiennent les collèges dans les actions relatives à la transparence et la redevabilité. Au cours de cette même année, un moment d'échange d'expériences s'est tenu à Antananarivo avec les Accompagnateurs de proximité du projet CIMSI (Septembre 2019).

Des ateliers de gestion des connaissances ont été tenus suivant un rythme semestriel et à la fin du projet. Ces séances d'échange d'information et d'institutionnalisation ont permis de capter les expériences de chaque acteur et partie prenante du projet, d'élaborer et coproduire des outils et des méthodes tenant en compte des réalités.

L'année 2019 a été marquée par la mise en œuvre des outils dans l'ensemble des communes d'intervention du projet CIMS. L'équipe du projet a réalisé des formations sur les outils auprès des cibles et a établi un plan d'action avec les partenaires stratégiques pour la diffusion des expériences issues des communes pilotes. Trois sortes d'accompagnement ont été fournies par l'équipe du projet CIMS : (1) via les Accompagnateurs de Proximité, placés au niveau du district pour une rapidité des résultats ; (2) Via l'OSC RTRSM dans la réalisation des évaluations citoyennes en particulier ; (3) via l'intervention des radios (Coalition des Radios).

A part ces appuis, l'équipe et les accompagnateurs ont fourni directement des formations et accompagnements au niveau de la commune :

- Formation, accompagnement des SLC (collèges, AG SLC, noyaux durs) faites à l'aide d'un guide élaboré. Elles définissaient leurs rôles et fonctions et expliquaient les outils basiques pour le fonctionnement en tant que structure, à savoir les règlements intérieurs, les plans d'actions et les registres de recommandations. Par la suite, ces SLC sont mobilisés et formés sur le processus d'évaluation et suivi citoyen des services communaux. Les noyaux durs ont été formés sur leurs fonctions spécialement sur la gestion et animation de réunion, les techniques de priorisation, l'élaboration de plan d'action, la tenue des registres des décisions, le plaidoyer et leadership.
- Formation et accompagnement technique des BE, Maires, STD (et surtout les nouveaux élus) suite au changement des anciens en nouvelles équipes.
- Accompagnement des Conseils Communaux (CC) et STD à intégrer les priorités des SLC/citoyens dans les budgets communaux. Le BE et le CC constituent deux structures piliers du processus budgétaire participatif valorisant la SLC. Les accompagnements fournis aux BE et CC ont mis en relief l'importance de l'adhésion des priorités des citoyens par la voie des SLC dans le plan d'action jailli de l'évaluation citoyenne.

L'année 2020 a été caractérisée par : (1) la vulgarisation des outils auprès des communes, l'entrée en profondeur sur les approches au niveau des Maires et bureau exécutif (BE) ; (2) la mise en application des outils, la prise en note des idées et des besoins des citoyens de base avant les réunions des SLC avec les BE et CC (Conseillers Communaux). Il faut noter toutefois que le projet CIMS n'a pas été épargné par la crise sanitaire (interdiction de voyage et de réunion) au cours de cette année. De ce fait, les mesures de confinement ont entraîné des retards sur la mise en œuvre du projet. En 2020, les districts ont commencé à approuver les arrêtés de mise en place des SLC au niveau de 31 communes.

Au cours de la dernière année 2021, les actions se sont focalisées sur la capitalisation et la restitution auprès des partenaires et les parties prenantes locales.

Les enquêtes dans le cadre de capitalisation nationale avec la Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation ont été réalisées auprès de 36 communes du projet CIMS (CU Ambilobe, Ambakirano, Ambatoben'Anjajavy, Antsaravibe, Antsohimbondrona, Tanambao Marivorahona, CU Ambanja Antsatsaka, Ambalahonko, Antsakoamanondro, Benavony, Andranokarany, Ambohimena, Tsiafahy, Antanetikely Ambohijoky, Masindray, Ambohimanambola, Ampasy Nampoina, Manambaro, Mandromondromotra, Sarisambo, Vinanikarena, Manandona, Mangarano, Sahanivotry Manandona, Ibity, Belazao, Antanimandry, CU Ankazobe, Mahavelona, Fiadanana, antotohazo, Marondry, Fihaonana, Mangasoavina, Ambolotarakely, Talata Angavo).

Au cours du premier trimestre 2021 (janvier à mars 2021) qui est le dernier trimestre pour le projet, il a été organisé et tenu les événements ci-après :

- 4 ateliers locaux de restitutions au niveau des quatre districts d'intervention dont Ambanja, Ambilobe, Vakinankaratra et Fort- Dauphin. Ces ateliers ont mobilisé les acteurs au niveau des communes et les services techniques au niveau des Districts et Régions.
- 1 atelier national de restitution mobilisant les représentants des Communes, et les parties prenantes au niveau national, dont les Ministères (décentralisation/ intérieur, Santé, Education, Finance et Budget, Aménagement territoire/ foncier) et les OSC partenaires.

2 vidéos de publiereportage et de témoignages de success stories, 1 vidéo de capitalisation et un document de capitalisation ont été produits au terme du projet. Ils ont été présentés au cours de ces ateliers, et sont disponibles en ligne pour le grand public ([voir : liens à la page 32 de ce rapport](#)).

- Quels ont été les principaux résultats obtenus ? Veuillez fournir 2 à 3 exemples de capacités clés qui se sont améliorées grâce à ces interventions.

Capacité d'animation des SLC par les noyaux durs

Le Maire assure la présidence de la SLC, et dans la plupart des cas, il existe une grande dépendance de la volonté du Maire à réunir les SLC et de la capacité du Maire à utiliser à bon escient cette structure au cours des concertations communales. Le « Noyau Dur » a ainsi été créé, composé de représentant de chaque collège de la SLC afin de casser cette dépendance. Le « Noyau dur » se charge alors de l'animation des réunions de la SLC, constitue les interlocuteurs principaux des responsables communaux et apporte les propositions émanant de la SLC et négocie afin que ces propositions soient prises en compte dans les budgets et plans communaux. Des renforcements de capacité sont fournis auprès des membres des noyaux dur en 2019 afin qu'ils puissent assurer leur rôle : leadership, animation et modération de réunions, négociation et technique de persuasion et interpellation, technique simplifiée de priorisation, technique de reporting et de rédaction de procès-verbal, technique de suivi et de mise en œuvre de propositions.

Capacités de communication entre la Commune/ SLC et les citoyens usagers des services

Les SLC ont joué un rôle central dans la communication entre la Commune et les citoyens. Le fonctionnement des SLC a généré des améliorations significatives des mécanismes de transparence entre les gouvernements locaux et les citoyens à travers la planification et budgétisation participative.

Capacités de publier le budget et le rapport budgétaire

L'état initial des communes a montré l'existence de pratique d'affichage des exécutions budgétaires au niveau de la plupart des communes. Mais ces affiches étaient illisibles (déchirés ou noircis, confondus avec autres affichages), non accessibles (uniquement au niveau des communes, les tableaux d'affichage ne sont pas tous visibles aux citoyens) et incompréhensibles (difficile à comprendre, trop technique) pour les citoyens moyens. L'appui du projet consistait alors à l'amélioration de cette présentation à travers le budget des citoyens et le rapportage verbal du budget au niveau des AG SLC. Les représentants des collèges et les chefs fokontany ont le devoir de rapporter les informations auprès de leurs organisations et de leurs villages. Ainsi, 33/46 communes ont affiché publiquement leur budget et rapport budgétaire, en une version accessible au grand public au niveau des bureaux des communes ou des panneaux d'affichage.

Quelques illustrations des changements de perception chez les parties prenantes prises par secteur :

Secteur éducation :

- La réduction des comportements inappropriés des responsables comme l'absentéisme des enseignants ou la corruption dans la délivrance des manuels scolaires, par crainte de suivi effectué par les citoyens.

- Le citoyen ressent son implication après l'existence de mécanismes de gestion de plaintes auxquels ses réclamations sont bien traitées.
- Le citoyen se sent considéré après la mise en place des classes préscolaires au niveau des EPP (proposition des citoyens): *c'est déjà le programme national de l'éducation*

Secteur santé :

- Amélioration de la qualité de service accessible au niveau des CSB (affichage des prix de médicaments, réhabilitations et nouvelle construction des CSB, augmentation de nombre de personnels de santé)

Secteur foncier :

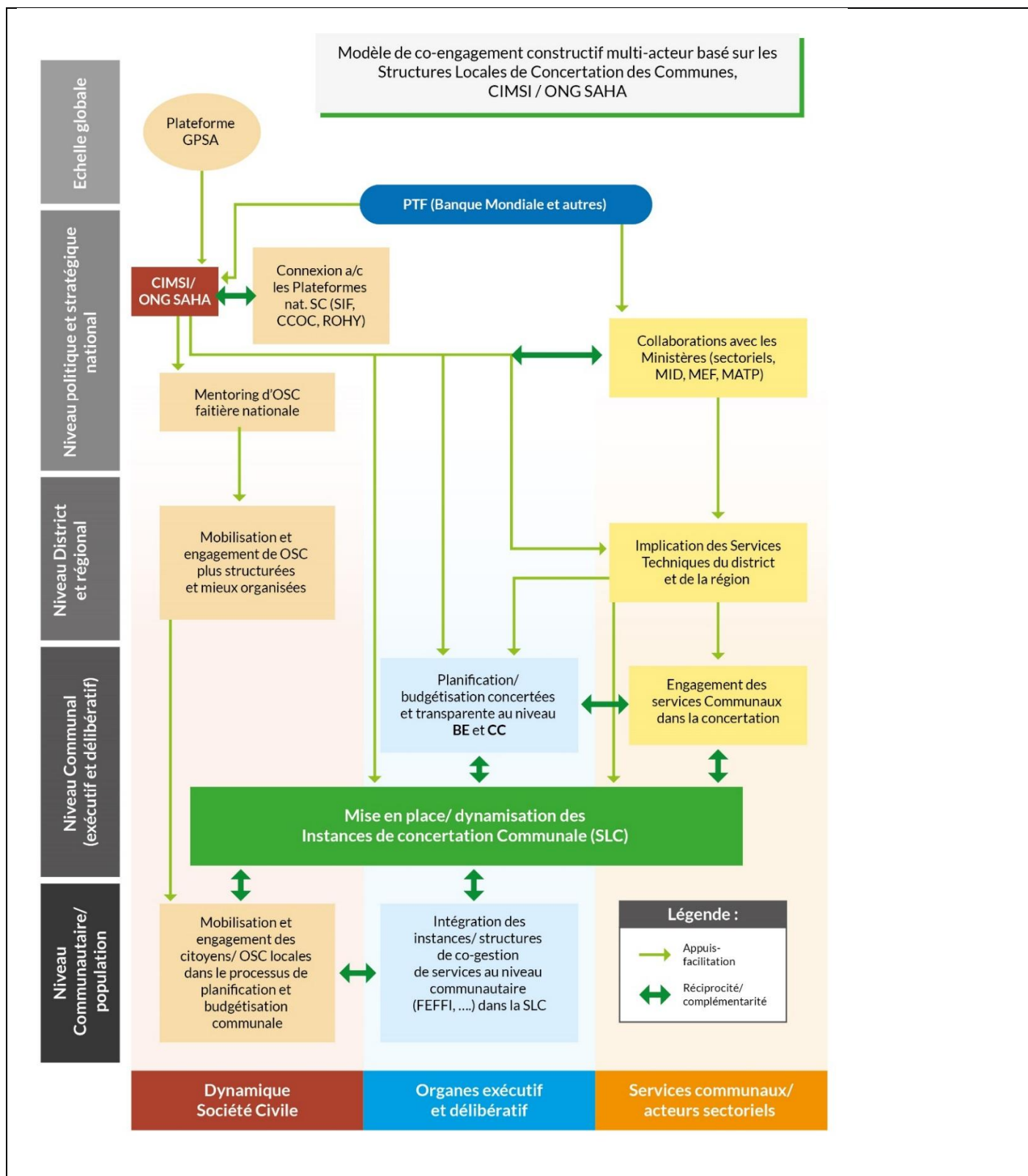
- Amélioration de la qualité du service au niveau de BIF (affichage des services et renseignements proposés par le foncier).

DIMENSION 2. Processus collaboratif de responsabilité sociale, mécanismes (institutionnalisés et informels), approches participatives et méthodologies utilisées par le projet (y compris l'analyse du contexte / de l'économie politique, ou d'autres outils en plus des outils participatifs)

- Quels étaient les principaux mécanismes de responsabilité sociale que le projet visait à établir ou à renforcer? Veuillez faire la distinction entre les mécanismes établis par la loi ou la réglementation et les mécanismes ou outils qui ont été renforcés ou créés par le projet en dehors des mécanismes formels (établis par la loi ou la réglementation).

Aspect co-engagement et collaboration multipartite :

Le schéma ci-après illustre le modèle de co-engagement constructif suivi par CIMSI :



- La structure locale de concertation (SLC), une structure légale, représentative et inclusive aux diverses institutions et dynamiques communales se trouve au centre de la gouvernance communale. Elle est composée de citoyens issus des collèges, représentatifs de tous les secteurs et les fokontany composants les communes. Elle est formée pour mobiliser, susciter des coopérations afin d'arriver à un consensus/ convergence d'idées et à la résolution de problèmes au sein des communes. La SLC est l'espace privilégié pour le co-engagement des acteurs communaux sur les enjeux communaux,
- L'interaction horizontale des acteurs : le projet CIMSI veille à ce que les parties prenantes locales dont les institutions et les autres entités présentes, notamment les FEFPI (comité de gestion au niveau des écoles primaires) pour le secteur éducation, le COGE (Comité de Gestion CSB) pour la santé soient bien informées et incluses dans les démarches de mobilisation. Le projet a considéré par ailleurs l'existence des chefferies traditionnelles.
- L'interaction verticale : entre les responsables communaux et les acteurs dans les secteurs de l'administration aux niveaux district- régional- national, notamment l'Observatoire de la décentralisation et du développement local, la Direction d'appui aux Collectivités au sein du MID, la Direction d'appui aux Gestion Foncière décentralisées au sein du Ministère de l'Aménagement du Territoire (foncier) pour appuyer/ soutenir les initiatives des collectivités décentralisées.

- De quelle manière ces mécanismes ont-ils aidé à résoudre les problèmes clés ciblés par le projet ? Quels partenaires et parties prenantes clés inclus dans le tableau 2 de ce rapport ont été plus régulièrement engagés et consultés pour la prise de décision sur la stratégie du projet (dans son ensemble et en particulier dans les localités)? Veuillez expliquer pourquoi leurs contributions ont été essentielles pour résoudre les problèmes cibles.

L'évaluation citoyenne

Les concertations communales ont été précédées par l'exercice des **évaluations par les citoyens/ usagers des services ciblés**, qui ont aidé à une meilleure structuration des requêtes et des recommandations sous la forme de plans d'actions avec les évaluations chiffrées. Ces produits ont pu améliorer la qualité des concertations, les rendant plus concrètes et orientées vers la budgétisation communale, et vers l'amélioration qualitative des prestations de services. Le réseau RTRSM a été contractualisé pour gérer les OSC facilitatrices externes de ce processus, des facilitateurs locaux internes ont été renforcés dans le cadre des appuis des OSC pour relayer cet accompagnement externe.

Bien que Madagascar ait déjà eu des expériences antérieures d'évaluations citoyennes, il s'agissait d'initiatives ponctuelles conçues pour atteindre des objectifs de projet et n'étaient pas intégrées dans les systèmes communaux locaux. L'innovation et le succès de la « nouvelle » approche résident principalement dans la forte appropriation du processus par toutes les parties concernées et dans la confiance qu'elles lui accordent. Son ancrage dans la « structure locale de concertation » (SLC) a été essentiel à cet effet.

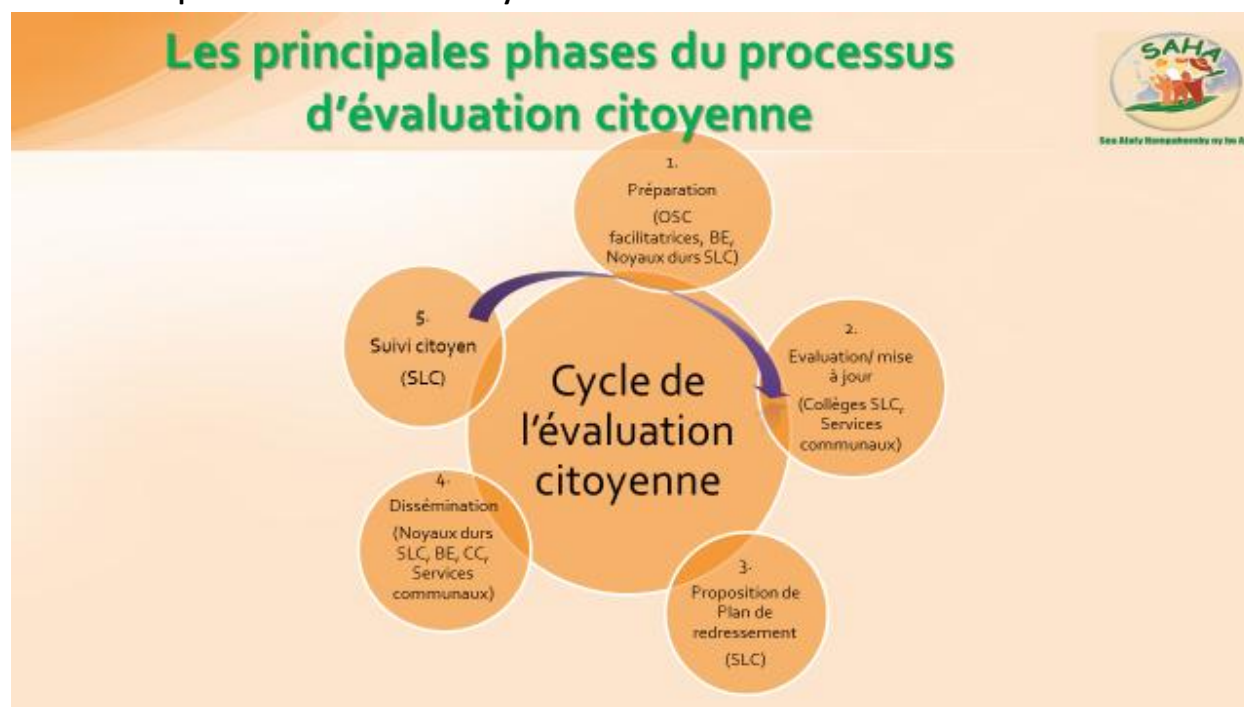
Il a fallu pour le projet concevoir une méthodologie d'évaluation adaptée, mobiliser efficacement les citoyens et donner à la société civile locale les moyens de faciliter le processus d'évaluation. Toutefois, au-delà de ces dimensions plutôt techniques du processus, les facteurs de réussite ont été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

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

L'évaluation a consisté en 1) une auto-évaluation des services communaux, 2) une session d'évaluation des services communaux par les « collèges » de SLC comprenant des représentants des citoyens- usagers des services, et 3) des

sessions de face à face avec les «collèges» du SLC et les services communaux pour discuter des résultats liés à la perception du citoyen de la gestion des services, de leur disponibilité, du délai pour la livraison, de la qualité et du coût du service évalué ainsi que du fonctionnement du mécanisme de gestion de plaintes.

Le schéma du processus d'évaluation citoyenne :



Les concertations au niveau communautaire

L'accompagnement des pré-concertations à l'échelle communautaire à travers les collèges thématiques a été également nécessaire afin de bien cerner les questions/ problèmes et les actions requises. Ces concertations préalables sont les garantes que les représentants au niveau des SLC soient capables de jouer leurs rôles de portes paroles. L'évaluation citoyenne a démarré au niveau de ces collèges à l'échelle communautaires afin de s'assurer du continuum avec la SLC.

Coalitions avec les alliés formels et informels

A part les collaborations formelles du Projet avec les OSC partenaires de mise en œuvre (RTRSM pour l'évaluation citoyenne, le SIF et la Coalition des Radios et le mouvement ROHY, le Projet a renforcé les échanges avec les divers intervenants et partenaires des communes qui renforcent les concertations locales, la transparence et la redevabilité sociale. Ainsi, les collaborations ci-après qui sont de nature informelle, basée sur le principe de pragmatisme :

- Collaboration avec HELVETAS dans le district d'Ambanja : il existait déjà des collaborations entre HELVETAS et 6/8 communes concernées par GPSA. Ces collaborations ont pu bénéficier des SLC renforcées par CIMSI dans l'application de la transparence et la redevabilité.
- Echange entre CIMSI et le Programme d'Appui à la Gestion de l'Environnement ou PAGE/GIZ dans le cadre de l'élaboration du Schéma d'Aménagement Communal (SAC) pour 20 communes à Analamanga, afin de valoriser l'existence des SLC dans les communes touchées par CIMSI
- PRODECID : Projet de développement communal inclusif et de décentralisation intervenant dans le district d'Avaradrano et d'Antsimondrano incluant les communes d'intervention de CIMSI dans le renforcement des comités communaux pour la mobilisation des ressources propres.

- Le projet KOBABY dans la région DIANA, district d'Ambilobe, valorise la SLC dans la concertation pour la conservation des ressources naturelles et l'amélioration des conditions de vie des populations.

- Comment le projet a-t-il lié les mécanismes et les outils à tous les niveaux géographiques et de prestation de services, et entre les commentaires et les réponses du gouvernement et des fournisseurs de services ? Le lien entre le projet a-t-il contribué à améliorer la systématisation du retour d'information et son acheminement à travers la prestation de services et les systèmes d'intervention du gouvernement? Si c'est le cas, comment?

Le projet a pris en compte l'existence des réunions périodiques des Maires et des chefs de service technique au niveau de chaque district pour les échanges d'informations utiles aux décideurs locaux/ communaux d'une part, et utiles aux secteurs d'autre part. Normalement, ces réunions régulières servent à la diffusion des informations. Toutefois, les obstacles à un bon flux d'information sont d'ordre politique, au détriment des Maires n'appartenant pas à la famille politique de ceux au pouvoir central.

Par ailleurs, l'équipe du projet a pu obtenir des informations clés relatives à l'évolution des secteurs ciblés à travers sa participation aux réseaux nationaux de la société civile. Le projet avait diffusé auprès des Maires et des Membres de SLC ces informations à travers les OSC partenaires et les accompagnateurs. Ce mécanisme a été vécu sur les cas où des OSC affiliées aux réseaux nationaux d'OSC sont présentes dans les communes/ districts : certaines communes d'Analamanga (OSC FTMFmembre de ROHY), celle de Vakinankaratra (ONG VEMA affilié au réseau des OSC sur le genre) et celle du Nord (Ambanja, OSC CRADES membre de ROHY) et du Sud (Fort Dauphin, OSC communautaires membres du réseau TAFO MIHAAVO). Toutefois, la systématisation de la circulation des informations n'est pas encore garantie, du fait de l'irrégularité de la disponibilité des informations à la source, et de l'imprévisibilité des réunions entre les acteurs à l'échelle locale.

- Quelles parties prenantes critiques auriez-vous aimé engager plus régulièrement mais ne l'ont pas pu? Pourquoi?

- **Relation réduite et irrégulière avec les responsables au niveau des ministères touchés** : avant le démarrage de la mise en œuvre du projet, la Banque Mondiale a établi un memorandum et en a envoyé à chaque ministère concerné, mais l'équipe du projet n'a pas eu de feed-back tangible venant de ces ministères jusqu'à la fin du projet. Cette indifférence est due probablement au fait que ce projet n'apporte pas d'avantages financiers pour les ministères. Il a été prévu qu'un comité de pilotage national soit mis en place avec les Ministères concernés pour assurer la pérennité des résultats du projet, mais ce comité n'a pas pu être créé, pour la raison de son intérêt si les parties prenantes nationales, notamment celles des secteurs sociaux (santé, éducation, foncier, finance et budget) qui ne montraient pas de grands intérêts vis-à-vis des mécanismes de redevabilité à travers les SLC, à l'opposé du Ministère de la décentralisation et de l'Intérieur qui a été intéressée dès le début et ce jusqu'à la fin du projet.

- **Le projet aurait aimé collaborer avec le Parlement (assemblée nationale et surtout le sénat) pour les textes de lois sur la décentralisation et la concertation**. Le sujet sur la décentralisation reste éminemment un débat politisé, où le parlement ne fait que suivre les directives de l'exécutif pour le moment. Cette domination institutionnelle a fait perdre la pertinence de travailler avec le Parlement en comparaison avec l'exécutif (gouvernement).

- Quels sont les principaux enseignements en termes d'approche de la responsabilité sociale comme processus itératif ?

- Les mécanismes de redevabilité sociale ont plus de chances d'être efficaces et évolutives lorsqu'ils complètent les politiques sectorielles et les programmes gouvernementaux plus larges.
- La compréhension des enjeux politico-économiques des acteurs clés tels que les élus et responsables communaux est un facteur à considérer dans l'accompagnement de la concertation et de la redevabilité sociale. A titre d'illustration, des nettes différences ont été perçues entre le processus de mise en place de la structure locale de concertation dans les communes urbaines et dans les communes rurales car le degré

d'acuité des enjeux politico-économiques est plus élevé chez les communes urbaines (pareille pour les communes à fort revenu à l'instar des villes minières) que chez les communes rurales. Un autre exemple relatif à cette leçon est que parfois, le renforcement des mécanismes de redevabilité est plus effectif si l'accompagnement débute avec une équipe de gouvernants nouvellement élus du fait de leur intérêt politique à rassembler les citoyens dès le début de leur mandat. Dans les cas des communes rurales, les enjeux de mobilisation de ressources sont souvent un facteur de motivation vis-à-vis de l'engagement citoyen au niveau des élus.

- La réalisation des rapports budgétaires et partages d'informations budgétaires au niveau des SLC est un premier pas important vers la transparence de la gestion des finances publiques. L'utilisation de la SLC comme espace de débat sur le budget a démystifié le processus budgétaire aux yeux des citoyens et des acteurs, ce qui aboutit à un plus grand civisme fiscal.
- La formalisation d'un espace de concertation comme la SLC doit se faire en parallèle, voire précédée par l'appropriation des mécanismes de redevabilité et de transparence, gage de la participation citoyenne et engagement effective des parties prenantes
- L'inclusivité et la représentativité de membres de la SLC, intégrant les catégories d'acteurs dans l'opposition politique, sont les garants de la neutralité de la SLC et de sa reconnaissance par les acteurs/ institutions.
- Les concertations préalables depuis le niveau communautaire ou en amont de la SLC constituent une forte garantie du succès de la concertation au niveau communal, à condition que la SLC intègre des représentants des communautés. Le processus **d'évaluation citoyenne** a servi à la préparation de cette participation citoyenne, en renforçant l'empowerment et la capacité institutionnelle des citoyens à demander plus de redevabilité. Par ailleurs, l'évaluation par les citoyens des services publics a produit des propositions citoyennes sous forme de plans d'actions les rendant aisés à budgétiser.
- L'institutionnalisation et la pérennité de la SLC résultent entre autres de la valorisation des divers mécanismes de concertation en place et des aspects socio- culturels. Il faudra éviter de créer une nouvelle structure s'il est encore possible d'adapter des structures de concertation déjà fonctionnelles. De même, il faut tenir en compte des degrés de structuration des acteurs, ce qui différencie surtout les communes urbaines des communes rurales.
- L'Accompagnement des SLC a été efficace lorsqu' il :
 - se base sur les besoins prioritaires exprimés ou ressentis par la population/ usagers
 - Contribue à la connaissance cadres légaux et des procédures en vigueur, en appui aux fonctions des services techniques et les élus,
 - Renforce les dynamiques d'interactions entre les catégories d'acteurs, y compris le secteur privé qui est souvent oublié.

DIMENSION 3. Évolution de l'engagement collaboratif avec les institutions du secteur public et utilisation par le secteur public des données, mécanismes et processus établis ou renforcés par le projet

- Comment le projet a-t-il établi un accord ou un cadre de collaboration avec les institutions du secteur public (ISP) concernées ? Quelles étaient les conditions de base initiales d'un tel accord et comment a-t-il fonctionné et évolué dans la pratique ?

L'établissement des cadres de collaboration avec les institutions du secteur public suivait une approche bottom- up et une démarche progressive étape par étape.

La première étape consistait à mobiliser les services techniques locaux dans le processus d'évaluation citoyenne et la structuration des SLC comme cadre de participation multi-acteur. Cette étape ne nécessitait pas un accord de collaboration écrit, des visites de courtoisie auprès des responsables des districts ont suffi afin de leur informer de leur implication et de leurs tâches.

La seconde étape est relative au partage, la capitalisation des expériences et à la production de supports de communication. Cette étape intéressait beaucoup plus les parties prenantes au niveau national, étant donné l'innovation de la mise en place des SLC et de la redevabilité sociale en corollaire.

La dernière étape consistait à élaborer les cadres de collaboration, et à établir la convention de partenariat qui détaille les plans d'actions et la gestion des moyens de sa mise en œuvre.

Les conditions de base pour l'établissement de tel accord sont :

- L'existence d'expériences probantes de succès qui démontrent à la fois la capacité technique de l'équipe du projet,
- L'intérêt stratégique d'un ou des Ministres (par exemple à capitaliser et à diffuser massivement les expériences),
- La capacité de l'équipe du projet à aligner les actions avec les stratégies adoptées par les Ministères,
- Et la capacité à gérer les susceptibilités des gens des Ministères (certaines actions peuvent affecter leurs images en tant que fonctionnaires garants du pilotage stratégique)

- Quels ont été les principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du cadre de collaboration? Comment le projet a-t-il résolu ces défis?

Les principaux défis dans la mise en œuvre de ces collaborations sont :

- L'insuffisance de moyens à la disposition des structures déconcentrés des Ministères afin qu'ils puissent suivre et concrétiser à leur niveau des plans/ actions décidés entre le projet et les responsables des organes centraux. Pour y remédier, le projet a revu à la baisse le nombre de districts concernés par l'action (formation des Maires en gestion foncière décentralisée valorisant les SLC) en ciblant les districts les plus pertinents, ce qui a permis de supporter financièrement l'action en question. Un autre exemple concerne l'effectivité des Rôles des Districts pour instaurer les SLC au niveau de chaque commune alors qu'ils ne connaissent pas très bien les rôles des SLC (rôle des collègues, noyau dur,...) tout en étant dépourvus de ressources pour assumer cette fonction (sensibilisation des communes sur l'implantation des SLC, effectuer des descentes et faire des suivis- appuis conseils). Le projet a pu impliquer les équipes des Districts dans le cadre de ses propres suivis au niveau des communes d'intervention du projet.
- La complication de la formalisation de la convention pour certains ministères, comme celui de la santé, qui doit passer par d'autre direction s'occupant des partenariats qui est assez éloigné de la direction directement concernée. Le projet a abandonné l'idée de faire une convention écrite, tout en laissant ouverte la collaboration avec la Direction très concernée.
- L'exigence du Ministère d'intégrer d'autres activités complémentaires ou additionnelles à celles promues par le projet, mais non prévues budgétairement par le projet. Le projet a accepté d'engager et de mobiliser une partie de son budget en fonction de la disponibilité, à titre de contribution symbolique.

- Veuillez identifier 2-3 rôles critiques assumés par les OSC et 2-3 rôles critiques exécutés par les ISP pour que le cadre de collaboration fonctionne dans la pratique. L'un de ces rôles a-t-il changé ou évolué au fil du temps? Y a-t-il eu un quelconque transfert de compétences et de capacités des OSC vers les institutions du secteur public?

Les rôles critiques des OSC pour que le cadre de collaboration fonctionne :

- Traduire ou intégrer les expériences/connaissances réelles et capitalisation des expériences du terrain dans les contenus/ processus de réflexions stratégiques
- Garant de la légitimité avec la capacité de mobilisation d'autres OSC dans le domaine

Les rôles critiques des ISP sont :

- Jouer le rôle de point focal institutionnel, voire politique sur certains cas, en assurant le relais de communication auprès des autres acteurs publics clés ou auprès des PTF clés
- Assurer la légalité des actions et de la démarche adoptée en apportant ses connaissances des réglementations et lois, des procédures officielles en vigueur en lien avec le domaine concerné par la collaboration,

Non, ces rôles n'ont pas changé avec le temps.

S'il y a eu transfert de capacités, c'était par le biais des échanges et réunions de partages d'expériences, mais il est difficile d'évaluer les capacités transférées en absence d'une auto-évaluation et évaluation participative du partenariat.

- Pour l'avenir, quels rôles les OSC et les groupes de la société civile seront essentiels à maintenir après la clôture du projet, et quels sont les rôles que les ISP devront continuer à jouer (pour que les résultats du projet soient durables)? Y a-t-il des innovations introduites par le projet à cet égard qu'il serait important de maintenir?

Après le projet, les rôles de l'OSC consisteront à :

- Valoriser les connaissances générées par le projet dans les autres projets qu'ils gèrent ou vont gérer,
- Continuer à partager les expériences capitalisées auprès des autres OSC en train de mener des expériences similaires sur les mêmes thématiques
- Poursuivre les actions de plaidoyers et de communication avec un engagement institutionnel au sein des réseaux d'OSC

L'innovation est de poursuivre le partage des connaissances capitalisées et échanges auprès des OSC des jeunes et de femmes (réseau national des femmes) sur leurs demandes dans le cadre des réseaux nationaux d'OSC.

Pour les ISP, il s'agit de :

- Traduire dans les nouvelles politiques et stratégies les leçons apprises (politique de la décentralisation émergente ou dans la politique foncière par exemple)
- Mobiliser les ressources publiques pour le renforcement de capacités techniques, de mobilisation des agents des structures déconcentrées de l'Etat à différents niveaux
- Veiller à la bonne articulation entre les ministères de différents secteurs pour mieux institutionnaliser de manière transversale les approches de redevabilités sociales et favorisant la participation citoyenne éclairée.

- Sur la base de l'expérience du projet, quels sont les principaux éléments et conditions pour que les accords / cadres de collaboration fonctionnent ?

Les principaux éléments et conditions de succès des cadres de collaboration peuvent être les suivants :

- Intérêts institutionnels respectifs de deux parties bien identifiés et partagés dès le début,
- Engagement de principes des deux parties par rapport à des objectifs et aux valeurs communes promues,
- Engagement respecté par rapport aux mobilisations des moyens/ ressources de mise en œuvre
- Responsabilités respectives des parties prenantes bien délimitées, des plans d'action/ stratégies, programmations réalistes, définis conjointement,
- Capacité des deux parties à se rendre compte mutuellement (réalisations et non réalisations), application des principes de transparence entre les deux parties, diffusion d'informations bien fluides
- Pas trop de changements de responsables interlocuteurs durant la période de collaboration,
- Neutralité politique ou absence de récupération politique politicienne des produits obtenus,
- Existence de relations interpersonnelles détendues et de confiance entre les parties prenantes.

DIMENSION 4. Gestion adaptative et apprentissage

- De quelle manière le projet a-t-il utilisé des mécanismes et pratiques de gestion adaptative et d'apprentissage? Quels types d'outils d'analyse ou de processus de réflexion le projet a-t-il utilisés pour mieux comprendre la dynamique politique et les intérêts, incitations, ressources, etc. des acteurs?

Ci-après des descriptions des mécanismes de gestion adaptative du projet

- Dès la seconde mission de supervision par la Banque Mondiale, le projet avec la Banque Mondiale a entamé une modification des indicateurs de l'objectif stratégique 2 du Projet. Les indicateurs initiaux de la composante 2 se focalisaient sur les intercommunalités, alors que cette structure supra-communale n'était pas fonctionnelle de manière endogène. Son utilisation antérieure au projet CIMS I dépendait énormément de financement extérieur apporté par des projets qui soutenaient l'intercommunalité comme un instrument

de gestion mutuelle de certains services communaux, tels que le foncier, les infrastructures, l'hygiène/ assainissement, les services de gestion de la fiscalité locale. Les changements d'indicateurs ont été utiles afin de mieux converger vers l'indicateur du PDO #1 du projet : Pourcentage des communes cibles dotées de processus de budgétisation et de planification participative institutionnalisés, en introduisant les services techniques communaux engagés dans la planification communale au lieu de services techniques déconcentrés engagés dans la planification à l'échelle intercommunale.

- A l'issue de l'année 1 du projet consacré aux communes pilotes, il a été décidé par le Projet/Banque Mondiale de recruter des accompagnateurs de proximité qui renforceront l'accompagnement par l'équipe du projet. Les leçons tirées auprès des communes pilotes de l'année 1 ont servi à élaborer les termes de référence de cet accompagnement, qui a permis au projet de couvrir efficacement l'ensemble des 46 communes ciblées dans le document du projet,
- La collaboration de CIMSI avec le Projet PAPSP (projet d'appui à la performance du secteur public), financé par la Banque Mondiale a été entreprise dès la première année de mise en œuvre du projet afin d'exploiter les potentiels de complémentarité entre les deux projets. Dans l'ensemble des 46 communes, le Projet a contribué au suivi par les citoyens de l'utilisation des subventions de l'Etat et de FDL/PAPSP destinées à soutenir les projets communaux afin de renforcer la confiance entre gouvernants et citoyens. Une fiche de suivi a été développée par le Projet qui a été communiquée au Mouvement ROHY (qui est initialement en charge de suivi des subventions) dans le cadre de l'échange pour le suivi des communes bénéficiaires du PAPSP. L'échange a couvert deux vagues de subventions réalisées en 2018 et 2019. Une restitution a été effectuée par CIMSI auprès de l'équipe PAPSP et de FDL (organe public chargé de gérer les subventions communales).
- Un constat/ recommandation de l'évaluation à mi-parcours du projet a mis l'accent sur l'importance de la concrétisation par les communes des changements souhaités par les citoyens/SLC, afin de garantir le maintien du dynamisme de l'engagement des citoyens dans le processus participatif/ SLC. Ce qui a amené le projet à intégrer à partir de la 3^{ème} année du projet la dimension de renforcement de capacités des communes à mobiliser les ressources propres potentielles à travers la fiscalité et les autres ressources mobilisables.
- L'évaluation à mi-parcours a également suggéré au projet de privilégier les communes les plus engagées à mettre en place la redevabilité pour fournir le pack complet de CIMSI, et d'observer des appuis plus ou moins ponctuels auprès de celles moins engagées (cas des communes urbaines). Ce que le projet a fait sur environ 35 / 46 communes. Au final, presque toutes les communes ont pu suivre un rythme homogène par rapport au projet, suite à des changements de responsables après les élections communales,
- L'application des mécanismes de gestion de plainte a été particulière pour CIMSI, du fait que des doléances évoquées lors de l'évaluation citoyenne ressemblaient à des plaintes. Ce qui a amené le projet, avec l'appui du Responsable de la Gestion de plaintes au niveau de la Banque Mondiale a exploité ces « doléances/ requêtes » de l'évaluation citoyenne pour capturer les plaintes. Ainsi, 142 doléances issues du reportage à partir de l'évaluation citoyenne menée en 2019 ont été capturées. 20% de ces doléances ont été répondues localement soit par la Commune soit par les Prestataires de service locaux, les doléances restantes relèvent de la responsabilité des instances régionales et nationales tels que les Ministères, dont les réponses prendront des formes diverses et un temps certainement plus long.
- Le projet a prévu la mise en place de comité de pilotage national dès la phase de démarrage du projet. La difficulté pour le projet d'identifier les départements les mieux placés à siéger dans ce comité a fait reculer le moment de sa mise en place. Ensuite, lorsque les interlocuteurs stratégiques ont collaboré concrètement avec le projet à mi-parcours de sa mise en œuvre, il a été jugé plus judicieux de poursuivre les collaborations de manière bilatérale auprès de chaque organe ministériel. Par ailleurs, la promotion de la transparence et de

redevabilité aux niveaux des structures déconcentrés des ministères se basait essentiellement sur les dynamiques d'acteurs à l'échelle locale.

- Le projet a intensifié sa collaboration avec le Ministère de la Décentralisation sur les actions de capitalisation dans le dernier semestre de mise en œuvre du projet, en mettant le paquet de la gestion de connaissance dans cette collaboration. Il faut préciser que ce Ministère est le premier concerné en matière de promotion et veille institutionnelle sur les SLC.

Le Projet face à la pandémie du covid-19

- La crise sanitaire due à la COVID- 19 a affecté le déroulement du projet à cause de l'impossibilité de tenir des réunions physiques mobilisant de nombreuses personnes. Le projet a dès lors adopté une modalité adaptée en travaillant sur des fiches de consultation, distribuées et collectées par les noyaux durs des SLC avec l'appui des accompagnateurs de proximité. Par ailleurs, les radios partenaires ont planifié des émissions radios pour mener des sensibilisations et débats sur la redevabilité des autorités publiques complétant les accompagnements sur terrain devenus moins fréquents.
- Sur le plan opérationnel, CIMSI a testé la digitalisation des outils de rapportage des OSC facilitatrices de l'évaluation citoyenne pour le double but d'accélérer les traitements de données, d'une part, et de recueillir des photos des activités sur terrain. « La plateforme Open Data Kit (ODK), une application en ligne avec accès libre a été utilisée par l'équipe CIMSI, les sept accompagnateurs et les 13 OSC facilitatrices d'évaluation citoyenne. Huit de ces 13 organisations formées ont pu maîtriser l'outil dans leur mandat »
- Le fonctionnement des collectivités décentralisées n'a pas été épargné par la crise coronavirus non plus. Des déplorables conséquences économiques ont été notées dans les communes. « Face à ce contexte, ONG SAHA a pris part dans un collectif d'organisation de la société civile (OSC) membres du Mouvement ROHY qui s'engage à suivre l'utilisation des ressources publiques contre le COVID-19. Cette action est opérationnalisée par un projet qui s'appelle Suivi de la Transparence et de l'Effectivité des Fonds alloués aux réponses à la COVID-19 (STEF), financé essentiellement par l'UE »
- Par ailleurs, HELVETAS à Ambanja a pu se mobiliser pour des activités de renforcement de l'équipement des centres de santé en collaboration avec le district de santé (médecin inspecteur et chefs CSB). La sensibilisation sur les gestes barrières et la mise à disposition de dispositif d'hygiène étaient les priorités.

• Quels ont été les principaux obstacles à l'adaptation du projet?

- Le retard ou/et le décalage de la remontée des informations émanant des accompagnateurs travaillant dans les différentes zones d'intervention vers l'équipe du projet a rendu difficile l'analyse pertinente sur l'ensemble du projet, d'où un recul du temps d'adaptation dans certains cas,
- Par la durée des conventions avec les partenaires qui ont été définies couvrant la totalité de la période du projet, empêchant de prendre des mesures de changement ou d'ajouts de partenaires en cours de mises en œuvre,

• Comment avez-vous permis la prise de décision conjointe et la mise en œuvre des adaptations par tous les partenaires du projet (y compris les autres OSC)?

- Par l'instauration de réunions trimestrielles des partenaires de mise en œuvre du projet, durant lesquelles chaque partenaire a partagé les points saillants de leurs expériences dans le cadre du projet, ou en dehors du projet mais potentiellement pertinentes pour le projet. Ces réunions multipartenaires sont suivies de réunions bilatérales avec le projet afin d'approfondir certains sujets spécifiques et de prendre les décisions et mesures appropriés à chaque partenaire conjointement

- Par la participation des partenaires aux missions régulières de supervision du projet qui implique l'équipe de la Banque Mondiale et l'équipe du projet, et durant lesquelles les stratégies/ approches opérationnelles ainsi que les PTA sont ajustés en fonction de l'évolution des contextes et des leçons apprises des expériences.
- De par sa participation à certaines actions des mouvements nationaux de la société civile ayant des relations avec les thématiques du projet, l'équipe du projet ont accès à des informations stratégiques pertinentes dont la prise en compte implique certaines améliorations au niveau de l'approche ou les contenus des messages prioritaires.

- Revenez sur la demande de subvention de votre projet. Pouvez-vous citer les principales leçons apprises concernant:
 - L'adaptation du projet à travers le processus de mise en œuvre?
 - D'autres projets soutenus par le GPSA dont vous avez peut-être tiré des leçons, le cas échéant?

Les principales leçons apprises du projet quant à l'adaptation du projet sont :

- La gestion adaptative est une manière d'ajuster certains éléments relatifs à l'approche, l'outil, les priorités ou le plan de travail, les dispositifs, basée sur les analyses des facteurs contraignants ou favorisant la bonne marche du projet vers ses objectifs de changement,
- Le système de suivis- évaluations- apprentissage performant est une composante clé de la capacité adaptative du projet, sans lequel les remontées des informations/ données de la part des parties prenantes du projet ne sont pas harmonisées ni structurées, permettant la conduite d'analyses les plus objectives possibles,
- Avant de prendre une décision d'amélioration ou avant d'adopter une mesure corrective au niveau du projet, les analyses conjointes avec les parties prenantes concernées doivent être conduites de manière participative afin de s'assurer de leurs engagements sur la concrétisation des décisions/ mesures prises,
- Il est préférable de ne pas contractualiser un partenaire de mise en œuvre sur la durée totale du projet afin de se donner des possibilités de changement ou d'ajustement en cours de mise en œuvre le cas échéant,
- Les parties prenantes du projet découvrent progressivement les stratégies de renforcement de la redevabilité sociale, et deviennent petit à petit proactifs vis-à-vis du projet. Il faudra s'attendre à des demandes/ requêtes d'ajustement après 1 à 2 années de collaboration et être prêts à discuter des éventuels ajustements au niveau du projet en général,
- Les changements et leurs stratégies d'opérationnalisation au niveau du projet doivent être discutés et arrêtés de manière conjointe, afin de s'assurer de leur appropriation par ceux qui vont les appliquer,

DIMENSION 5. Évolutivité et durabilité des interventions du projet

Quelles ont été les stratégies et les voies pour intensifier et pérenniser les interventions du projet? Si vous avez identifié des voies suivies pour intensifier ou pérenniser les interventions du projet, veuillez énumérer et fournir des exemples de cas dans lesquels (a) des groupes ou organisations de la société civile concernés, (b) des gouvernements (locaux, centraux), (c) financés par des donateurs programmes, et / ou (d) les programmes / projets financés par la Banque seront:

1. *Application ou maintien d'éléments de mécanismes de responsabilité sociale de collaboration après la clôture du projet*
2. *Adapter les idées de ce projet pour les mettre à l'échelle à travers des programmes ou des politiques, et / ou*
3. *Les appliquer dans d'autres localités ou secteurs*

Voici quelques exemples de subventions précédentes du GPSA:

- Les travaux du «pacte de mise en œuvre» (OSC partenaires, homologues gouvernementaux et soutien de la Banque mondiale, le cas échéant) ont été intégrés dans un projet, programme, politique du secteur public
- Les homologues gouvernementaux ont utilisé les leçons pour éclairer les réformes du secteur public (par exemple liées au secteur du projet ou à d'autres secteurs, initiatives nationales ou infranationales)
- La Banque mondiale ou d'autres donateurs ont utilisé les leçons pour conseiller les gouvernements et les programmes futurs d'autres partenaires
- Effet d'entraînement - les gouvernements locaux ou les prestataires de services (par exemple les écoles) ont observé, adopté et adapté l'intervention
- La Banque mondiale ou d'autres donateurs financeront une adaptation du projet à l'avenir
- Autres, y compris la mise à l'échelle et la durabilité dirigées par des groupes de la société civile

Durabilité du dispositif SLC dans les communes :

- *L'existence des budgets pour le fonctionnement des SLC dans les budgets communaux* : ceci constitue une des conditions de motivation des membres des SLC à se réunir. La majorité des communes est consciente de cette situation et a inséré cette ligne dans le budget communal.
- *L'inclusivité des membres de la SLC et la représentation des catégories d'acteurs et entités influentes dans la SLC*
- *L'engagement d'OSC locales dynamiques ayant des forces de propositions et des capacités à demander des comptes auprès des élus/ responsables des services communaux* est un facteur de durabilité, car les OSC sont supposées ne pas changer avec les élections.
- *La mise en œuvre d'un second projet de redevabilité avec GPSA sur une partie des communes ciblées de l'ancien projet et sur d'autres communes de nouvelles régions d'intervention,*
- *La soumission d'offres de prestation de ONG SAHA auprès des projets financés par les PTF, y compris la Banque Mondiale, pour réaliser les volets de gouvernance locale communale incluant le renforcement de la SLC*

Le Projet, avec un modèle de co-engagement constructif, a appuyé la constitution et l'institutionnalisation des SLC, tels que les chiffres les montrent ci-après, .

- **46/46** SLC constituées légalement par arrêtés communaux et structurées.
- **33/46** arrêtés communaux ont reçu l'approbation des Chefs de District (raisons de non approbation : non disponibilité des responsables des Communes à amener leurs dossiers chez les chefs districts)
- **32/46** Communes ont inscrit dans leurs budgets des montants pour le fonctionnement des SLC (sous diverses formes), ci-après un exemple de cet acte à travers cet extrait du budget Communal.

Les facteurs de durabilité au-delà des communes

ONG SAHA s'adhère et participe activement aux activités des réseaux de la société civile national ROHY, en prenant le lead sur le thème de la décentralisation, et en soutenant le plaidoyer pour :

- Le renforcement des textes de lois en faveur de l'application harmonieuse des principes de bonne gouvernance et de la redevabilité sociale. Il peut s'agir des textes de lois tels que ceux sur l'accès aux informations à caractère public, la défense des donneurs d'alerte, la liberté d'expressions, le droit de se réunir, la décentralisation budgétaire ou fiscale, la structure/ dispositif de la décentralisation, la liberté de la presse, la lutte contre la corruption, la promotion de la concertation, etc...
- Pour la promotion de la démocratie participative, de la budgétisation participative, de l'application effective et sans exclusion des textes de lois relatifs aux domaines cités ci-dessus,
- Pour favoriser les échanges entre les OSC ayant des compétences sur le domaine de la redevabilité sociale collaborative,

ONG SAHA a partagé largement ses acquis en matière de SLC et de redevabilité sociale collaborative auprès de plus d'une cinquantaine représentants d'OSC, PTF et partenaires de développement par le biais de deux conférences nationales virtuelles organisées par le Mouvement ROHY avec l'appui d'un projet de soutien à la société civile (FANAINGA).

Grâce à une collaboration avec l'IPE UNESCO (Institut international de planification de l'éducation) sur le thème de gouvernement ouvert/ retour d'expériences, ONG SAHA a produit un document d'études axées sur les liens entre la SLC et le secteur éducation. Une restitution nationale a été faite avec la participation des Ministères de la Décentralisation et de l'Education Nationale.

Par ailleurs, ONG SAHA participe au-delà du projet à la capitalisation des SLC au niveau national en se constituant comme personne ressource pour l'élaboration et la finalisation du document de capitalisation et du guide harmonisé sur la SLC (action démarrée dans le cadre du projet mais pas terminée avant la clôture du projet, en cours).

d) Autres résultats et impacts imprévus : Discutez des autres résultats et impacts obtenus, y compris les effets involontaires, positifs ou négatifs et les retombées. Discutez de la manière dont le projet a contribué au développement / au renforcement des institutions pertinentes (société civile et secteur public), à la mobilisation d'autres ressources, etc.

La confiance accordée par le Ministère de la décentralisation à ONG SAHA et CIMSI pour travailler en tant que OSC sur la capitalisation de la SLC est un résultat imprévu. Le processus de capitalisation conjointe menée par CIMSI avec le Ministère de la décentralisation a également pris une ampleur imprévue car au-delà de la date de clôture du projet, des OSC fédératives de jeunes et de femmes ont apporté leurs réflexions lors des échanges entre OSC sur le sujet de SLC, et ont exprimé leur plaidoyer que ces réflexions soient considérées dans la capitalisation Nationale sur la SLC conduite par le MID.

Risques pour la durabilité: Discutez et expliquez tout changement qui pourrait survenir et nuire à la durabilité des résultats du projet; ceux-ci peuvent inclure des facteurs tels que les facteurs techniques, financiers, économiques, sociaux, politiques, environnementaux, l'appropriation / l'engagement du gouvernement, l'appropriation par d'autres parties prenantes, le soutien institutionnel, la gouvernance et l'exposition aux catastrophes naturelles.

Les risques pour la durabilité peuvent exister à l'échelle nationale.

- La politique de développement rapide impulsé par le Gouvernement central pourrait se traduire par la mise en avant d'indicateurs de constructions d'infrastructures sociales (écoles, centres de santé de base), ce qui pourrait à moyen terme diminuer l'intérêt des responsables communaux vis à vis de la concertation considérée comme une perte de temps.
- Le renforcement du système déconcentré au détriment de celui de la décentralisation, suite au renforcement du pouvoir des responsables régionaux désignés, à la non-élection des chefs de région et au maintien du statut de chef de quartier sous la tutelle administrative du Ministère de la décentralisation (au lieu d'être élus par les communautés et sous la tutelle des maires)
- La légifération de nouveaux textes de lois peu concertés avec la société civile et les parties prenantes est un toujours un risque, car il n'y a pas encore un espace de concertation institutionnalisé pour les lois au niveau du Parlement ou de l'exécutif.

Comment le projet a-t-il utilisé les analyses d'inclusion sociale? Veuillez fournir des données et des récits sur des groupes marginalisés et vulnérables spécifiques et adaptés au contexte qui ont été inclus dans le cadre des processus de responsabilité sociale collaboratifs soutenus par le projet.

L'effectivité de la participation des couches vulnérables dans les SLC nécessite une analyse préalable des facteurs d'exclusion et des acteurs « exclus ». Il est nécessaire de bien clarifier, de manière concertée avec les acteurs les critères de vulnérabilité à retenir. Et ce, avant d'entamer le processus d'identification des individus représentants cette catégorie. L'absence de ces critères rend difficile, voire impossible, la formation de collège des vulnérables. En effet, la vulnérabilité économique peut résulter de différents facteurs : handicap physique, pauvreté, statuts de migrants, groupes minoritaires ou ethniques, etc. A titre d'illustration, la difficulté rencontrée par les communes à constituer la liste des personnes indigentes bénéficiaires de fonds d'équité CSB témoigne de l'ardeur de la tâche d'identification des gens dans la catégorie de vulnérable »

Suivi, évaluation et apprentissage (MEL).

- a) De quelle manière le système MEL a-t-il aidé à ajuster le cours et à introduire des améliorations basées sur une gestion adaptative et des approches d'apprentissage?

Le projet CIMSI possède un système de planification, de suivi et d'évaluation composé d'actions et d'activités programmées et menées régulièrement. Ce système permet d'apporter au cours de la mise en œuvre du projet des corrections et des réorientations pertinentes pour la réalisation des activités et dans l'atteinte des objectifs relatifs aux indicateurs objectivement vérifiables.

Le processus de suivi évaluation du projet CIMSI se départage en 4 catégories : (1) planification, (2) suivi, (3) apprentissage et (4) rapportage.

- **Planification**

Le PTBA ou Plan de Travail Budgétisé Annuel est défini pour un cycle annuel. Ce plan contient les objectifs spécifiques à atteindre dans l'année et les détails des activités à entreprendre, l'identification claire des responsables de mise en œuvre, la périodicité de la réalisation de l'activité, le budget détaillé ainsi que l'indicateur vérifiable estimant la réalisation de l'activité en question.

Depuis l'évaluation à mi-parcours, le projet a relevé des défis dans les 3 domaines suivants :

- **Celui de la qualité de l'appui/accompagnement** afin de renforcer les capacités des acteurs locaux et communaux ainsi que leurs interactions, sous tendues par les mécanismes de redevabilité et de transparence insufflés par le projet.
- **Celui du Management/ financier**, aussi bien au niveau de l'unité de gestion de CIMSI qu'au niveau des organisations partenaires stratégiques et parrainées.
- **et celui de l'institutionnalisation** des mécanismes de redevabilité impulsés par le projet, résultant dans des collaborations et des dialogues institutionnels avec les parties étatiques et des organisations de la société civile au niveau national

- **Suivi**

Le suivi de l'avancement des actions est réalisé en premier lieu à travers les réunions internes et les échanges réguliers entre l'équipe du projet et les accompagnateurs de proximité permettant de collecter les informations issues du terrain, afin de connaître la situation d'avancement des activités et d'identifier les éventuels facteurs de blocage.

Une mission de supervision et d'appui de la Banque Mondiale est planifiée une fois dans l'année pour étudier avec l'équipe du projet la réalisation du projet, traiter et analyser ensemble les issues des problèmes rencontrés. Six missions d'appui (Déc. 2017, Août 2018, Déc. 2018, Juin 2019, Déc. 2019 et Déc. 2020) sont réalisées depuis le début du projet, aboutissant à la fourniture de nouvelles directives, d'instructions et de recommandations pour une bonne réalisation du projet.

Une réunion avec tous les partenaires est prévue tous les trimestres dans le but de suivre l'avancement des activités de ceux-ci, et de favoriser le partage des expériences par chacun. Toutefois, à cause de la situation sur l'état d'urgence sanitaire, les réunions ont été organisées séparément par partenaire soit physiquement, soit via des échanges virtuels et téléphoniques.

- **Apprentissage**

Les réflexions provenant des systèmes de suivi offrent aux diverses parties prenantes une opportunité de tirer des leçons à travers les partages d'expériences et grâce à des auto-évaluations.

Une analyse des données conduit à l'identification des leçons apprises. Le projet CIMSI a déterminé des leçons suite à l'analyse des constats et des expériences suite à la réalisation de l'évaluation citoyenne, un blog présentant cet aspect a été récemment partagé et mis en ligne consultable via le lien ci-après :

https://saha.mg/wp-content/uploads/2020/07/blog_cimsi_juillet_2020_en.pdf

https://saha.mg/wp-content/uploads/2020/07/blog_cimsi_juillet_2020_fr.pdf

Deux notes et deux documents « Guide » ont été rédigés :

- Note 1 : Le modèle de co-engagement constructif basé sur la SLC promu par CIMSI
- Note 2 : Note synthétique relative aux Evaluations citoyennes dans les 46 communes d'intervention de CIMSI
- Guide actualisé version française sur l'accompagnement des SLC
- Guide sur les rôles et fonctions des SLC et la Gestion du Foncier dans les communes : <https://www.saha.mg/guide-rif>

A la clôture du projet, il a été produit :

- Un document de capitalisation du projet/ <https://www.saha.mg/mag-capitalisation>
- 3 vidéos de capitalisation et de témoignages des acteurs sur leurs expériences :
 - National : <https://youtu.be/DT387q3rf18>,
 - Taolagnaro : <https://youtu.be/PQJz4dgNLmo>,
 - Diana : <https://youtu.be/Q5iIoZ7ICiY>,

- **Rapportage**

L'équipe du projet est tenue d'établir un rapport semestriel et annuel, technique et financier, où sont rapportés les réalisations techniques et financières du projet, les cas particuliers rencontrés, les problèmes identifiés et les solutions avancées, les observations et diverses leçons apprises. Les rapports sont envoyés à la Banque Mondiale : rapport annuel de Décembre 2017, rapport semestriel de Juillet 2018, rapport annuel de 2018, rapport du premier semestre et annuel de 2019, rapport semestriel de 2020 et rapport trimestriel de 2021.

- **Evaluation :**

L'Evaluation des effets et impacts du projet CIMSI comprennent l'Etude de référence (Baseline), l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale.

Leçons apprises : Décrivez les leçons les plus significatives (positives et négatives) apprises suite à l'analyse fournie dans vos réponses aux questions précédentes.

- L'étude de baseline du projet a été réalisée trop tôt par rapport à la compréhension des sous-indicateurs permettant d'apprécier les indicateurs du projet. Il aurait été plus judicieux d'établir seulement le baseline pour les communes pilotes, donnant ainsi la possibilité d'établir le baseline des autres communes en deuxième année avec plus de précisions et pertinence,
- Le ciblage de 3 secteurs par un seul projet n'a pas permis d'embrasser les subtilités spécifiques à chacun des secteurs, et a rendu naturellement les collaborations stratégiques focalisées sur le Ministère de la décentralisation, qui est le premier concerné sur la promotion de la SLC.

Gestion de projet et développement institutionnel. Veuillez fournir une évaluation de: (a) la performance globale de l'équipe du projet, y compris les forces et faiblesses, les opportunités et les défis (b) les contributions du projet, le cas échéant, au renforcement institutionnel de votre organisation (et de vos partenaires), le cas échéant) et (c) les contributions du projet au renforcement des capacités des OSC partenaires ou mentorées, le cas échéant.

Analyse de la performance globale de l'équipe du projet :

L'équipe du projet peut être appréciée par sa capacité à réaliser et mettre en exécution les PTBA, qui ont été réalisés conformément aux prévisions, moyennant les ajustements nécessaires pour les adapter aux facteurs contextuels. On peut en déduire une bonne performance de l'équipe du projet et les accompagnateurs de proximité.

Les forces de l'équipe sont les suivantes :

- Bonne capacité de travail en équipe, complémentarité entre les capacités de pilotage stratégique, d'opérationnalisation et accompagnement de proximité, de suivi-évaluation,

- Expériences d'accompagnement de la gouvernance locale, et bonne connaissance du domaine de la décentralisation et du développement local
- Capacité acquise en matière de gestion adaptative, et sur la valorisation des expertises partenaires du projet

Les faiblesses rencontrées sont relatives :

- au faible engagement des membres de l'équipe dans les dynamiques de la société civile en dehors du projet, et en majorité sur les collaborations avec le secteur public national, confiant au seul le directeur du projet la gestion de ces domaines,
- à la capacité de l'équipe de travailler en profondeur sur les autres sous thèmes transversaux tels que la gestion des plaintes, l'inclusivité des couches vulnérables.

Contributions du projet au renforcement institutionnel de notre organisation

La collaboration de ONG SAHA avec GPSA/ BM a contribué au renforcement du positionnement stratégique de l'ONG SAHA vis-à-vis du thème de redevabilité sociale au sein du paysage des OSC à Madagascar. Toutefois, la gestion interne de la capitale de connaissances générées reste un défi permanent du fait de l'évolution des facteurs qui influencent ce domaine.

Renforcement des capacités des OSC partenaires ou mentorées (se référer au chapitre 3.2 du rapport)

En quoi la mise en œuvre du GPSA-Banque mondiale et / ou le soutien des connaissances ont-ils bénéficié au projet? Veuillez réfléchir à:

- a) Appui au renforcement des capacités du GPSA:** *(comme la formation, le soutien par des conseillers, tout autre soutien de capacité continu par l'équipe GPSA)*

Par rapport à l'appui du GPSA à l'ONG SAHA

Les documents et les pages de blogs partagés par le GPSA sur la plateforme de gestion et de connaissance de GPSA ont permis à l'ONG SAHA de mener à terme les activités.

L'équipe du projet a bénéficié d'un renforcement de capacités par le GPSA sur la redevabilité sociale collaborative et sur l'amélioration des services grâce à la participation à un forum en 2018 et en 2019 au siège du GPSA, et virtuellement pour le forum GPSA de 2021.

Pendant ces trois années d'appui et d'accompagnement, le projet contribue à la pratique de la bonne gouvernance et à la réalisation du mécanisme de redevabilité sociale et l'établissement de la transparence dans la gestion budgétaire communale.

- b) Initiatives de connaissance et d'apprentissage du GPSA:** *(comme l'implication dans la plate-forme de connaissances, l'échange de connaissances avec les pairs bénéficiaires, l'utilisation des connaissances et des produits d'apprentissage GPSA et le soutien).*

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

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

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

c) Implication et relations avec la Banque mondiale TTL: *(y compris les efforts pour faciliter les contacts avec les représentants du gouvernement et l'expertise du secteur)*

L'équipe de la Banque mondiale a effectué un appui tant bien financier que technique :

- Appui sur le déblocage de certaines situations liées aux contraintes administratives et procéduriales,
- Formation et appui à l'opérationnalisation du Mécanisme de Gestion de Plaintes,
- Facilitation de la mise en relation de CIMS I avec les autres projets/programmes financés par la Banque mondiale à Madagascar, dont le Projet PAEB (Education de base), le Projet PARN santé-Nutrition, le projet CASEF/Développement économique et Foncier, le Projet PIC,
- Participation à l'évaluation et à l'appréciation de la progression actuelle du projet en vue de l'amélioration de la mise en œuvre à travers les missions d'appui semestriel,
- Appui sur l'identification des potentiels risques pour le projet, pouvant générer des dépenses inéligibles dans le contexte de crise sanitaire.

d) Avez-vous des suggestions pour améliorer les capacités et le soutien des connaissances GPSA / Banque mondiale?

- Favoriser les échanges entre les pairs notamment entre les pays francophones

e) Avez-vous des suggestions sur la manière dont le soutien non financier du GPSA / Banque mondiale (par exemple, renforcement des capacités, assistance technique, conseils politiques) pourrait aider le gouvernement à tirer parti des leçons de votre projet?

- Poursuivre l'appui de la Banque mondiale sur le renforcement de l'institutionnalisation des actions au niveau des partenaires institutionnels stratégiques.