



Mission d'assistance à la maîtrise d'ouvrage
Projet « un logement digne pour tous »
Fondation Abbé Pierre – Enda Madagascar

**Compilation des rapports de mission produits au cours de la
prestation de service**

Août 2018

Sommaire :

Mission 1 : Un logement digne pour tous - Page 3 à 38

Mission 2 : Un logement Digne pour tous - Page 39 à 94

Mission 3 : Un logement digne pour tous - Page 95 à 123

Mission 1

Un logement digne pour tous

Fondation Abbé Pierre, maître d'ouvrage
Enda Océan Indien, maître d'œuvre

Mission d'assistance à la maîtrise d'œuvre
Appropriation / programmation / suivi-évaluation

Du 11 au 20 mars 2017 - Antananarivo
Franck Signoret / Consultant

Rapport de mission

TABLE DES MATIERES

SYNTHESE DE LA MISSION

6

REMARQUES GENERALES	6
SUR LE VOLET « APPROPRIATION DU PROJET »	6
SUR LE VOLET PROGRAMMATION	7
SUR LE VOLET SUIVI-EVALUATION	8
ORIENTE PERFORMANCE	8
ORIENTE CHANGEMENT	9
A METTRE EN ŒUVRE	9
PARTIE 1 – APPROPRIATION DU PROJET PAR LES PARTENAIRES DIRECTES DE MISE EN OEUVRE	9
1- LE DEBAT MOUVANT : QUELS CONSTATS ?	9
OBJECTIF – DEROULEMENT – PARTICIPANTS	9
LA QUESTION DU DEBAT	10
POSITIONNEMENT DES PARTICIPANTS	10
LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS	10
2. LA PERCEPTION DU PROJET PAR LES PARTENAIRES	10
OBJECTIF - DEROULEMENT	10
RESULTATS INDIVIDUELS (PAR ORGANISATION) :	11
3. ARTICULATION ENTRE LES DIFFERENTS DESSINS	19
OBJECTIF - METHODE	19
RESULTAT	19
4. COMMENTAIRES DU CONSULTANT SUR L'EXERCICE REALISE	22
5. PROPOSITIONS DE SUITES	24
PARTIE 2 : PROGRAMMATION DU PROJET	25
1. ACTIVITES MISES EN ŒUVRE	25
PRINCIPAUX CONSTATS	25
2. RECOMMANDATIONS	26
PARTIE 3 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ORIENTE PERFORMANCE	27
1. ACTIVITES MISES EN ŒUVRE	27
2. PRINCIPAUX CONSTATS	27
3. RECOMMANDATIONS	27

PARTIE 4 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ORIENTE CHANGEMENT	28
1. ACTIVITES MISES EN ŒUVRE	28
2. PRINCIPAUX CONSTATS	28
3. RECOMMANDATIONS	28
CONCLUSION	29
SUR LE SUIVI-EVALUATION ORIENTE PERFORMANCE	29
SUR LE SUIVI-EVALUATION ORIENTE CHANGEMENT	29
SUR LA PROGRAMMATION STRATEGIQUE	30
SUR L'APPROPRIATION DU PROJET	30

SYNTHESE DE LA MISSION

Remarques générales

La mission s'est très bien déroulée. Le consultant a pu travailler avec une équipe mobilisée, compétente et désireuse d'apprendre et de s'améliorer.

Le projet est très ambitieux (lien objectifs/délais) mais consacre une approche globale, centrée sur les droits, cohérente et pertinente (en termes de durabilité notamment), à forte valeur sociale et politique. Les enjeux sont forts et l'équipe en charge de la maîtrise d'œuvre devrait bénéficier de tout l'appui nécessaire et de l'expertise reconnue, notamment celle de la maîtrise d'ouvrage (par exemple, l'expertise de la FAP en matière de plaider mais aussi de cadrage et de mise en oeuvre d'une étude sur le mal logement).

La mission a mis l'accent sur l'appropriation de toutes les démarches/approches/outils par l'équipe stratégique de projet (cheffe de projet, coordinatrice, assistante administrative et financière, chargé du suivi-évaluation). L'ensemble de la démarche a ainsi été co-construit. La co-construction prend certes plus de temps dans les stades de planification et de suivi-évaluation mais garantit plus d'efficacité dans la phase de mise en oeuvre (perdre du temps au début pour en gagner par la suite).

Sur le volet « appropriation du projet »

- L'atelier collectif organisé (1 journée) constitue un exercice qui n'est qu'un début et qui doit lancer une dynamique d'appropriation continue (l'appropriation ne se « décrète » pas, elle se travaille au quotidien). L'essentiel est que tous les partenaires du projet maîtrisent bien les enjeux du projet, ses valeurs, le rôle des acteurs de façon générale et le rôle des partenaires mobilisés dans la conduite des opérations. Les articulations fines et opérationnelles se travailleront en continu et seront animées par l'équipe projet Enda et permettront de renforcer l'appropriation.
- L'atelier organisé était très vivant, basé sur les perceptions de chaque organisation, et a permis de cibler les priorités, les enjeux, les défis du projet mais aussi les difficultés à anticiper (par exemple le rôle de l'Etat).
- L'atelier a également permis de mettre en avant la difficulté à « sortir » d'une approche classique basée sur la délivrance de services pour une approche basée également sur les droits. La double dynamique que cela implique reste encore très peu appropriée. Cette dynamique repose, d'une part, sur un « bénéficiaire » qui devient acteur d'un collectif et, d'autre part, sur un « pourvoyeur de droit » (en l'occurrence l'Etat) qui agit et devient levier pour la démultiplication. Les deux dimensions concourent à la durabilité du projet. Une formation à l'endroit de l'équipe projet et des principaux partenaires serait utile et permettrait de poser les bases d'un vocabulaire commun. Un volet « action » permettrait également de bien identifier comment une approche par les droits se décline sur un projet concret.
- L'atelier a largement dépassé les objectifs fixés initialement car l'intelligence et la créativité collective ont permis de poser les bases d'une approche orientée changement, bases essentielles pour travailler sur le suivi-évaluation du changement et qui manquaient au projet (explicitation d'une vision long terme et idéale, d'un système de valeurs, de mécanismes pour atteindre la vision, de la contribution du projet et des conditions de réussite).

- Un point d'attention : veiller à limiter le turn-over des référents sur le projet chez les partenaires afin d'assurer un minimum de continuité. Un tableau des titulaires et suppléants a été établi. Il est important que chacun veille à le respecter.

Sur le volet programmation

- La mission a pris le temps de travailler avec l'équipe sur la programmation stratégique (au niveau des activités structurantes pour chaque résultat attendu) du projet sur les 15 premiers mois, correspondant à la 1^{ère} tranche de paiement AFD (1,5 jour de travail). Parallèlement à la programmation sur papier, l'ensemble des activités a été intégré sur Gantt project par la Cheffe de projet.
- Il est maintenant important que les fonctions stratégiques affectées au projet (Cheffe de projet, coordinatrice, assistante administrative et financière, chargé du suivi-évaluation) se réunissent 1 fois par semaine (au moins au début du projet) pour suivre la programmation, anticiper les éventuels aléas et adapter le rythme de mise en œuvre des activités. Cette rencontre hebdomadaire relève des activités classiques et nécessaires de suivi et de coordination d'équipe. Cette réunion doit être distincte de la réunion de coordination avec l'ensemble des animateurs et techniciens qui visent plus à organiser le travail quotidien auprès des familles.
- La phase de programmation stratégique était essentielle car elle conditionne en partie le montage du dispositif de suivi-évaluation, dans le sens où cela permet de fixer des objectifs clairs dans le temps, objectifs qui feront l'objet du suivi-évaluation.
- Durant les mois d'avril et mai, la cheffe de projet, qui doit faire vivre cette programmation, devrait la vérifier avec l'ensemble des partenaires impliqués dans la mise en œuvre (vérifier que les périodes de mobilisation attendues leur conviennent). Gantt permet également de procéder à un suivi des ressources affectées au projet (financières, humaines). Il revient à la cheffe de projet de définir ce qui lui est utile et d'insérer les informations dans l'interface.
- Point d'attention 1 : ne pas complexifier la programmation stratégique à outrance, dans le sens de descendre au niveau de la micro-tâche. Le risque est de développer un micro-management qui ferait perdre de vue la maîtrise des objectifs stratégiques globaux. L'outil deviendrait par ailleurs ingérable.
- Points d'attention 2 : il convient le plus vite possible de vérifier avec l'AFD (via la FAP) la validité administrative et financière de certaines procédures de versement de fonds aux partenaires (ANO obligatoires ? Considéré comme partenaires ou prestataires ? Mode de contractualisation : contrats ou protocoles d'accord avec subventions en cascade ?) car si des formalités administratives sont nécessaires, la programmation s'en trouverait largement modifiée. Une liste des questions à poser à l'AFD a été dressée avec la cheffe de projet et l'assistante administrative. Il est urgent de clarifier cela. Par ailleurs, et pour plus de simplicité, il serait utile qu'Enda ait un interlocuteur à l'agence AFD de Madagascar.

Sur le volet suivi-évaluation

Orienté performance

- La mission a principalement travaillé à définir un 1^{er} dispositif de suivi-évaluation contenu dans une matrice (annexe 3) qui comprend et explicite :
 - o L'échelle du suivi : suivi des indicateurs macro et suivi des activités programmées et le lien mécanique entre les deux.
 - o Les champs du suivi-évaluation : ce qui doit faire l'objet d'un suivi (ex : suivi du processus de régularisation administrative des familles, suivi des petites réhabilitations) et le niveau de suivi souhaité (suivi des activités et non des tâches).
 - o La valeur de référence qui correspond à l'engagement pris par Enda en termes d'Indicateurs.
 - o La localisation de la « matière 1^{ère} » : où se situe la source des informations pour renseigner la matrice (qui détient l'information: Enda ou l'un de ses partenaires de mise en œuvre).
 - o Dans quels supports/outils est contenue l'information brute: les formulaires/fiches de suivi/journal détenus par les techniciens/animateurs.
 - o La fréquence de collecte et d'encodage des données.
 - o La procédure de transmission de la « matière 1^{ère} » entre le collecteur de l'information et la personne qui centralise et encode l'information.
 - o Les outils de centralisation et d'agrégation des données : outils développés par le chargé de suivi-évaluation d'Enda (tableaux Excel).
- Il est à noter que le travail du consultant a été grandement facilité car le chargé de suivi-évaluation, et Enda en général, a développé une forte culture du suivi-évaluation orienté vers la performance et le suivi des activités. Des outils existent déjà. Nous avons alors travaillé à améliorer et compléter ces outils en reprenant de façon organisée l'ensemble des indicateurs du projet. Le travail a plus consisté à organiser, simplifier et compléter ce qui pouvait manquer (notamment sur les OS 2 et 3 qui ne sont pas intégrés dans la matrice existante).
- La construction de la matrice du dispositif a également été rendue possible grâce à l'organisation d'un focus-group réunissant les partenaires du projet. Lors de ce focus-group, chaque partenaire a été amené à présenter son dispositif et la manière dont il le met en œuvre. Ce focus-group a notamment permis de bien identifier où se trouve l'information 1^{ère} mais aussi de renforcer une nouvelle fois les échanges entre partenaires du projet ainsi qu'une culture collective du suivi-évaluation.
- Au final, le dispositif de suivi-évaluation a réellement été co-construit, le consultant jouant le rôle de regard extérieur, de facilitateur et d'appui pour formaliser le dispositif à travers un tableau unique qui explicite le contenu et la mécanique du suivi-évaluation. Le consultant a également posé des questions sur le réalisme de certains champs de suivi et la disponibilité des informations.
- Durant les mois d'avril et juin, il conviendra d'aller rencontrer chacun des partenaires pour vérifier avec eux la faisabilité du dispositif lorsque l'information première est à leur niveau. Le chargé de suivi-évaluation devra également compléter, adapter et parfois simplifier (par exemple fusion de deux fichiers Excel avec

deux onglets, un pour le suivi des réhabilitations et un pour les constructions + ajouts d'un 3^{ème} onglet récapitulatif contenant les indicateurs macro) ses propres outils de suivi sur la base de ce qui est mentionné en rouge dans le dispositif.

- La prochaine mission du consultant consistera alors à passer en revue le contenu et à appuyer le lancement d'une phase test.

Orienté changement

- La mission a permis de démarrer le chantier sur le suivi-évaluation du changement. Comme mentionné ci-dessus, l'atelier d'appropriation collective a permis de poser les bases d'une appréciation des changements auxquels le projet contribue. Les partenaires réunis ont en effet pu expliciter une vision idéale (changement ultime attendu), un système de valeurs, des mécanismes pour atteindre le changement ultime (notamment l'articulation idéale des acteurs et les hypothèses sur lesquelles se fondent le changement), la contribution du projet ainsi que les principales conditions de réussite (mobilisation du bénéficiaire pour le développement d'une approche collective et rôle de l'Etat). Ce travail prend la forme de dessins réalisés par les partenaires du projet.
- Le dispositif de suivi-évaluation étant quasiment finalisé, la seconde mission pourra alors se concentrer sur la poursuite du dispositif orienté changement : identification de la nature des changements prioritaires à observer (niveau des bénéficiaires, niveau des partenaires du projet, niveau du système dépendant en grande partie de l'Etat), définition d'une grille de lecture du changement et supports/outils de suivi des changements. Pour ce dernier, l'utilisation de la vidéo comme mode d'appréciation du changement a été évoquée et semble non seulement pertinent mais valorisant pour l'équipe Enda, pour les partenaires, comme pour les bénéficiaires.

A mettre en œuvre

- période entre les deux mission : voir conclusion du présent rapport.
- Pendant la prochaine mission : voir en conclusion du présent rapport.

PARTIE 1 – APPROPRIATION DU PROJET PAR LES PARTENAIRES DIRECTES DE MISE EN OEUVRE

1- Le débat mouvant : quels constats ?

Objectif – déroulement – participants

Objectif : Briser la glace et développer un argumentaire sur un enjeu fort du projet.

Participants : L'ensemble des organisations partenaires du projet (Annexe 1 : liste des participants).

Déroulement : annexe 2

La question du débat

Peut-on vivre dans les quartiers du bas de la ville ?

Positionnement des participants

2 pour le NON et 10 pour le OUI.

Les principaux enseignements

- La question du choix est posée : les populations vivants dans ces quartiers ont-elles le choix ?
- Les personnes positionnées dans le « non » soulèvent des arguments prenant en compte les conditions actuelles, à savoir conditions insalubres, pollution, épidémies et maladies. Dans ces conditions, il n'est pas possible de vivre dans ces quartiers.
- Les personnes positionnées dans le « oui » expriment cependant des conditions (présence des services publics, assainissement...).
- Certains « oui » sont également liés à des phénomènes peut-être culturels : présence historique de certaines personnes, propriétaires depuis longtemps.
- La notion « d'adaptabilité » est mentionnée par les partisans du Oui alors que certains partisans du Non expriment certaines incapacités à s'adapter (problèmes de santé récurrents).
- Une partisane du Non est surprise de la majorité des personnes qui répondent Oui (seules deux personnes se sont positionnées sur le Non).
- L'hétérogénéité des populations fait que la réponse est plutôt grise que noire ou blanche. Néanmoins, aborder une question de façon binaire permet aussi de développer ses arguments et de mettre sur la table différents points de vue opposés.

2. La perception du projet par les partenaires

Objectif - déroulement

Objectif : Sur la base des perceptions individuelles du projet, commencer à travailler une culture commune du projet et renforcer l'appropriation du projet par les partenaires.

Attention : au final, les participants ont développé (sans que cela ne soit initialement prévu) les bases d'une approche orientée changement.

Méthode : Le dessin/schéma

Résultats individuels (par organisation) :

Cette partie doit encore être complétée par Enda (le consultant été en animation et n'a pas pu prendre de notes exhaustives).

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

APUM – association des professionnels de l'urbanisme de Madagascar

Positionnement dans le projet

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

Koloaina

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

GDA

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

OTIV

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

HARDI

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

SIF

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

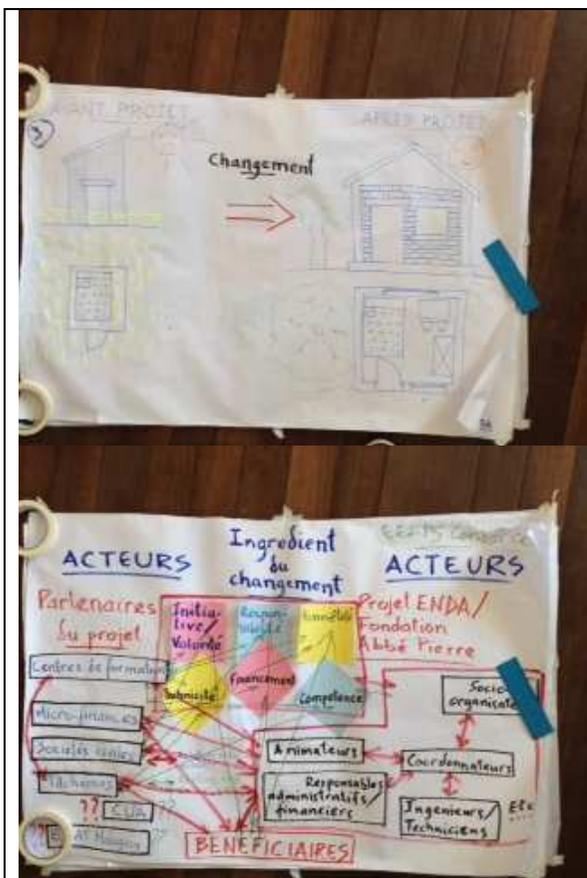
Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

Condorcet

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

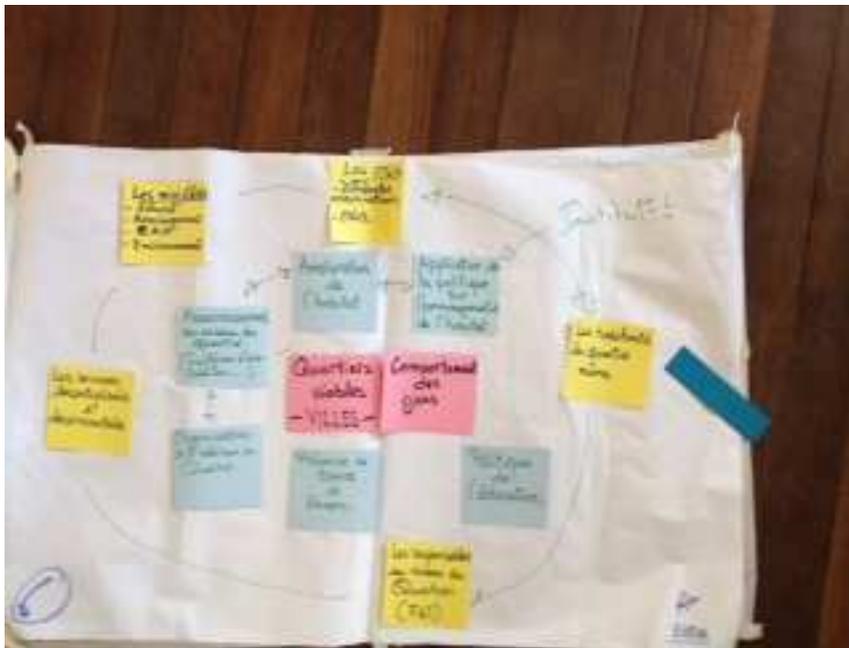
Nom du partenaire (Acronyme et déroulé de l'acronyme)

Enda

Positionnement dans le projet

Axe de travail sur lequel il est mobilisé

Sa représentation du projet dessinée



Principales explications données par le partenaire sur son dessin (sous forme de bullet points).

Principales suggestions des autres participants (sous forme de bullet points)

3. Articulation entre les différents dessins

Objectif - méthode

Objectif : Sur la base des résultats individuels, développer une approche collective

Méthode : Débat guidé + synthèse régulière

Résultat

Un changement à long terme : un idéal de cité



Un système de valeurs pour arriver à l'idéal



Pour arriver au changement à long terme : une mécanique idéale



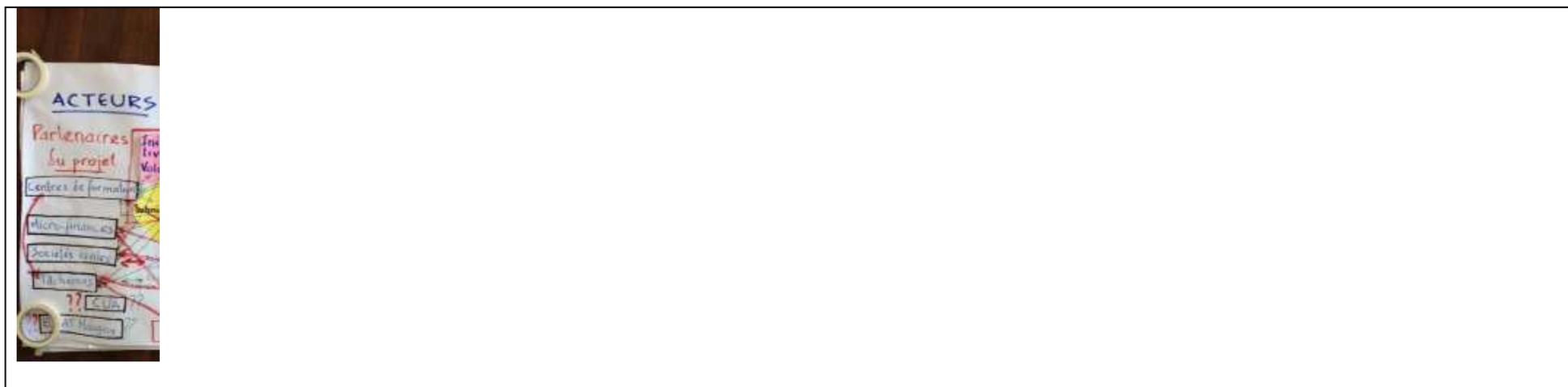
Le projet « un logement digne pour tous » en contribution à l'idéal



Les conditions de réussite/leviers

Une partie du dessin de Condorcet (les points d'interrogation) avec les deux facettes qui définissent l'approche par les droits :

- Le bénéficiaire devient acteur et s'engage dans une action collective pour « défendre ses droits » = sensibilisation, information, action.
- L'Etat (tous niveaux : central, déconcentré, décentralisé) qui doit garantir les droits = plaidoyer (les points d'interrogation dans le schéma).



4. Commentaires du consultant sur l'exercice réalisé

- Certains participants sont allés plus loin en insérant le projet dans un cadre et un contexte beaucoup plus large. C'est très positif car cela a permis de travailler les enjeux liés au projet (rôle de l'Etat dans le processus, le passage de l'individuel au collectif, le rôle du bénéficiaire qui ne se limite pas à « recevoir » un service).
- Certains participants ont explicité un idéal (ou vision) auquel le projet devrait contribuer et ont formulé sous forme de dessins un changement à long terme (Koloaina), au-delà du projet limité dans le temps. Cette étape est essentielle pour apprécier les changements et la contribution du projet à un changement.
- Certains participants ont explicité à travers leurs dessins les processus idéals qui permettraient d'atteindre le changement souhaité (Hardi ou Sif), ce qui est aussi essentiel car apprécier le changement, ce n'est pas porter une attention sur le résultat final mais bien sur les processus, les mécanismes qui permettent d'actionner le changement.
- Certains partenaires se sont attachés à décrire les valeurs qui doivent sous-tendre le processus de changement (Condorcet). Les valeurs sont essentielles car elles permettent de fédérer les acteurs autour d'un socle commun.
- Certains participants ont focalisé sur le projet en lui-même en détaillant les moyens développés, les acteurs mobilisés, la nature de l'apport de chacun des acteurs et les relations entre les acteurs (Apum...).

- Enfin certains acteurs ont énoncés des conditions de réussite du projet et notamment le rôle de l'Etat qui déterminera en partie la durabilité des actions et leur démultiplication (Condorcet).

Au final, la combinaison des différents dessins génère une logique complète et cohérente basée sur les perceptions individuelles que chacun a du projet. C'est un bel exemple de ce que l'intelligence collective peut générer.

La combinaison des dessins constitue une base solide pour développer des mécanismes de suivi-évaluation orienté changement. La base du dispositif changement qui manquait existe donc maintenant.

- Il est à noter que l'exercice a permis une meilleure connaissance et reconnaissance mutuelle. C'est un point positif, une base nécessaire.
- Si les articulations fines entre les actions de chacun des partenaires sur le projet ne sont pas forcément ressorties, il semble plus important que chacun développe une culture commune des enjeux et défis du projet ainsi qu'une base commune des changements auxquels le projet doit contribuer. Dans une optique de plaidoyer et de démultiplication, ce point est essentiel.
- Pour l'articulation fine, cela se fera au fur et à mesure de la mise en œuvre du projet et devra être du ressort du principal pilote, à savoir Enda. Mais il convient de modérer cet aspect car certains participants ont tout de même identifié la nature de l'intervention de chacun. Certes, le niveau d'articulation reste macro mais la finesse de ces articulations se fera dans l'action et sous la coordination d'Enda.
- La majorité des participants explicite encore une approche orientée « délivrance de services à des bénéficiaires » (approche classique et dominante dans le secteur de la coopération développement) et non pas dans une approche par les droits, dans laquelle le bénéficiaire est acteur/moteur et s'engage pour une action collective. Cela nous fait dire qu'un travail de fond devrait être mené avec certains partenaires pour un changement progressif d'approche. L'observation du changement ne devrait-elle donc pas se focaliser en partie sur les partenaires ?
- On notera également qu'une partie des participants focalise sur l'amélioration de l'habitat individuel (construction ou réhabilitation) et est moins enclin à développer les volets plaidoyer et renforcement du pouvoir d'agir des bénéficiaires. C'est un point important en lien avec le précédent (focalisation sur la délivrance de services individualisés). Or l'enjeu du projet réside bien dans le plaidoyer pour favoriser la démultiplication du projet et le renforcement du pouvoir d'agir (empowerment) des « bénéficiaires » afin que ces derniers soient en capacité de revendiquer leurs droits et soient aussi acteurs d'un développement collectif et pas seulement individuel.
- A noter que le participant qui s'est focalisé sur les mécanismes permettant d'atteindre la finalité du projet a mis au cœur de son dessin le suivi-évaluation comme outil d'apprentissage collectif. Agir pour apprendre et apprendre pour mieux agir, tel est la philosophie d'un dispositif de suivi-évaluation orienté vers l'apprentissage collectif (pas uniquement orienté redevabilité et management quotidien, même si ces deux derniers points sont également importants).

- La majorité des participants évoque à travers les dessins l'effet démultiplicateur du projet (notion de durabilité). Cela pose la question des approches qui seront développées pour favoriser ce changement d'échelle. Cette question devrait en grande partie trouver réponse dans la stratégie de plaidoyer qui doit être élaborée. L'Etat est majoritairement cité comme levier pour ce changement d'échelle.
- Assez systématiquement, la question du statut des partenaires du projet a été posée : peut-on les considérer comme des acteurs de la société civile au même titre que des organisations locales qui seront mobilisées pour favoriser l'engagement collectif des « bénéficiaires » ou sont-ils avant tout des opérateurs du projet ? Une combinaison des deux est-elle possible ? Peut-on parler d'opérateurs « militants » et les dissocier des OSC locales qui seront mobilisées pour favoriser l'engagement collectif des « bénéficiaires » ?
- Un certain nombre de participants décrit le projet de façon très linéaire, sans prise en compte du contexte et considérant qu'une action additionnée à une autre action provoque un changement alors que d'autres mettent plus en avant une approche systémique (tout est interdépendant et s'influence réciproquement). Au final, tous s'accordent à dire que la représentation systémique est plus adaptée et plus proche de la réalité.

5. Propositions de suites

- Il conviendrait dans un premier temps de formaliser la combinaison de dessins qui formera la base du système de suivi-évaluation orienté changement (voir supra le schéma illustrant ces combinaisons).
- Il est en outre proposé que toutes les instances de pilotage du projet (Copil, comité de suivi) ainsi que toutes les instances de travail collectif (communautés de pratique, définition de la stratégie de plaidoyer...) soient une occasion pour documenter les changements (même petits). Cependant, cela ne doit pas être chronophage. Un système simple devrait être identifié. Le Cota y réfléchira et fera des propositions en ce sens.
- Considérant que l'approche par les droits peut être nouvelle pour un certain nombre de partenaires et de membres de l'équipe projet Enda, il serait utile qu'une session de formation soit programmée à leur endroit afin que chacun sache non seulement ce que ce concept veut dire (et quelles sont les différences avec une approche orientée délivrance de service) et comment cela se décline opérationnellement. La formation pourrait être divisée en deux temps : un temps sur le concept (temps théorique : historique de l'approche, signification, principaux enjeux, descriptif avec illustrations de cas concret) et une partie pratique avec la stimulation d'une réflexion sur le projet Un logement digne pour tous.

PARTIE 2 : PROGRAMMATION DU PROJET

1. Activités mises en œuvre

- 1,5 jours dédiés à la programmation au lieu d'1 journée. Cette décision a été prise d'un commun accord avec l'équipe projet à la suite de la 1^{ère} journée. En effet, cette journée a notamment montré que l'équipe avait besoin de passer plus de temps à définir collectivement les grandes phases du projet, à bien cibler l'ensemble des conditions et préalables à la mise en œuvre de chacune des activités décrites dans le cadre logique. De plus, cet exercice a permis de soulever des questions de stratégie de mise en œuvre sur lesquelles l'équipe de projet avait besoin de débattre collectivement. Enfin, cette séance de travail a permis de mettre en avant quelques lacunes en termes de partage d'informations et de savoirs et a donc permis de mettre tout le monde à niveau sur « vers où on va », « comment on y va » et « dans quels délais on y va ». Il a été jugé utile de poursuivre car cela conditionne la bonne mise en œuvre du projet.
- La programmation a été réalisée par objectifs spécifiques puis par résultats et activités tels que décrits dans le cadre logique de projet. Parallèlement, les membres de l'équipe ont pu tester et mettre en pratique directement l'outil Gantt project qui facilite la programmation des activités et des ressources mais aussi le suivi des délais de façon plus automatique. Il semble que cet outil convienne à l'équipe. Il est à la fois simple d'usage et offre aussi des possibilités d'approfondissements si nécessaire (programmation du budget et explicitation de notes pour chaque activité). Il a le mérite de spécifier ce qui relève des processus et ce qui relève d'activités ponctuelles.

Principaux constats

- L'équipe de projet (entendu l'équipe restreinte composée de la cheffe de projet, de la coordinatrice des actions de terrain, la responsable de l'administration et des finances et le responsable du suivi-évaluation) a besoin de mieux s'organiser afin de favoriser :
 - o une plus forte appropriation du déroulement du projet dans le but notamment d'assurer la continuité du projet au-delà des personnes ;
 - o une meilleure anticipation de la charge de travail de chacun ;
 - o une meilleure prévisibilité des échéances ;
 - o une plus forte dynamique collective ;
 - o un meilleur suivi des activités et des potentielles adaptations/réorientations en fonction des difficultés rencontrées.

Tout seul on va plus vite.....collectivement, on va plus lentement mais plus loin.

- La coordination des activités se fait notamment lors de réunions hebdomadaires avec l'ensemble de l'équipe élargie (animateurs, techniciens...). Si cela est important, il est cependant nécessaire, voir essentiel qu'en cette phase de démarrage, l'équipe restreinte se réunisse plus souvent afin de procéder au suivi de la programmation. Ces rencontres doivent permettre de définir les stratégies opérationnelles les plus efficaces et les plus adaptées, au service de l'avancement du projet.

- Le travail de programmation a très logiquement déconstruit le cadre logique « contractuel » du projet pour le rendre plus opérationnel et « au service » de l'équipe. Le cadre logique tel qu'il est classiquement présenté dans le document de projet est utile pour la redevabilité et le suivi des indicateurs de performance. Il ne peut cependant pas constituer un cadre de travail opérationnel. Il a donc été remanié en ce sens. Il est maintenant au service de l'action.
- Le travail de programmation a également permis de mettre en avant certaines questions de l'ordre des procédures administratives et financières. La question centrale à éclaircir rapidement est la suivante : les partenaires du projet sont-ils soumis aux mêmes règles et procédures que les prestataires (faut-il un ANO avant chaque décaissement...). Une liste de questions à poser rapidement à l'AFD (via la FAP) a été dressée par l'équipe. La réponse à ces questions déterminera la validité de la programmation réalisée. Il est urgent d'y répondre afin d'anticiper au mieux les délais relatifs à ces procédures.

2. Recommandations

- L'équipe restreinte de projet (cheffe de projet, coordinatrice, chargé du suivi-évaluation et responsable des finances et de l'administration) devrait se réunir à fréquence régulière. Une fois par semaine (1h30), chaque lundi, au début du projet est nécessaire afin de bien mettre le projet sur les rails. Une fois le projet sur les rails, le rythme peut s'espacer même si une fois tous les 15 jours est la fréquence minimum. Cette réunion a vocation à être stratégique et procéder au suivi de l'ensemble des axes de travail du projet. C'est à ce moment que l'équipe suit la planification et effectue les modifications nécessaires. Il convient donc de dissocier les réunions de coordination des opérations de suivi des familles (avec les techniciens et animateurs) et les réunions de suivi stratégique réunissant l'équipe de projet restreinte.
- L'atelier de programmation a rendu le cadre logique du projet plus opérationnel. Le cadre logique « déstructuré » devient ainsi un instrument de pilotage du projet, avec une logique plus cohérente et des liens plus explicites et cohérents entre les différents résultats. Il serait intéressant et pertinent que cette logique soit reprise lors des présentations de l'état d'avancement du projet en comité de pilotage ou en comité de suivi. Le cadre logique initial doit cependant être conservé à des fins de redevabilité.
- Une fois la programmation des 15 premiers mois terminée, il serait utile et nécessaire de la présenter à l'ensemble des partenaires afin que chacun prenne connaissance de ce que l'on attend de lui et de la période durant laquelle il sera mobilisé. Au préalable, il serait bien d'avoir un entretien individuel avec chaque partenaire pour s'assurer que la période de mobilisation ciblée lui convient (disponibilité). Cela relève d'un travail de coordination.
- La programmation consolidée devrait être présentée par la cheffe de projet lors du comité de pilotage stratégique prévu fin mai, début juin.

PARTIE 3 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ORIENTE PERFORMANCE

1. Activités mises en œuvre

- Un focus-group réunissant l'ensemble des partenaires du projet a été organisé. Chacun a pu présenter son propre dispositif de suivi-évaluation et expliciter : les champs du suivi (le suivi porte sur quoi), les outils de collecte des données, la fréquence d'encodage des données collectées, les outils utilisés pour l'encodage. Ces informations ont permis de construire la matrice du dispositif de suivi-évaluation.
- La création collective d'une matrice diagnostic sur le suivi-évaluation qui, au final, constitue le dispositif de suivi-évaluation du projet (voir annexe 3 : matrice du dispositif renseignée).

Aujourd'hui, l'équipe bénéficie d'un dispositif de suivi-évaluation qui prend la forme d'un tableau avec différents champs explicitant : ce que l'on veut savoir, comment on veut le savoir, quand veut-on générer des données, la valeur de référence attendu... (Voir détails en annexe 3). Cette matrice contient non seulement des indicateurs de résultats mais aussi des indicateurs de progression.

2. Principaux constats

- La majorité des partenaires d'Enda dispose de dispositifs de suivi-évaluation. Certains sont fort développés (Koloaina, IMV.....), d'autres peut-être un peu moins mais existants et utilisés.
- Enda dispose déjà d'une forte culture de suivi-évaluation orienté performance. Des outils sont existants et sont déjà administrés. Le rôle du consultant a été d'accompagner l'organisation de ces outils, de poser des questions afin de les simplifier (quand cela est nécessaire), de les adapter et/ou les compléter.
- Il est à noter que les outils construits par Enda sont surtout orientés vers le résultat final. Des indicateurs de progression ont ainsi pu être ciblés quand cela semblait nécessaire.
- La phase de diagnostic montre une nouvelle fois que l'accent est mis sur l'OS1 du projet (construction, réhabilitation...) et pas encore sur les OS 2 (recherche-action) et 3 (plaidoyer).
- Il est essentiel de bien cibler ce que l'équipe peut savoir et apprendre avant tout montage de dispositif. Bien définir ce que l'on veut apprendre et savoir et pourquoi est un préalable essentiel à toute construction de dispositif. C'est ce que nous avons pu faire pendant la mission.

3. Recommandations

- Une harmonisation des dispositifs de suivi-évaluation des partenaires du projet n'est pas souhaitable. Chacun a son propre système. L'harmonisation impliquerait des modifications/adaptations des systèmes de chacun, ce qui prendrait du temps techniquement et pourrait ne susciter que peu d'engouement. Il convient donc plus de travailler sur l'articulation des différents dispositifs. Le dispositif construit durant la mission constitue l'élément de base pour travailler l'articulation.
- Il convient maintenant d'aller rencontrer chacun des partenaires et de lui présenter ce qui est attendu de lui dans le cadre du dispositif. A la suite de cette phase, des adaptations pourraient être apportées.
- Dans le dispositif présenté en annexe 3, l'équipe a mis en avant les adaptations à apporter aux outils existants. Les mois d'avril et de mai devraient en partie être consacrés à cela. Un point pourrait alors être fait avec le consultant lors de la prochaine mission. Le dispositif serait présenté par le chargé de suivi-évaluation lors du Comité de pilotage stratégique pour être finalement implémenté.

PARTIE 4 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION DU PROJET ORIENTE CHANGEMENT

1. Activités mises en œuvre

- La ½ journée que nous devions initialement consacrer au suivi-évaluation du changement n'a pas eu lieu car d'un commun accord avec l'équipe de projet, il convenait d'avancer sur la programmation.
- Cependant, la 1^{ère} journée d'atelier collectif qui a rassemblé l'ensemble des partenaires du projet nous a permis de travailler non seulement l'appropriation du projet par les organisations partenaires du projet mais aussi de poser les fondamentaux d'un système de suivi-évaluation orienté vers l'appréciation du changement : voir partie 1 du présent rapport.

2. Principaux constats

Voir partie 1 du présent rapport.

3. Recommandations

- Un atelier devrait être organisé au début de la seconde mission. Cet atelier collectif devrait revenir sur le schéma « vision idéale du changement » - « système de valeurs » - « mécanismes idéals par lesquels arriver au changement » - « contribution du projet » et « conditions de réussite » pour :
 - o Expliciter les liens entre ces différents aspects.
 - o Cibler sur quoi devrait prioritairement porter l'observation du changement (les champs d'appréciation du changement).
 - o La grille de lecture d'appréciation du changement (marqueurs).

- Les outils qui seront utilisés pour renseigner cette grille de lecture du changement.
- Au préalable, cet atelier, dont la durée sera déterminée avec l'équipe de projet, devra clarifier le vocabulaire (changement, impact, effet, résultat...).
- Cependant, et sans attendre le déroulement de cet atelier, il semble évident que certains partenaires du projet pourraient être une cible d'observation du changement dans le sens où certains devraient passer d'une logique « délivrance de services » à une logique combinée « délivrance de service / approche par les droits ». Ce changement pourrait commencer par une formation collective sur ce qu'est une approche par les droits et comment elle se décline opérationnellement (voir propositions partie 1).

CONCLUSION

Les perspectives immédiates incluant la seconde mission sont les suivantes :

Sur le suivi-évaluation orienté performance

- Bruno doit procéder à l'adaptation de ses outils de traitement des données collectées, rassembler ses deux principaux fichiers de suivi de l'OS1 pour n'en faire qu'un seul.
- Bruno doit créer les outils manquants relatifs au suivi de l'OS2 et 3 sur le même modèle que ses supports de suivi de l'OS1.
- Aller rencontrer chacun des partenaires qui est censé fournir l'information 1^{ère} pour leur présenter les propositions de mécanismes définis et les modifier en fonction du partenaire. Il s'agit ici de bien articuler la relation Enda/partenaires sur la remontée des données.
- Bien informer les animateurs et techniciens du projet afin qu'ils mettent en œuvre les mécanismes de transmission des données collectées (données relatives au suivi des familles par exemple).
- Commencer à tester le dispositif.
- Bruno et Franck échangeront à distance pour la mise en œuvre.
- La prochaine mission reprendra chacun de ces points et Franck et Bruno prépareront ensemble la présentation du dispositif en vue du comité de pilotage qui se tiendra pendant la mission.

Sur le suivi-évaluation orienté changement

- Organisation d'un atelier collectif (réunissant tous les partenaires du projet) afin de revenir sur le travail réalisé lors de la première mission.
- Cet atelier doit permettre de définir le dispositif de suivi-évaluation orienté changement (champs d'observation du changement, grille de lecture du changement et outils d'appréciation).

Sur la programmation stratégique

- Solliciter au plus vite l'AFD pour clarifier les modalités administratives de versement des fonds aux partenaires du projet (ANO, pas ANO ? ...) et modifier la programmation en fonction des réponses données par l'AFD.
- La cheffe de projet devrait rencontrer chaque partenaire individuellement afin de leur présenter la programmation stratégique en focalisant sur les périodes de mobilisation des partenaires (quand et pourquoi exactement). En fonction des échanges, la programmation doit être adaptée.
- Lors de la prochaine mission, un point bilan serait fait et il sera procédé à la préparation de la présentation des grandes phases de programmation en vue du comité de pilotage.

Sur l'appropriation du projet

- L'atelier collectif sur le suivi-évaluation orienté changement devrait constituer une étape de plus dans l'appropriation des enjeux du projet.
- Par ailleurs, les rencontres individuelles Enda/partenaires sur le dispositif de suivi-évaluation et la programmation constitueront également des temps propices à l'appropriation.

Annexe 1 : Atelier partenarial "un logement digne pour tous" - Antananarivo - 14 mars 2017

Atelier partenarial "un logement digne pour tous" - Antananarivo - 14 mars 2017						
Objectifs:	Faciliter et renforcer l'appropriation du projet "un logement digne pour tous" par les parties-prenantes (Enda, IMV, OTIV, Koloaina, SIF, Condorcet)					
Timing	1 journée (9h00 - 16h00)					
Nb de personnes	14					
Déroulement :						
	Séquences	Contenu	Déroulement	Qui	Supports/outils	Durée
9h00	Introduction	Mot de bienvenu	Intervention plénière en rappelant l'esprit du projet.	Enda: Yasmine	/	10
		Objectifs et déroulement de la journée (timing...), langue de l'atelier + discipline.	Intervention plénière	Franck	/	10
		Tour de table des participants	Il est demandé à chacun de se présenter personnellement (nom, prénom, organisation et fonction) + présenter son rôle dans le projet (contribution) + Chacun formule une motivation à être acteur de ce projet.	Animé par Franck		20
9h40	Débat d'ouverture	Briser la glace et approfondir une notion clé du projet.	Enoncée de la consigne du débat mouvant: une frontière est positionner au sol. D'un côté c'est le camp du OUI et de l'autre côté le camp du NON. La question suivante est posée aux participants : peut-on vivre dans les bas quartiers de la ville. Les participants se positionnent en toute franchise sur OUI ou NON. Il est ensuite demandé à chacun de présenter ses arguments (de façon courte). Au fur et à mesure des arguments, les participants peuvent se déplacer d'un côté ou de l'autre. A la fin, lorsque chacun a fait part de ses arguments, contats est posé sur la répartition des participants. Sur cette base il est demandé à chacun de dire.	Animé par Franck	Une ligne de frontière sur le sol.	10
			Déroulement du débat mouvant - Franck garant du rythme.	Franck modérateur		20
			Appréciation des participants sur le résultats final du débat.	Franck modérateur		20
10h30	Pause café					
10h45	Représentations individuelles du projet	Travailler à un discours commun sur le projet ainsi qu'à une appropriation collective des enjeux, du contenu, du rôle de chacun des acteurs et des relations entre chacun.	Enoncée de la consigne de travail: il est demandé à chaque participant de prendre une feuille de papier ainsi que des papier carton de trois couleur. La couleur Rose = a quoi sert le projet, sa finalité, sa raison d'être. La couleur bleu = les principaux axes de travail du projet qui vont permettre de concourir à la finalité. La couleur jaune = les acteurs qui vont contribuer aux projet et à ses résultats. Il est alors demandé à chacun de positionner les cartons comme un dessin sur la feuille A4. Une fois réalisé, il est demandé à chaque participant de faire des flèches entre les acteurs du projets et les axes de travail (la flèche signifie que tel acteur contribue à tel axe de travail). Les flèches reliant axes d'intervention du projet et acteurs seront de couleur bleu. Enfin, il sera demandé à chacun d'établir des lien par des flèches entre les différents acteurs intervenants. Sur chacune des flèches, il est demandé de préciser la nature de	Intervention plénière par Franck	papiers cartons de 3 couleurs différentes + marqueurs de 3 couleurs différentes + papier flip chart.	10
Temps de travail individuel. Chacun travaille sur son propre dessin.			Franck passe chez chacun + prépare	/		90
12h30	Lunch					
13h30	Partage en collectif	Restitution des travaux individuels de chacun et appréciation collective.	Chacun va au tableau pour afficher ses cartons et faire ses flèches de différentes couleurs sur des tableau prévus à cet effet.	Franck en appui	Papier flip chart + colle repositionnable	30
14h00			Chacun se promène devant les représentations et prend note de ce qui lui semble être 1/ Complètement faux 2/ Partiellement inexact mais sans être faux 3/ Ce qui est	/		/
14h30	Pause café					
14h45			Débat collectif guidé qui doit permettre de reconstituer le puzzule exact du projet en déplaçant les différents cartons.	Franck en animation du débat.	/	60
15h45	Conclusion	Perspectives immédiates et mot de fin	Intervention plénière	Enda	/	15

Annexe 2 : Dispositif SE et Performance

Temps de réalisation des activités d'accompagnement					
Situation	Rubriques	Outils	Note		
Avant projet	Sensibilisation	Affiches JPO	Présentation du projet		
		Affiches EKT			
		Flyers			
		Baneroles			
		X banner			
		Carte de visite			
		Photographie			
		Rapport de sensibilisation (22)			
		Permanence		Dossier de permanence	Résumé de la JPO (<i>nombre de personnes présente, observation faites par les participants</i>)
				Cahier de réception des bénéficiaires	Cahier montrant les offres concernant le projet habitat Cahier avec lequel on note les renseignements concernant les Visiteurs <i>(de nom et prénoms, l'adresse, contact téléphonique, le motif de la venue au bureau)</i>
En cours de projet	Suivi	Classeur global de dossier de familles (Check list) (0)	Dossier présentant tous les renseignements concernant la famille que ce soit sociale, crédit épargne, juridique, technique (<i>dossier de rangement</i>)		
		Carnet de liaison (1)	Carnet montrant les motifs des différentes passages entre les bénéficiaires et l'accompagnateur		
		Fiche individuel de suivi de famille (2)	Fiche montrant les informations concernant la famille et les décisions prises pendant la visite à domicile		
		Fiche collecte des bénéficiaires (épargne et crédit) (3)	Cette fiche sert à noter les versements faits par la famille au niveau de l'OTIV		
		Tableau de suivi des familles bénéficiaires (4)	Tableau Excel montrant le nombre total des familles en activités et le nombre total des familles suivies		
	Etude de faisabilité	Fiche individuel de suivi de famille en hygiène et bricolage (5)	Fiche montrant l'état de l'hygiène et domestique de familles après la formation hygiène et bricolage		
		Fiche d'enquête ménage (6) (7)	Fiche représentant les résultats de l'enquête au niveau des ménages c'est à dire les renseignements concernant la situation sociale, la situation économique, foncière, technique du future bénéficiaire		
		Fiche d'enquête juridique (8)	Fiche représentant les résultats de l'enquête du point de vue foncier, administratif des bénéficiaires		
		Fiche de description technique de projet de construction (fiche métré) (9)	Fiche représentant les résultats de l'enquête du point de vue technique des bénéficiaires (<i>la nature du terrain, les dimensions du terrain, l'accessibilité du lieu, l'apport des matériaux, opportunités en matériaux de construction, exigences particulières relatives à la construction, etc.</i>)		
		Comité d'accord (C.A)	Fiche C.A (10)	Fiche recapitulative des renseignements concernant les bénéficiaires (<i>nom et situation professionnelle des adultes, nom, âge et situation des dépendants, les ressources et les dépenses de la famille, les capacités selon le calcul et la capacité proposée par la famille, le projet et le coût demandé par la famille, la situation foncière et administrative</i>) et les décisions prises	
Fiche CA Extra	Fiche recapitulative des renseignements concernant les bénéficiaires + la situation avant la construction des bénéficiaires				
Fiche Info C.A (11)	Fiche portant sur l'acceptation ou le refus concernant le projet du bénéficiaire				
Fichier numérique CA des bénéficiaires	Tableau Excel montrant le détails du fiche CA				
Contrat entre le projet et bénéficiaire (12) (13)	Contrat mentionnant les obligations du projet et les bénéficiaires durant le projet				
IMF	Contrat tripartite d'ouverture de compte (Enda, OTIV, bénéficiaire) (14)	Contrat entre le projet, le bénéficiaires et l'OTIV mentionnant l'ouverture de compte auprès de l'OTIV			
	Formulaire de demande de crédit OTIV (15)	Dossier concernant la demande de prêt auprès de l'OTIV (<i>avant le formulaire de demande de crédit, la déclaration de revenus et dépenses mensuelles, offre de garanties matérielles</i>)			
	Lettre de rupture de contrat (16)	Lettre avec laquelle le bénéficiaire est libre de tout engagement vis-à-vis du projet pour l'emploi de leur compte OTIV			
	Contrat de crédit	Contrat mentionnant l'octroi de crédit entre les bénéficiaires et l'OTIV			
	Cédule de remboursement	Calculateur de remboursement de crédit de bénéficiaires (<i>venant de l'OTIV</i>)			
Construction	Contrat tâcheron	Contrat entre le projet et les tâcherons pour la réalisation des travaux			
	Plan définitif	Plan de la maison à exécuter par le technicien et les tâcherons			
	Devis définitif	Devis final de la construction ou la réhabilitation de la maison			
	PV d'implantation (17)	Renseignements concernant le lieu d'implantation, l'orientation de la construction			
	Cahier de suivi des matériaux (<i>fiche de réception des matériaux</i>) (18)	Cahier avec lequel on note l'arrivée des matériaux au niveau du chantier			
	Fiche de réception technique (19) (20)	Fiche montrant la réception technique et le devis définitifs de la construction			
Fin de projet		Certificat de fin de projet (21)			

	Indic.							
OS2	R1 200 tacherons identifiés et formés en construction							
	10 sessions de formation (10 sessions x20 tacherons)							
	6 journées d'information organisées dans les quartiers (JPO)							
	Supports de com développés pour ces journées							
	Création et diffusion d'un catalogue des services innovants (guide pratique)							
	Un groupe de recherche est constitué avec Condorcet							ANNULE
	Les résultats du groupe de recherche nourrisse le catalogue de service							
	6 ateliers d'échange de 3 jours / animé par Experts internationaux et APUM							
1 référentiel des bonnes pratiques produit ou guide pratique(500 T1 / 500 T2)								
1 expo itinérante organisée								DEPLACER EN OS3
OS3	1 REML (1000 ex)							
	1 note stratégique (+ feuille de route) co-construite avec SIF et APUM							
	2 conf. Sur ML							
	1 expo matériaux innovant + tech. De construction							
	1 film docu							
	Actions média							
	12 comités Hab + AL							

OMS	Champs de suivi	Indicateurs d'info synthétique	Département	Infos	et encadrement	Fondateurs de base	Méthodes de transmission de l'information	Support outils encadrement
051	Sensibilisation	Nombre de sensibilisation Nombre de personnes touchées		Enda	Mensuelle	Rapport de sensibilisation (22) animateur	Envoi par mail à Bruno	Excel / Tableau de bord
	Espagne	Nombre de familles intégrées en CA. Nombre de familles ayant atteint 100% de l'épargne. Progression du niveau d'épargne (moyenne) Nombre de famille en Cayant ouvert un CB	200 familles	Enda	Mensuel	Carnet OTV Fiche collecte (3) Animateur	Dépôt du formulaire papier auprès de Bruno	Excel (1) Familles en construction (2) Familles en PR <i>Ajouter colonne "ouverture de Compte (date)"</i>
	Subvention	Ratio Subvention et apport bénéficiaire	PR épargnant 20% de la valeur globale des travaux	Enda	Mensuel	Familles PR Familles C Bruno	Direct	Excel (1) Familles en construction (2) Familles en PR
	Réhabilitation	Nombre de famille en démarrage de PR Nombre de familles ayant réalisé les PR Nbre famille ayant le mme porteur projet Nbre de famille intégrée en CA		Enda	Mensuel	PV implantation (17) PV de réception (20) Technicien Familles en construction	Dépôt du PV auprès de Bruno	Excel Colonne PR Familles en construction Familles en PR
	Régularisation foncière	Nombre de famille ayant déposé dossier pour régul. foncière collective / Régul. indiv. Nombre de famille ayant obtenu l'acte (régul. Foncière Coll. / Régul indiv.)	300 familles	Enda		Réceptionné Admin. Justice	Dépôt auprès de Bruno	Excel Colonnes à créer dans tableau Familles en construction : (1) Dossier indiv. Ou coll. (2) Date de dépôt de dossier (3) Notification (régularisé) (4) Collectif ou indiv. (C/I)
	Construction	Nombre de famille en démarrage de C Nombre de familles ayant réalisé les C Nbre famille ayant le mme porteur projet Nbre de famille intégrée en CA	200 C	Enda	Mensuel	PV implantation (17) PV de réception (19) Technicien Familles en construction	Dépôt du PV auprès de Bruno	Excel - Familles en construction
	Agriculture urbaine	Nombre de famille pratiquant l'agriculture urbaine (familles accompagnées) Nbre de familles formées Nbre de familles formatrices Nbre de kits distribués Moyennes des cycles démarrés par les familles	600 bénéf. L. 40 familles formatrices 600 kits distribués	Enda	Mensuel	Journal de suivi AULNA Animateur	Lors de visites l'animateur reporte les informations sur le journal de suivi AULNA qu'il confie à Bruno à chaque mise à jour. Tous les 45 jours Bruno envoie les données à AULNA	Excel Ajouter dans excel Familles C et Familles PR les colonnes: "Nbre de cycles démarrés", "kits distribués (0/1)"
	Formation à l'entretien et à l'habitabilité	Nombre de famille ayant assisté à la formation	1200 familles	Enda	Mensuel	Fiche individuel de suivi de famille en hygiène et bricolage (5) Animateur	Dépôt des fiches auprès de Bruno	Excel Création d'un nouveau bloc dans tableau Familles en construction et Familles en PR Création des colonnes (1) Formation (Oui/ non) (2) Dates
Régularisation administrative	Nombre de famille ayant déposé un dossier pour régul. Administrative Nbre de famille qui ont obtenu leur acte (indicateur désagrégé par nature de l'acte admin.)	950 familles	Koloaina	Mensuel	Koloaina	Koloaina nous transfert un état d'avancement mensuel (début de mois)	Excel Création d'un nouveau bloc dans tableau Familles PR / C Création des colonnes (1) Dépôts de dossiers (O/N) (2) Date de dépôt des dossiers (3) Date d'obtention du dossier	
Accompagnement social des familles								
052	Recherches	Nombre de recherches identifiées Nombre de recherches aboutissant à une formation Nombre de recherches en soutien- autonominations du site ou des services faire Nombre de kits recherches distribués Nombre de date de RPO Supports de communication développés pour les RPO	200 6 RPO	Enda	toutes les 2 semaines Mensuel	CDM Fiche d'état / Fiche présence aux formations, bilan pré- sent et post-test, questionnaire de satisfaction Enda (bon de réception kit)	CDM transfert un état d'avancement bimestriel à Enda	Excel Création d'un nouveau bloc dans tableau - 2 blocs (1) formations (2) visibilité (RPO) (support de communication) (1) Fiche de présence aux formations (2) Bilan de présence et es compétences des participants (3) Questionnaire de satisfaction (4) Planning des RPO (date) + objectif des RPO + supports de communication
	Innovation	Nombre de services innovants identifiés Nombre de services développés Nombre de guides imprimés Nombre de participations sportives locales et fédérales des bases des services et participations par le volontariat des services et de pratiques Nombre de participations aux ateliers Durée moyenne des ateliers	(1) Constitution d'un groupe de recherche (2) Définition et diffusion d'un catalogue (guide) (3) Les ateliers de recherches innovantes est le catalogue (guide) (4) Si une fois d'échanges de 3 jours sont organisés	Coordonner (1) + de suivi Enda (mise en forme + implication)	Mensuel	Coordonner: Etat d'avancement bimestriel	Coordonner transfert un état d'avancement bimestriel à Enda	Deux tableaux 052 - onglet Recherche Actions créer bloc 1 guide pratique (1) Nombre de serv. innovants identifiés (2) Nombre de serv. Dont le processus est détaillé (3) Nombre de guides imprimés (4) Nombre de guide diffusés Bloc 2 Constitution de l'échange et de participation (1) Nombre de participations faites par le volontariat (2) Nombre de participations intégrées dans le guide (3) Nombre d'ateliers (date) (4) Nombre de participations (5) Durée moyenne
3	Plan d'opérations et sensibilisation sociale	Realisation de s'ITE du BEAM. Lancement de l'étude BEAM. Rapport prévisoire BEAM. Rapport Final BEAM. I. comité BEAM. I. document stratégique de planification I. feuille de route de planification / spécifier les	(1) BEAM. (2) Feuille de route / calendrier (3) Conférences aux investisseurs (4) Exposition aux investisseurs (5) Rencontres Habitat (partenaires d'habitants) (6) Références de données architecturales	EMBA	Mensuelle	Rapport de sensibilisation à la visibilité		Créer un tableau 053

Liste de contact



"Un logement digne pour tous !"



LISTE DES REPRESENTANTS DES PARTENAIRES

Nom du partenaire: **KOLOAINA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RANAIVO	Fanja	Masculin	Directeur du programme	324720019	rfanjanselme@hotmail.fr
SUPPLEANT	BLUMAN	Lucas	Masculin	Conseiller technique	034 09 137 21	lucas.bluman@atia-ong.org

Nom du partenaire: **IMV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	Zuleta	Carmen	Féminin	Urbaniste	034 02 337 94	carmenzuleta@imvtana.org
SUPPLEANT	RANDRATSIMIRORY	Antonio	Masculin	Chargé de mission	033 15 402 42	antoniorandriatsimihory@imv.org

Nom du partenaire: **CDA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAKOTONINDRAINY	Marius	Masculin	SE PAPM	034 04 983 52	mariusrakotonindrainy@yahoo.fr
SUPPLEANT	RAKOTOMANGA	Kanto	Masculin	CP Réinsertion formation pro.		andriamiharykanto@yahoo.fr

Nom du partenaire: **APUM**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RASOLOFOJAONA	Haja	Masculin	Secrétaire	033 03 896 97	mam4tiana@gmail.com
SUPPLEANT	RASERIJAOANA	Gael	Masculin	Vice président	raserijaona@gmail.com	raserijaona@gmail.com

Nom du partenaire: **SIF**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAPARISON	Eric	Masculin	Coordinateur national	033 11 354 74	sif@blueline.mg
SUPPLEANT	x	X		X	X	X

Nom du partenaire: **OTIV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	NOELIARINJAKA	Tantelisoa	Masculin	Directeur d'ager	332373943	
SUPPLEANT	RAKOTOARISON	Andriatahian	Masculin	CSED	332373912	csed_fbt@yahoo.fr

LISTE DES REPRESENTANTS DES PARTENAIRES

Nom du partenaire: **KOLOAINA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	FANJANIRIANA	Mamitiana	Féminin	Chargé d'activité Spécifique Habitat	.0336726937	kn.actcol@gmail.com
SUPPLEANT	ANDRIAMAMPIANINA	Saondra	Féminin	Responsable suivi des actions	.0332322753 0342961	kn.rsaa@gmail.com

Nom du partenaire: **IMV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	Zuleta	Carmen	Féminin	Urbaniste	034 02 337 94	carmenzuleta@imvtana.org
SUPPLEANT	RANDRATSIMIRORY	Antonio	Masculin	Chargé de mission	033 15 402 42	antoniorandriatsimihory@imv.org

Nom du partenaire: **CDA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAKOTONINDRAINY	Marius	Masculin	SE PAPM	034 04 983 52	mariusrakotonindrainy@yahoo.fr
SUPPLEANT	RAKOTOMANGA	Kanto	Masculin	CP Réinsertion formation pro.		andriamiharykanto@yahoo.fr

Nom du partenaire: **APUM**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RASOLOFOJAONA	Haja	Masculin	Secrétaire	033 03 896 97	mam4tiana@gmail.com
SUPPLEANT	RASERIJONA	Gael	Masculin	Vice président	raserijaona@gmail.com	raserijaona@gmail.com

Nom du partenaire: **SIF**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAPARISON Eric	Eric	Masculin	Coordinateur Natic	033 11 354 74	sif@blueline.mg
SUPPLEANT						

Nom du partenaire: **OTIV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	NOELIARINJAKA	Tantelisoa	Masculin	Directeur d'agence	332373943	
SUPPLEANT	RAKOTOARISON	Andriatahian	Masculin	CSED	332373912	csed_fbt@yahoo.fr



"Un logement digne pour tous !"



LISTE DES REPRESENTANTS DES PARTENAIRES

Nom du partenaire: **KOLOAINA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	FANJANIRIANA	Mamitiana	Féminin	Chargé d'activité Spécifique Habitat	033 67 269 37	kln.actcol@gmail.com
SUPPLEANT	ANDRIAMAMPIANINA	Sahondra	Féminin	Responsable suivi des actions	033 23 227 53 034 29 611 20 032 69 599 53	kln.rsaa@gmail.com

Nom du partenaire: **KOLOAINA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RANAIVO	Fanja	Masculin	Directeur du programm	324720019	rfanjanselme@hotmail.fr
SUPPLEANT	BLUMAN	Lucas	Masculin	Conseiller technique	034 09 137 21	lucas.bluman@atia-ong.org

Nom du partenaire: **IMV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	Zuleta	Carmen	Féminin	Urbaniste	034 02 337 94	carmenzuleta@imvtana.org
SUPPLEANT	RANDRATSIMIRORY	Antonio	Masculin	Chargé de mission	033 15 402 42	antoniorandriatsimihory@imv.org

Nom du partenaire: **CDA**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAKOTONINDRAINY	Marius	Masculin	SE PAPM	034 04 983 52	mariusrakotonindarainy@yahoo.fr
SUPPLEANT	RAKOTOMANGA	Kanto	Masculin	CP Réinsertion formation pro.		andriamiharykanto@yahoo.fr

Nom du partenaire: **APUM**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RASOLOFOJAONA	Haja	Masculin	Secrétaire	033 03 896 97	mam4tiana@gmail.com
SUPPLEANT	RASERIAONA	Gael	Masculin	Vice président		raserijaona@gmail.com

Nom du partenaire: **SIF**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	RAPARISON	Eric	Masculin	Coordiateur nati	033 11 354 74	sif@blueine.mg
SUPPLEANT	x	X		X	X	X

Nom du partenaire: **OTIV**

	NOM	PRENOMS	GENRE	FONCTION	CONTACT TELEPHONIQUE	CONTACT ELECTRONIQUE
TITULAIRE	NOELIARINJAKA	Tantelisoa	Masculin	Directeur d'ager	332373943	
SUPPLEANT	RAKOTOARISON	Andriatahiar	Masculin	CSED	332373912	csed_fbt@yahoo.fr

Mission 2

Projet « Un logement Digne pour tous »

Fondation Abbé Pierre, Maître d'ouvrage
Enda Madagascar, maître d'œuvre

Mission d'appui et de conseil n°2

Du 29 mai au 11 juin 2017 – Antananarivo

Rapport de mission

Version provisoire

Franck SIGNORET, Consultant

Table des matières

INTRODUCTION	42
SUIVI DE LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES POUR LA 1^{ERE} TRANCHE (15 MOIS)	42
ACTIVITE REALISEE	42
PRINCIPAUX CONSTATS :	43
POINTS D'ATTENTION :	43
PERSPECTIVES	44
SUR LE SUIVI ORIENTE ACTIVITES ET RESULTATS	44
ACTIVITE REALISEE	44
PRINCIPAUX CONSTATS :	44
POINTS D'ATTENTION	45
PERSPECTIVES	45
SUR LE SUIVI ORIENTE CHANGEMENT	46
ACTIVITES REALISEES :	46
UN ATELIER SUR LE CHANGEMENT.....	46
UNE SEANCE DE TRAVAIL SUR LE DISPOSITIF TEST	46
PRINCIPAUX RESULTATS	47
LES CHANGEMENTS, CONDITIONS, LEVIERS, ACTEURS ET MARQUEURS	47
LE PROCESSUS POUR RENSEIGNER LE CHANGEMENT	52
GRILLE D'APPRECIATION POUR UNE SITUATION DE « REFERENCE » (BASELINE).....	53
POINTS D'ATTENTION	54
AUTRES ACTIVITES MENEES DURANT LA MISSION	55
ATELIER URBAIN A L'IST	55
VISITE DE TERRAIN DANS LES QUARTIERS DE LA VILLE BASSE	55
PARTICIPATION AU COMITE DE PILOTAGE DU PROJET	55
CONCLUSION : ETAT DE MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION CONFIEE AU COTA ET PERSPECTIVES	56

PRINCIPAUX CONSTATS.....	56
PERSPECTIVES COURT TERME	57
ANNEXES	58
ANNEXE 1 : PROGRAMME EFFECTIF DE MISSION.....	58
ANNEXE 2 : DISPOSITIF COMPLETE DE SUIVI-EVALUATION ORIENTE ACTIVITES/RESULTATS.....	58
ANNEXE 3 : DEROULE DE L'ATELIER SUR LE CHANGEMENT.....	58
ANNEXE 4 : PRESENTATION VISUELLE COMITE DE PILOTAGE (PRESENTATION ENDA AVEC PARTIE COTA).58	
ANNEXE 5 : DISPOSITIF DE RENSEIGNEMENT DE LA SITUATION DE REFERENCE.....	58
ANNEXE 6 : TRAME DE LIVRE JOURNAL DU CHANGEMENT.....	58

INTRODUCTION

Le présent rapport sera organisé sur la base des différentes activités menées pendant la mission. Il insistera également sur les perspectives à donner à la mission au vu du reliquat de budget constaté (partie conclusion).

De manière générale, la mission s'est très bien déroulée et les objectifs sont globalement atteints. Cependant, nous souhaitons insister sur quelques points fondamentaux.

Les aspects portant sur la programmation stratégique et le suivi-évaluation orienté vers les résultats sont très bien intégrés par l'équipe de projet. Non seulement les outils sont appropriés (très rapidement d'ailleurs) mais le sens de ces derniers ainsi que l'esprit de leur utilisation le sont également.

Concernant les aspects liés au suivi du changement, le travail mené pendant la mission a permis non seulement de travailler les outils mais aussi et surtout l'esprit de cette approche afin qu'elle ne devienne pas un nouveau cadre rigide du type cadre logique. Cependant, ce n'est pas en une mission de 10 jours que l'esprit d'une démarche s'opérationnalise jusque dans les moindres détails, surtout quand l'approche est nouvelle pour le personnel du projet. Si l'ensemble des concepts liés au changement ont d'abord été discutés et cadrés, si le changement ultime, les changements intermédiaires et des marqueurs de progrès ont été identifiés, il n'en demeure pas moins que ce type de démarche nécessite un « pas de côté » et un changement dans la manière de concevoir le suivi-évaluation mais aussi, et de façon générale, la gestion de projet. C'est pour cela que nous avons choisi une approche « pas à pas » de type expérimental afin que le personnel du projet s'engage de façon mesurée, progressivement et en apprenant, tant sur le contenu que sur le dispositif lui-même. C'est en ce sens que le Cota se propose d'accompagner cette démarche expérimentale en utilisant judicieusement le reliquat de budget constaté à la fin de cette mission (budget global). Comme convenu avec la Fondation Abbé Pierre et Enda Madagascar à l'issue de la mission, une proposition de scénarii allant dans ce sens sera faite d'ici août 2017.

Enfin, le consultant tient à remercier l'ensemble de l'équipe de projet Habitat ainsi que la direction d'Enda pour leur disponibilité et, surtout, leur envie d'aller dans le sens d'une démarche innovante centrée sur le changement. Cette volonté, cette envie sont des préalables et des conditions indispensables pour avancer.

SUIVI DE LA PROGRAMMATION DES ACTIVITES POUR LA 1^{ERE} TRANCHE (15 MOIS)

Activité réalisée

Une séance de travail avec la cheffe de projet a été organisée, comme prévu dans le programme ([annexe 1](#)), le jeudi 1^{er} juin. Lors de cette séance de travail, nous avons passé en revue l'ensemble des différents axes de travail du projet pour identifier les points problématiques ou, du moins, les questions que pouvaient se poser la cheffe de projet sur la programmation des grandes activités.

Principaux constats :

- Le support technique de programmation Gantt Projet est totalement intégré et approprié. L'utilisation de l'outil ne pose aucun problème. Le niveau de planification est macro et permet d'apprécier l'état général d'avancement du projet comme des aspects plus spécifiques liés au processus mis en œuvre.
- A côté de cette programmation générale, des outils de gestion et de monitoring au quotidien ont été développés (par exemple : pour le suivi des familles), ce qui semble une bonne chose.
- Des améliorations ont été apportées en termes de visibilité et de lisibilité par l'utilisation de différentes couleurs correspondant aux objectifs spécifiques du projet, soit 3 couleurs différentes.
- L'utilité de ce niveau de programmation a été ciblée et rappelée. Il s'agit d'un niveau de programmation macro et méso (et non de suivi centré sur les tâches quotidiennes, niveau micro). A partir de là, il constitue un excellent support pour l'animation des comités de pilotage qui se réunissent 3 à 4 fois par an. Il donne une vision globale de l'état d'avancement du projet.
- L'actualisation peut se faire de façon flexible même si les Comités de suivi opérationnels (CSO) sont aussi des moments idoines. Pour cela, et après réflexion collective, il a semblé judicieux de faire coïncider l'organisation de la programmation (par Objectif spécifique) et l'organisation des CSO qui devraient suivre la même logique. A l'issue de la séance de travail, il a été décidé de tester la mise en place de CSO par objectif spécifique, soit 3 CSO. Il revient alors à la cheffe de projet et au Copil de faire le lien entre les trois CSO afin de bénéficier d'une vision globale.

Points d'attention :

- Attention à la tentation de vouloir trop décomposer ce niveau de programmation. A trop vouloir décomposer, l'outil devient complexe, parfois illisible et surtout peu gérable. Cet outil ne doit pas être un support de monitoring quotidien. Il reste et doit rester un outil de programmation stratégique. Des outils de monitoring et pilotage quotidien, qui détaille les tâches, peuvent être développés parallèlement, ce qui a été fait pour le suivi des familles par exemple.
- A trop vouloir décomposer, le risque est de perdre cette vision globale qui permet d'anticiper. Par exemple, si une grande phase du projet accuse un retard, la vision globale permet d'anticiper et, par exemple, de prévenir les partenaires qui sont potentiellement mobilisés sur la phase suivante.
- Concernant les CSO, il est conseillé de leur donner une forme et un mode de fonctionnement qui soit flexible et qui corresponde à la vie et au déroulement du projet. Une fréquence de réunion minimum pourrait être fixée mais chaque CSO devrait pouvoir se réunir autant de fois que le projet l'exige. Concernant sa forme, il devrait associer les partenaires qui participent ou qui pilotent certaines activités. Les

CSO devraient aussi pouvoir associer toute personne ressource extérieure permettant de faciliter l'avancée du projet. Ses contours devraient donc être à géométrie variable et liés aux contingences du projet et au déroulement des activités. La base de travail peut aussi être la programmation stratégique même si le contenu des échanges devraient être très opérationnel et avoir comme objectif le suivi des activités, l'anticipation des prochaines activités et l'identification des voies et moyens pour faciliter leur déroulement : anticipation des blocages éventuels, identification de solutions aux difficultés rencontrées, identification des meilleures stratégies opérationnelles (qui associer à certaines activités, pourquoi et comment...).

Perspectives

- Il serait pertinent de continuer à accompagner l'équipe de projet, notamment lors de la phase de bilan-reporting au terme des 15 premiers mois du projet (1^{ère} tranche contractuelle) et, dans la foulée, de programmer la phase suivante de 21 mois. Les reliquats sur le budget contractualisé le permettraient, moyennant un avenant.

SUR LE SUIVI ORIENTE ACTIVITES ET RESULTATS

Activité réalisée

Une séance de travail a été menée avec le chargé du suivi-évaluation le jeudi 1^{er} juin. Lors de cette séance de travail, nous avons repris point par point l'ensemble du dispositif convenu à l'issue de la 1^{ère} mission en mars 2017.

Principaux constats :

- L'ensemble des constats est consigné dans une colonne ajoutée au tableau décrivant le dispositif (**annexe 2**).
- Les outils créés ont été complétés et adaptés directement. Ces compléments sont mineurs (par exemple : création d'un onglet récapitulatif trimestriel et un onglet récapitulatif général pour l'outil dénommé « tableau de bord »).
- A ce stade, les supports de suivi ont été largement simplifiés, relativement aux constats posés lors de la 1^{ère} mission. On passe de plusieurs supports Excel à seulement 2 (1 fichier Excel pour le suivi des familles pour les constructions et les petites réparations et 1 fichier Excel dit « tableau de bord » décomposé en objectifs spécifiques).
- Nous pouvons considérer le dispositif complet puisque l'ensemble des outils nécessaires au traitement de l'information a été créé. Seulement deux ou trois points sont à tester. Par exemple : suivi des objectifs des Journées portes ouvertes pour la valorisation des tâcherons. A priori, il est difficile de normaliser ce type de données et de l'intégrer dans un dispositif qui a l'ambition de générer des

données automatiquement. Ce type de données est intéressant mais relève plus d'aspects « qualitatifs » difficiles à intégrer dans un système basé sur des indicateurs objectivement vérifiables.

Points d'attention

- Il est important que la personne en charge du suivi-évaluation se fixe une fréquence de saisie des données afin de générer de l'information rapidement et automatiquement. Il serait peut-être judicieux de « sanctuariser » un temps de saisie et d'encodage des données. Cumuler les opérations de saisie peut se révéler contre-performant et sources d'erreurs. Il est important de rappeler à ce titre que le dispositif de suivi-évaluation n'est pas uniquement fait pour le reporting au maître d'ouvrage (Fondation Abbé Pierre) et au partenaire financier (AFD). Des données agrégées peuvent être également utiles et nécessaires en vue d'une réunion avec des autorités par exemple ou dans le cadre d'actions de plaidoyer. Si le chargé de suivi-évaluation n'encode pas régulièrement, le projet est déforcé et le dispositif de suivi-évaluation ne servira pas la mise en œuvre des activités. Le suivi-évaluation doit être au service de la redevabilité mais pas uniquement. Il doit alimenter en continu le projet et faciliter son déroulement.
- Encore une fois, attention à ne pas créer d'indicateurs supplémentaires qui, au final, ne seront pas ou peu exploités. Un dispositif avec trop d'indicateurs devient souvent ingérable et inexploitable.

Perspectives

- Il serait pertinent de programmer une nouvelle mission de suivi lors de la 1^{ère} étape de reporting afin de travailler à l'utilisation des données générées à des fins non seulement de redevabilité (rapport AFD) mais aussi d'apprentissage. Accompagner l'équipe lors de cette étape permettrait également d'apprécier la pertinence de certains indicateurs.
- Il serait pertinent de bien organiser le temps de travail du chargé du suivi-évaluation afin que les opérations d'encodage des données se fassent en continu, permettant ainsi d'alimenter utilement le déroulement du projet.

SUR LE SUIVI ORIENTE CHANGEMENT

Activités réalisées :

Un atelier sur le changement

Le Cota a facilité un atelier collectif réunissant l'équipe projet d'Enda et les partenaires directs de la mise en oeuvre. L'atelier s'est déroulé sur 1 journée et demi. Au total, l'atelier a réuni 6 personnes le 1^{er} jour (dont 3 personnes de l'équipe projet) et 14 personnes la seconde 1/2 journée, dont 8 personnes membres de l'équipe projet. A l'issue de la 1^{ère} journée, l'équipe projet a jugé important d'associer l'ensemble des animateurs/techniciens afin d'identifier les marqueurs de progrès. En effet, dans la perspective où ils joueront un rôle dans la collecte d'informations, leur présence a été jugée nécessaire.

Les objectifs étaient les suivants :

- 1/ Sur la base du document de projet et des dessins réalisés lors de la dernière mission, identifier un changement ultime et des changements intermédiaires.
- 2/ Identifier les conditions et leviers pour enclencher le changement.
- 3/ Identifier les acteurs dans les changements souhaités.
- 4/ Identifier les marqueurs de changement.
- 5/ Objectif transversal : renforcer l'appropriation du contenu et des enjeux du projet par les partenaires + amorcer un changement chez les partenaires dans leur manière d'appréhender le projet (approche par les droits / délivrance de services).

Le déroulement de l'atelier est détaillé en **annexe 3**. Ce déroulement a fait l'objet d'une séance de travail préparatoire avec l'équipe projet qui en a validé les objectifs, le contenu et les animations proposées.

Il est important de mentionner que la préparation de cet atelier, tant ses objectifs que son contenu, se base sur l'existant, à savoir :

- Le contenu « contractualisé » du projet et le descriptif de la finalité et des objectifs spécifiques (partie 5 du narratif contractualisé).
- Les dessins réalisés par les partenaires du projet lors de la 1^{ère} mission. Ces dessins constituent un point de départ important puisqu'ils explicitent une vision du changement.

Une séance de travail sur le dispositif test

Dans la foulée de l'atelier, l'équipe projet et le consultant ont organisé une séance de travail visant à définir un dispositif « test » d'appréciation du changement. Cet activité a permis :

- De cerner le périmètre de la période de test. Le test portera sur la définition d'une situation de référence orientée vers un public prioritaires (les bénéficiaires).
- De créer une grille d'appréciation du changement pour documenter cette base de référence.
- De cibler les canaux par lesquels cette situation de référence serait documentée.
- De définir les outils qui seront testés (vidéo, livre journal du changement).

Principaux résultats

Les changements, conditions, leviers, acteurs et marqueurs

Précaution : le mode de représentation ci-dessous n'est pas du tout adapté à l'esprit de l'approche orientée changement qui se veut avant tout systémique et complexe. Un schéma idéal devrait refléter toutes les interactions entre les changements intermédiaires, toute la complexité des chemins de changement. De plus, la numérotation des changements intermédiaires ne doit en aucun cas établir une hiérarchie. Tous les changements intermédiaires sont importants et s'alimentent les uns les autres.

Changement ultime auquel le projet souhaite contribuer :

Les quartiers précaires urbains de Madagascar sont reconnus comme faisant partie des territoires urbains de façon à part entière et bénéficient à ce titre du droit à la ville (accès aux services publics et privés).

Les valeurs qui guident l'action :

Maintenir les habitants sur leur lieu d'habitation actuel même si ces espaces peuvent être mal perçus ou mal vécus.
La participation des acteurs à tous les stades de mise en œuvre du projet.

Pour parvenir à ce changement ultime, 3 changements intermédiaires (ou chemins de changement) sont identifiés :

Changement intermédiaire n°1 identifié

Les quartiers de la ville basse d'Antananarivo deviennent des modèles de quartiers aménagés, par la mise en place d'expérimentations techniques et sociales.

A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?

Un modèle partagé et formalisé par tous (notamment participation de l'Etat malagasy) et respectueux de l'environnement.

Identification des expérimentations utiles et nécessaires.
Les expérimentations présentent des résultats probants et visibles capable de mobiliser.
Tous les acteurs se sont réunis, se sont mis d'accord sur la stratégie à adopter.
Le modèle résout les problématiques des quartiers précaires.
Tous les acteurs de l'expérimentation de l'urbain et du logement sont identifiés.
Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?
Les programmes, plateformes et réflexions existantes sur l'urbain (table ronde de la Banque mondiale, PRODUIR, GIEU, PPAB, Unhabitat...).
Les textes de loi existants.
Les documents d'urbanisme existants (PUDi, PUDé, SRAT, PNAT...).
Les conseils de quartiers mis en place par le ministère de l'Intérieur : assemblée de citoyens.
OSC oeuvrant dans les quartiers précaires.
Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?
Citoyens/habitants
OSC
Etat/Ministères
Chercheurs/Etudiants/Bureaux d'étude spécialisés sur l'urbain
Partenaires techniques et financiers et autres projets portant sur l'urbain dans toutes ses dimensions (foncier...).
Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ? Les marqueurs ont été identifiés sur la base des conditions préalablement définies.
Marqueur 1 : Le <u>modèle</u> de quartier aménagé est <u>coconstruit</u> grâce à une logique <u>de laboratoire participatif</u> à l'échelle du quartier (identification d'usages innovants, recherche, test et systématisation).
<i>Sources d'appréciation : perceptions habitants-bénéficiaires, OSC locales, autorités locales, CUA + OS1.2 « Epargne » + IOV OS1.3 « Subvention » + OS1.4 « Réhabilitation » (avec notamment le nb de femmes porteuses de projet) + OS1.5 « Régularisation foncière » + OS1.7 « Agriculture urbaine » + OS1.8 « Formation entretien et habitabilité » + OS1.9 « Régularisation administrative » + OS2.1 « Tâcherons » + OS2.2 « Innovation ».</i>
Marqueur 2 : la CUA devient le <u>porte-voix du modèle</u> créé. Elle est régulièrement conviée pour <u>donner son avis et valider</u> les principaux enseignements issus des expérimentations.
<i>Sources d'appréciation : perceptions des habitants- bénéficiaires, des autorités locales, de la CUA + IOV qui seront élaborés dans le cadre de la stratégie de plaidoyer.</i>

Commentaires : La notion de modèle contient non seulement des aspects techniques (techniques de construction...) mais fait aussi référence au mode de financement, au modèle économique (comment est financé ce modèle : participation des bénéficiaires grâce à l'épargne, part de subventions privées, part de subventions publiques...) ainsi qu'aux voies et moyens pour promouvoir le modèle et inciter à sa démultiplication. Enfin, la notion de modèle prendra en compte les modalités pratiques de mobilisation des habitants. La co-construction fait, elle, référence aux modalités pratiques d'association des parties-prenantes aux différentes étapes du processus (quand ? quels acteurs ? pourquoi et comment ?). Enfin, la notion de laboratoire fait référence au volet « expérimentation » qui est rythmé par plusieurs cycles comprenant 1/ l'identification d'usages en cours et considérés comme innovants, l'identification de nouvelles pratiques issues de recherches extérieures (CRAterre) 2/ un temps de test des pratiques identifiées 3/ un temps d'apprentissage sur la mise en œuvre de ces pratiques (points forts, points faibles, opportunités, adaptations possibles...) et 3/ un temps de systématisation.

Le marqueurs 2 est très intéressant car il a consisté à identifier un moyen de faire adhérer les autorités compétentes aux différentes étapes du processus. Cela permet de valoriser son rôle, de reconnaître son positionnement (de décideurs publics) et, au final, d'essayer d'en faire des « ambassadeurs convaincus ». Par autorités compétentes, on entend non seulement les techniciens de la CUA mais aussi le niveau politique (élus), les deux étant mobilisés pour une approche globale, tant technique que politique.

Changement intermédiaire n°2 identifié

Le pouvoir d'agir du bénéficiaire-citoyen s'exprime par son intervention participative.

A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?

Les habitants sont proactifs et prennent des initiatives.

Les habitants ne sont pas fatalistes (pas de déterminisme) et croient en un avenir meilleur.

Les habitants connaissent leurs droits et leurs devoirs.

Les habitants sont disponibles : en temps (engagement bénévole), en leur capacité à accepter les idées des autres et à s'engager à partager l'information qu'ils détiennent.

Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?

S'appuyer sur la communication existante dans les quartiers (bouche à oreille...).

S'appuyer sur les bénéficiaires directs du projet afin qu'ils soient vecteurs d'informations sur les réalisations du projet.

S'appuyer sur les techniciens et animateurs du projet afin qu'ils soient également des vecteurs de communication et de mobilisation autour des réalisations du projet.

S'appuyer sur la connaissance par les bénéficiaires de leurs droits fonciers.

S'appuyer sur les plateformes d'acteurs du logement et de l'urbain pour renforcer l'appropriation.

S'appuyer sur les capacités de résilience des populations des quartiers précaires.
S'appuyer sur le sens de l'écoute développé des populations du quartier.
Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?
Les habitants des quartiers précaires.
Les autorités locales (Fokontany).
Le personnel projet.
Les personnes « sages » qui sont originaires des quartiers en question.
Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ?
Marqueur 1 : tous les acteurs (habitants, autorités locales, collectivités, services de l'Etat...) <u>sont informés et peuvent eux-mêmes informer</u> via des <u>canaux adaptés</u> (communication sur quoi, par quel canal, quand et avec quel message).
<i>Sources d'appréciation : auprès des habitants des quartiers (autres que les bénéficiaires, auprès des OSC, auprès des autorités locales) + OS1.1 « Sensibilisation » + OS1.8 « Formation à l'habitabilité » + OS2.1 « Tâcherons » spécifiquement sur les Journées portes ouvertes + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>
Marqueur 2 : tous les acteurs peuvent <u>participer</u> car leurs <u>intérêts respectifs</u> et leurs <u>contraintes</u> ont été identifiées et prises en considération.
<i>Sources d'appréciation : auprès des habitants des quartiers (autres que les bénéficiaires, auprès des OSC, auprès des autorités locales) + OS1.1 « Sensibilisation » + OS1.4 « Réhabilitation » (avec notamment le nb de femmes porteuses de projet) + OS1.8 « Formation entretien à l'habitabilité » + OS2.1 « Tâcherons » spécifiquement sur les Journées portes ouvertes + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>
Commentaires : les deux principaux marqueurs identifiés traitent de l'organisation de la « communication » afin de renforcer les capacités des acteurs à se mobiliser et à passer d'une démarche individuelle à une démarche collective. L'objectif est aussi que le modèle se démultiplie. La communication peut être formelle (lors d'ateliers, de journées portes ouvertes...) mais aussi informelle (bouche à oreille, réseaux d'influence...). Est-ce que la communication dans le quartier permet de véhiculer les réussites du projet et de stimuler la demande ? Est-ce que les contraintes des différents acteurs ont été prise en compte afin d'assurer leur participation effective à tous les stades du projet ? A-t-on identifié les intérêts respectifs des acteurs pour qu'ils se mobilisent et est-on en capacités de faire converger les intérêts de ces différents groupes d'acteurs ?

Changement intermédiaire n°3 identifié
Les organisations de la société civile développent des capacités d'influence auprès des décideurs publics (Etat) comme privés (opérateurs économiques).
A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?
Avoir un programme qui réponde aux enjeux et problématiques du développement.

Il faut que les OSC intègrent l'agenda des prises de décision au niveau exécutif et législatif.
Bénéficier d'informations fiables.
Elaboration des textes de lois et règlements avec la participation des OSC.
La population s'organise en OSC pour se faire entendre.
Les lois et les textes sont des outils de persuasion utilisés par les OSC.
Avoir des canaux de communication et une plateforme unique pour favoriser le dialogue public/privé.
Avoir des leaders et des responsables actifs.
Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?
S'appuyer sur les structures étatiques et autorités locales existantes (Fokontany et communes notamment).
S'appuyer sur les plateformes et réseaux de réflexion sur l'urbain.
Communication/documents, accompagnement venant des bailleurs.
Les lois et les règlements existants sont des outils de persuasion des décideurs.
Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?
L'Etat (entité diverse : Etat central, déconcentré, décentralisé).
Population (réunie en association ou en collectivités de base).
Personnel des projets.
La presse, les journalistes.
Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ? Les marqueurs ont été identifiés sur la base des conditions préalablement définies.
Marqueur 1 : un <u>collectif</u> de la société civile (OSC, individus, secteur privé) se crée par quartier et alimente le contenu des expérimentations du <u>laboratoire participatif</u> (attention : collectif = non institutionnalisé). Ce collectif désigne des <u>leaders reconnus, légitimes et proactifs</u> qui portent une <u>vision commune</u> du quartier auprès des acteurs publics et privés.
<i>Sources d'appréciation : Les perceptions des habitants, des OSC, du secteur privé (tâcherons) + OS1.5 « Régularisation foncière » + IOV OS1.7 « Agriculture urbaine » + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>
Marqueur 2 : les leaders identifiés <u>participent</u> de manière <u>effective</u> dans le processus <u>de prise de décision publique</u> selon des modalités qui favorisent <u>la liberté d'expression</u> .
<i>Sources d'appréciation : les perceptions des organes de l'état (dans toutes ses composantes), des leaders communautaires, des membres du collectif + IOV OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>

Commentaires : Les participants ont mis l'accent sur un point important, à savoir la nécessité, pour peser dans les décisions, de maîtriser les processus de prise de décision publique (par exemple, le processus d'élaboration et de validation d'un plan d'urbanisme, tout comme le processus de prise de décision dans une collectivité publique de façon générale : quelles sont les étapes, les acteurs, les conditions). Ce préalable est nécessaire pour un plaidoyer efficace et une participation effective.

Par « effective », les participants souhaitent insister sur la nécessité de ne pas se contenter d'une participation « de façade » (invitation de leaders de quartiers dans des hôtels et devant une assemblée de spécialistes et de techniciens...audience et contexte qui peuvent « faire peur » et empêcher la liberté de parole). Il serait dès lors important que les conditions soient réunies (le lieu, l'ambiance générale) pour que ces leaders de quartiers ne se sentent pas « plombés » par le poids de la technicité et qu'ils puissent s'exprimer librement sur « l'usage ».

Par « collectif », les participants insistent sur la nécessité de ne pas « institutionnaliser » un cadre d'échange (pas de structuration associative...). Ce collectif doit rester souple et s'attacher au contenu et non au contenant (du moins dans un 1^{er} temps). Si nécessité il y a de se structurer, cela doit être le résultat d'un processus et d'un réel besoin et non un préalable. Ce collectif est avant tout imaginé comme un moyen pour « alimenter » le laboratoire d'expériences (expériences des tâcherons, expériences des usagers, expériences des organisations de la société civile locale...).

Le processus pour renseigner le changement

Précaution utile : il semble nécessaire d'avancer « pas à pas » et de construire un dispositif sur un mode « work in progress » dans la mesure où ce type de démarche est nouvelle pour l'équipe et qu'il est nécessaire de travailler chaque phase une à une et d'être dans une démarche d'apprentissage, d'expérimentation et d'appropriation par l'équipe, non seulement des outils mais aussi de l'esprit de l'approche orientée changement (le plus important car un outil sans « esprit », c'est un outil « froid », sans substance qui ne véhicule aucun sens).

Ainsi, il est recommandé et convenu avec l'équipe de commencer par renseigner une situation de référence de façon restreinte et portant à ce stade (et pour valeur de test) sur les habitants non-bénéficiaires des opérations de constructions et de petites réhabilitations et les habitants bénéficiaires. Le processus devrait se dérouler ainsi :

- L'élaboration d'une 1^{ère} grille d'appréciation des changements, de laquelle émerge un « guide d'entretien » (voir ci-dessous). Cette étape a été réalisée durant la mission.
- La définition des canaux qui permettront de renseigner cette situation de référence. A ce stade, nous avons pu identifier trois principaux canaux (voir **annexe 5** dispositif de renseignement de la situation de référence). Ainsi, il est prévu d'utiliser trois canaux qui se calquent en partie sur l'enquête-diagnostic de quartier, réalisée par le bureau d'étude METIS pour le compte du projet. Les trois canaux sont les suivants (sans hiérarchie) :
 - o Le rapport de l'enquête ménage qui est en train d'être réalisée par METIS.

- Les focus-group qui seront organisés par METIS avec les habitants dans le cadre de l'étude diagnostic et auxquels un binôme d'Enda participera. Pour l'occasion, l'équipe Enda testera la trame de livre-journal du changement proposée en [annexe 6](#). Cette trame peut, bien-sûr, être adaptée, en fonction du contexte et des spécificités liées au public.
- L'utilisation de la vidéo auprès des publics cibles prioritaires suivants : habitants non-bénéficiaires (après le déroulement des focus group organisés par METIS) et les habitants bénéficiaires (lors des visites de suivi réalisées habituellement par Enda). L'outil privilégié sera la vidéo.
- Le recueil des données devrait se faire entre le mois de juillet et le mois d'août de cette année.
- Centralisation et organisation des données au niveau d'Enda.
- Discussions et échanges collectifs (Enda et partenaires) autour de la matière rassemblée. Il s'agit ici du volet apprentissage qui devra porter sur la qualité de la matière et sur la qualité du dispositif de collecte (temps, lourdeurs éventuelles). Le Cota fera, à distance, ses propres observations sur la matière rassemblée et en discutera à distance (Skype) avec l'équipe projet, en fonction des besoins et des nécessités.
- A partir de là, la seconde phase sera définie par Enda avec l'appui du Cota à distance, pour intégrer les autres catégories d'acteurs à prendre en compte (OSC des quartiers, mairies d'arrondissements et Communauté urbaine, Fokontany).

Le dispositif de suivi des marqueurs de changement travaillé avec l'équipe d'Enda Madagascar se veut expérimental. A ce titre, une mission du Cota (en fonction des différents scénarii d'utilisation du reliquat de budget qui seront élaborés : cf. conclusion) devrait permettre de faire le point sur ce qui est pertinent, ce qui marche et ce qui ne marche pas pour, au final, adapter le dispositif aux contingences du projet et du contexte. Une attention a été portée à établir un lien entre les IOV du dispositif de suivi-évaluation orienté résultats/activités et chaque marqueur de changement dans la mesure où les IOV peuvent alimenter/contribuer à l'analyse et apporter, ainsi, des éléments probants.

Grille d'appréciation pour une situation de « référence » (baseline)

Esprit de la question 1
Comment les cibles interviewées perçoivent l'habitat et leurs façons d'investir et d'organiser leur vie dans leur unité d'habitation ?
Grille d'appréciation :
Quelles sont les usages internes à l'habitat (Où cuisine-t-on ? Où dort-on ? Où se lave-t-on...)
Quelles sont les réalités sociales des unités d'habitation (nombre de personnes, liens entre les personnes, gestion de la promiscuité...).
Quelle est la qualité technique de mon habitat et les améliorations nécessaires pour se sentir bien.
Esprit de la question 2

Comment les personnes interviewées perçoivent leur quartier ?
Grille d'appréciation
Appréciation des systèmes de solidarité dans le quartier (comment la solidarité s'organise, les canaux, les acteurs et pour quels besoins....).
Appréciation des espaces publics (sont-ils à moi, aux autres, à qui ? Etat de ces espaces et justifications, qui devrait les entretenir et comment ?)
Appréciation des services publics (présence, qualités, gestion, entretien, financement et minimum nécessaire...).
Esprit de la question 3
Comment les habitants des quartiers envisagent leur avenir ? L'envisage-t-il dans le même quartier ou ailleurs ? Pourquoi et comment ?
Grille d'appréciation
Pourquoi rester dans un quartier alors ce dernier peut parfois être mal perçu ou mal vécu ?
Comment les habitants envisagent leur participation pour l'amélioration du quartier (volet collectif) ?
Quelles sont leurs contraintes et les opportunités à saisir pour renforcer l'investissement dans le collectif ?

Points d'attention

- L'atelier sur la perspective changement a finalement réuni peu de personnes le 1^{er} jour (notamment chez les partenaires) et/ou de façon discontinue (certaines personnes présentes le matin, d'autres l'après-midi). Le second jour enregistre inversement une forte participation, essentiellement dû à l'invitation de l'ensemble des techniciens et animateurs du projet. Les partenaires étaient, eux aussi, plus nombreux. Cette fluctuation a pu entraver la mise en place d'une dynamique continue centrée sur l'apprentissage (point important d'une approche orientée changement). Pour limiter les effets négatifs de cette participation aléatoire (mais qui peut néanmoins se comprendre aux vues des agendas respectifs de chacun), il est important que l'équipe projet assure la continuité du travail réalisé. L'ensemble du dispositif repose ainsi essentiellement sur l'équipe de projet Enda qui assure, sur cette question du changement, un leadership.
- Cependant il est également important de mentionner le point positif de ce déséquilibre en nombre de participants entre la 1^{ère} journée et la seconde. En effet, la venue de nouvelles personnes la seconde journée nous a obligé à récapituler, à revenir sur le contenu du travail réalisé la veille. L'apport de regards nouveaux a permis de préciser certains points (précisions sur la formulation d'un changement...), et de renforcer l'appropriation du contenu de chacun des changements.

- Il est important de considérer le dispositif comme une expérimentation et de ne pas avoir peur « d'échouer » ou de « mal faire ». L'essentiel sera d'apprendre, d'adapter, de rectifier, de modifier et d'avancer.
- Enfin, il est important de considérer que ce dispositif s'inscrit dans une perspective plus longue que les 3 années du projet. Il serait intéressant que cette approche s'inscrive dans la perspective d'une seconde phase (si faisable et si c'est une volonté partagée des acteurs et avec toute la réserve que cela nécessite).

AUTRES ACTIVITES MENEES DURANT LA MISSION

Atelier Urbain à l'IST

Durant la mission, le consultant a pu participer, sur invitation d'Enda, à un Atelier urbain organisé à et par l'Institut supérieur de technologie (IST). Les étudiants étaient invités à restituer les résultats de leurs recherches sur les quartiers précaires, zones d'intervention d'Enda. A travers cet atelier, les étudiants ont été amené à analyser les principales caractéristiques des quartiers en question et, sur cette base, à :

- Etudier et porter un regard critique sur l'adéquation entre le dispositif législatif et règlementaire relatif au logement et à la maîtrise de l'urbain et la réalité de ces quartiers (réalité sociale, urbaine, économique...).
- Porter un regard critique sur l'apport du projet dans ces quartiers.

Les deux séances auxquelles le consultant a participé ont permis de mieux cerner les enjeux liés à la thématique d'une part, et au projet « Un logement digne pour tous » d'autre part.

Visite de terrain dans les quartiers de la ville basse

Dans le même esprit, le consultant a participé, en début de mission, à une visite de familles potentiellement bénéficiaires du projet dans la ville basse. Cette visite a également permis et contribuer à mieux cerner les enjeux du projet et à mieux organiser et animer les activités collectives notamment.

Participation au comité de pilotage du projet

Lors de la mission, le Cota a également pu participer au Comité de pilotage du projet qui s'est tenu le jeudi 8 juin, en présence de l'ensemble des partenaires du projet et sous la présidence de la Fondation Abbé Pierre. Lors de ce comité de pilotage, le Cota a pu dresser un bilan des actions réalisées avec l'équipe d'Enda Madagascar.

A ce titre, une présentation orale et visuelle a été coconstruite avec l'équipe de projet Enda la 1^{ère} semaine de mission. La présentation s'est également faite à trois voies : le consultant Cota, la cheffe de projet Enda (qui a présenté l'outil de programmation ainsi que le cadre de suivi orienté changement) et le chargé du suivi-évaluation (qui a présenté la matrice de suivi-évaluation orienté résultats). Le Cota a rappelé Les principaux enjeux, l'esprit de la collaboration ainsi que les activités réalisées et les perspectives (voir présentation visuelle **en annexe 4, partie Cota**).

CONCLUSION : ETAT DE MISE EN ŒUVRE DE LA MISSION CONFIEE AU COTA ET PERSPECTIVES

Principaux constats

A l'issue de cette mission, la prestation du Cota est contractuellement terminée. Cependant, nous constatons un reliquat de budget d'environ 12 000 euros, tout poste de dépense confondu (à confirmer rapidement par le personnel administratif et financier du Cota).

Il serait donc possible de continuer la prestation confiée au Cota, sous réserve de modification du budget qui donnerait lieu à un avenant.

Après discussion avec l'équipe de projet, il serait judicieux et pertinent d'envisager de nouvelles missions d'appui en 2017 et/ou 2018 (en fonction du reliquat de budget et des différents scénarii possibles sur son utilisation). Les objectifs seraient les suivants :

- Accompagner l'équipe dans l'élaboration de son reporting pour l'AFD (au terme des 15 1ers mois de contrat). Il ne s'agirait pas de faire le rapport à la place de l'équipe mais de faire de ce moment un temps d'apprentissage sur le projet et pas seulement un temps de redevabilité. Ce temps dédié à l'apprentissage permettrait également d'apprendre sur la fonctionnalité du dispositif de suivi-évaluation et de l'adapter, si nécessaire. Il conviendrait de planifier cette mission au moins 1 mois avant l'échéance de remise du rapport à l'AFD, afin de laisser le temps à l'équipe de remplir la trame de rapport sur la base du travail que nous aurons réalisé pendant la mission.

Point d'attention spécifique : le Cota ne fera pas le rapport AFD en lieu et place d'Enda mais il participera à préparer son contenu, l'objectif, encore une fois, étant de profiter de cette échéance pour organiser un temps d'apprentissage sur le déroulement du projet. L'ensemble des apprentissages générés sera réintroduit dans la trame de rapport AFD.

- Dans la suite logique, il serait également question d'accompagner l'équipe dans l'élaboration de la programmation stratégique pour la phase 2 du projet (soit 21 mois).
- Il serait également question de suivre les modalités de déploiement du dispositif de suivi-évaluation orienté changement qui est une nouveauté pour l'équipe. Une phase de test a été lancée durant la présente mission. Il serait intéressant de la suivre et de favoriser l'apprentissage autour de l'initiative.

Dépendamment du reliquat exact et des différents scénarii d'utilisation de ce reliquat, il serait peut-être envisageable de financer en partie la formation proposée sur l'approche par droits.

Perspectives court terme

Il conviendrait alors de procéder comme suit :

- Calcul exact du reliquat après le déroulement de cette mission : juin 2017 (Cota).
- Estimation exacte du coût global d'une 3^{ème} mission (voir d'une 4^{ème} mission) en 2017 et/ou 2018 (considérant entre 8 et 10 jours par mission, temps de mission plus préparation et appui post-mission) : juin 2017 (Cota).
- Elaboration d'une note formelle de proposition (ou d'initiative) par Enda. Cette note doit permettre de formaliser la demande d'une formation sur l'approche par les droits (le pourquoi). Il serait pertinent que dans cette note, Enda se positionne, sur le principe, et identifie l'approche de formation qui lui semble pertinente (formation one-shot ou formation-action qui sous-entend une formation organisée en mode « perlé », soit plusieurs sessions espacées).

Point d'attention spécifique : si le coût d'une approche formation-action en mode « perlé » peut être supérieur à une approche « one-shot », le rapport d'efficacité et d'efficience peut lui être en faveur d'une approche perlée, la formation servant directement les objectifs et les activités concrètes du projet et participant directement à sa mise en œuvre. De plus, certains coûts pourraient être optimisés (coût de déplacement par exemple) mais cette information reste à confirmer avec l'expertise ciblée (Julien Moriceau potentiellement déjà à Madagascar pour une mission d'appui au ministère de la Justice).

- Sur la base de l'approche de formation choisie par Enda, estimation détaillée du coût d'une formation sur l'approche par les droits, sur la base de la proposition de contenu élaborée par Julien Moriceau et discutée avec Enda et la Fondation Abbé Pierre. Julien Moriceau sera certainement présent à Madagascar fin juillet/début août 2017. Ce déplacement serait l'occasion pour Julien de rencontrer l'équipe projet Enda et d'arrêter le format de la formation : fin juillet/début août 2017 (Julien et équipe Enda).
- Sur ces différentes bases, proposition d'une modification de budget ainsi que d'un avenant à la Fondation Abbé Pierre qui comprendrait plusieurs scénarii possibles (1 mission + formation sur l'approche par les droits ou deux missions + formation sur l'approche par les droits) : fin août.
- Echanges et discussions autour des différentes propositions et validation d'une scénario : début septembre.
- Préparation d'un avenant : septembre.
- Signature d'un avenant : fin septembre.

ANNEXES

Annexe 1 : programme effectif de mission.

Annexe 2 : dispositif complété de suivi-évaluation orienté activités/résultats.

Annexe 3 : déroulé de l'atelier sur le changement.

Annexe 4 : présentation visuelle Comité de pilotage (présentation Enda avec partie Cota).

Annexe 5 : dispositif de renseignement de la situation de référence.

Annexe 6 : trame de livre journal du changement.

Annexe1 : Programme effectif de mission

Objectifs de la mission :

- Finaliser le dispositif de suivi-évaluation orienté activités/résultats en passant en revue des outils adaptés et créés par Bruno et en vérifiant que la mécanique de recueil et de traitement des données est valable.
- Continuer et finaliser le travail sur le dispositif de suivi-évaluation orienté changement. Ce travail permettra de travailler les chemins de changement, les champs d'observation du changement ainsi que les marqueurs de progrès avec les partenaires du projet.
- Apporter un appui-conseil sur la planification stratégique travaillée lors de la précédente mission.
- Présenter les résultats de la mission ainsi que les perspectives en comité de pilotage.
- Cibler et bien définir les besoins d'appui complémentaires et les TDR d'une potentielle 3^{ème} mission du Cota en appui à Enda Madagascar.

	Mardi 30 mai		Mercredi 31 mai		Jeudi 1^{er} juin
	Arrivée à Madagascar (ETHiopian Airlines)	9h00	Visite technique terrain dans les quartiers de la ville basse.	9h00	Séance de travail sur dispositif SE orienté activités/résultats (Bruno et Franck) + préparation présentation Copil.
		13h00	Séance de travail sur la finalisation du dispositif de suivi-évaluation orienté résultats (Franck et Bruno).	13h00	Séance de travail sur la programmation stratégique (Yasmine, Franck et Bruno) : ajustements, questionnements + préparation présentation Copil.
		17h30		17h30	

	Vendredi 2 juin		Samedi 3 juin		Dimanche 4 juin
9h00	Participation atelier urbain IST	9h00	Travail individuel	9h00	Travail individuel

13h00	Préparation comité de pilotage (Franck, Bruno et Yasmine)	13h00	Travail individuel	13h00	Travail individuel
17h30		17h30		17h30	

	Lundi 5 juin		Mardi 6 juin		Mercredi 7 juin
9h00	Travail individuel (car jour férié)	9h00	Atelier sur le dispositif de suivi-évaluation orienté changement (avec les partenaires et l'équipe projet).	9h00	Atelier sur le suivi-évaluation du changement (avec les partenaires et l'équipe projet).
13h00	Travail individuel (car jour férié)	13h00	Atelier sur le dispositif de suivi-évaluation orienté changement (avec les partenaires et l'équipe projet).	13h00	Perspectives post-mission.
17h30		17h30		17h30	

	Jeudi 8 juin		Vendredi 9 juin		Samedi 10 juin
9h00	Copil	9h00	Séance de travail dispositif d'appréciation du changement (avec équipe projet).	9h00	Rapport de mission
13h00	Debriefing copil avec Fondation Abbé Pierre et Enda	13h00	Atelier urbain IST	13h00	Rapport de mission

17h30		17h30		17h30	

	Dimanche 11 juin
9h00	Rapport de mission
13h00	Départ (vol Ethiopian Airlines)

Annexe 2 : dispositif complété de suivi-évaluation orienté activités/résultat

Niveau d'info souhaité	Engagement	Source des infos	Frequence de collecte et encodage	Outil de collecte Formulaire de base	Modalité de transmission de l'information	Support outils encodage	Etat de réalisation 30 mai 2017
Nombre de sensibilisation Nombre de personnes touchées		Enda	Mensuelle	Rapport de sensibilisation (22) animateur	Envoi par mail à Bruno	Excel / Tableau de bord	Complet
Nombre de familles intégrées en CA. Nombre de familles ayant atteint 100% de l'épargne. Progression du niveau d'épargne (moyenne) Nombre de familles en CA avant ou après un Ratio Subvention et apport bénéficiaire	200 familles	Enda	Mensuel	Carnet OTIV Fiche collecte (3) animateur	Dépôt du formulaire papier auprès de Bruno	Excel (1) ajouter colonne "ouverture de Compte (date) (2) Ajout n° porte folio (fait)	Base de données complète + ajout de "date de déblocage du crédit".
Nombre de famille en démarrage de PR Nombre de familles ayant réalisés les PR Nbre famille ayant femme porteur projet Nbre de famille intégrée en CA		Enda	Mensuel	Familles PR Familles C Bruno	Direct	Excel "suivi famille construction et PR". (1) Familles en construction (2) Familles en PR	Complet
Nombre de famille ayant déposé dossier pour régul.fonciers collective. / Régul. indiv. Nombre de famille ayant obtenu l'acte (régul. Foncière Coll./ Régul indiv.)	100 familles	Enda		PV implantation (17) PV de réception (20) Technicien Familles en construction	Dépôt du PV auprès de Bruno	Excel "calendrier chantier" Calendrier PR Familles en construction Familles en PR	Complet
Nombre de famille ayant déposé dossier pour régul.fonciers collective. / Régul. indiv. Nombre de famille ayant obtenu l'acte (régul. Foncière Coll./ Régul indiv.)	100 familles	Enda		Récapitulé Admin. juriste	Dépôt auprès de Bruno	Excel "suivi famille construction et PR" Colonnes à créer dans tableau <i>Familles en construction</i> : (1) Dossier indiv. Ou coll. (2) Date de dépôt de dossier (3) Notification (régularisé)	Complet + ajout "date prévue d'obtention".
Nombre de famille en démarrage de C Nombre de familles ayant réalisés les C Nbre famille ayant femme porteur projet Nbre de famille intégrée en CA	200 C	Enda	Mensuel	PV implantation (17) PV de réception (19) Technicien Familles en construction	Dépôt du PV auprès de Bruno	Excel "Calendrier de chantier" Familles en construction (1) Date de passage en CA Extra (2) Durée des travaux (3) Date de l'implantation (4) Date de réception technique	Complet
Nombre de famille pratiquant l'agriculture urbaine (familles accompagnées) Nbre de familles formées Nbre de familles formatrices Nbre de kits distribués Moyenne des cycles démarrés par les familles	600 bénéf. 40 familles formatrices 600 kits distribués	Enda	Mensuel	Journal de suivi AULNA animateur	Lors des visites l'animateur reporte les informations sur le journal de suivi AULNA qu'il confie à Bruno à chaque mise à jour. Tous les 45 jours Bruno encod les données à AULNA	Excel "suivi familles construction et PR" (1) Ajouter dans excel <i>Familles C</i> et <i>Familles PR</i> les colonnes : "Nbre de cycles démarrés", "Kits distribués (0/1)" (2) ajouter colonne si besoin en fonction des outils de suivi AULNA	Complet + ajouts "catégorie de famille" (formée, formateur, vitrine) + date de formation + ajout "Oui" ou "Non" pour pratique de l'agriculture urbaine + démarrage Aulina.
Nombre de famille ayant assisté à la formation	1200 familles	Enda	Mensuel	Fiche individuel de suivi de famille en hygiène et bricolage (5) animateur	Dépôt des fiches auprès de Bruno	Excel "Suivi famille construction et PR". Création d'une nouvelle colonne dans l'onglet OS1 du tableau. Création des colonnes (1) Dates des formations	Complet
Nombre de famille ayant déposé un dossier pour régul. Administrative Nbre de famille qui ont obtenu leur acte (indicateur désagrégé par nature de l'acte admin.)	950 familles	Koloaina	Mensuel	Koloaina	Koloaina nous transfert un état d'avancement mensuel (début de mois)	Excel Création d'une nouvelle colonne dans l'onglet OS1 du tableau. (1) Dépôts des dossiers (O/N) (2) Date de dépôt des dossiers (3) Date d'obtention du doc	Complet
Nombre de tacherons identifiés Nombre de tacherons démarrant une formation Nombre de tacherons en sortie - Amélioration du niveau des savoirs faire Nombre de kits tacherons distribués Nombre et date de JPO Supports de com développés pour les JPO	200 6 JPO	CDA Enda	toutes les 2 semaines Mensuel	CDA (fiche d'identif / fiche présence aux formations, bilan pré-test et post-test, questionnaire de satisfaction) Enda (bon de réception kits)	CDA transfert un état d'avancement bimensuel à Enda	Excel Création d'un nouvel onglet OS 2 (1) Tacherons id. (immatriculation nbre/date) (2) fiche de présence aux formations (3) Bilan de progression des compétences des tacherons (5) Distrib. Kits (O/N) (6) Planning des JPO (date) + objectif des JPO + supports de com distribués.	Voir avec CDA le format du bilan de progression post-formation et voir plus plus spécifiquement si les progrès sont quantifiés. Mais si ni pre-test et ni post-test: impossible de quantifier la progression. Attention avec la rubrique "Objectifs des JPO" car si pas de normalisation des objectifs, les données sont ininterprétables quantitativement. Voir si possible de créer un menu déroulant lorsque plusieurs JPO auront été organisées. Idem pour "supports de communication" (possible de faire un menu déroulant quand plan de communication sera finalisé.
Nbre de services innovants identifiés Nbre de services détaillés Nbre de guide imprimés Nbre de préconisation reprises dans le référentiel des bonnes pratiques (proposées par la communauté de savoirs et de pratiques) Nbre de participants aux ateliers Durée moyenne des ateliers	(1) Constitution d'un groupe de recherche (2) rCréation et diffusion d'un catalogue (guide) (3) Les résultats des recherches nourrissent le catalogue (guide) (4) 6 ateliers d'échanges de 3 jours sont organisés	Condorcet (id. + détails) Enda (mise en forme + impression)	Mensuel	Condorcet : Etat d'avancement mensuel	Condorcet transfert un état d'avancement bimensuel à Enda	Dans tableur OS2 - onglet Recherche Action créer Bloc 3 (guide pratique) (1) Nbre de serv. Inn. Identifiés (+date) (2) Nbre de serv. Dont le processus est détaillé (4) Nbre de guide imprimés (5) Nbre de guide diffusé Bloc 2 (Communauté d'échange et de pratique) (1) Nbre de propositions faites par la communauté (2) Nbre de proposition intégrées dans le guide (3) Nbre d'ateliers (date) (4) Nbre de participants (5) Durée moyenne	Ajust de "type d'innovation" mais il faut identifier une typologie d'innovation pour créer un menu déroulant + demander à Condorcet une typologie + CRATERre.
Réalisation des TDR du REML Lancement de l'étude REML Rapport provisoire REML Rapport final REML 1 conférence ML 1 document stratégique de plaidoyer 1 feuille de route de plaidoyer (spécifieront les indicateurs de plaidoyer / outils diffusés)	(1) REML (2) feuille de route plaidoyer (3) Conférence mal logement (4) Exposition mal-logement (5) Rencontres Hab+AL (<i>paroles d'habitants</i>) (6) Référentiel de	ENDA	Mensuelle	Rapport de sensibilisation à la visibilité		(1) Remplir Tableau de Bord	Pas avant 2018

Annexe 3 déroulé de l'atelier sur le changement.

Atelier "suivi du changement" - Antananariva - Les 6 et 7 juin 2017							
Objectifs:	1/ Sur la base du document de projet et des dessins réalisés lors de la dernière mission, identifier un changement ultime et des changements intermédiaires 2/ Identifier les acteurs et leurs rôle dans les changements souhaités 3/ Identifier les conditions et leviers pour enclencher le changement 4/ objectif transversal : renforcer l'appropriation du contenu et des enjeux du projet par les partenaires + amorcer un changement chez les partenaires dans leur manière d'approcher le projet (approche par les droits / délivrance de services).						
Timing jour 1	De 9h00 à 16h30						
Nb de personnes	14						
Déroulement Jour 1							
Séquences	Contenu	Déroulement	Qui	Supports/outils	Durée		
9h00	Accueil					30	
9h30	Introduction	Mot d'accueil + pourquoi on parle de changement.	Intervention plénière	Enda	Oral	20	
		Rappel des objectifs de l'atelier et des questions auxquelles nous devrions pouvoir répondre + modalités de son déroulement.	Intervention plénière	Franck	Oral		
		Présentation des participants	Tour de table (si nécessaire).	/	Oral		
9h51	Préalable : clarification des concepts.	Les principales caractéristiques du changement + Clarification des principaux termes et concepts liés au changement: changement ultime / changement intermédiaire / marqueurs de changement / Contribution au changement vs attribution des résultats / Appréciation du changement vs mesure des résultats / Perspective long terme vs perspective court et moyen terme / Subjectivité du changement vs objectivité	Franck fait un tour de table des participants et leur demande ce que signifie pour eux le changement. Il note sur un flip chart les différents éléments de réponses apportés par chacun. Une fois le tour de table terminé, il synthétise les différents éléments énoncés, en ajoute de nouveaux et complète ce qui a été dit.	Franck	Oral + Flip chart	45	
10h35	Pause café					15	
10h50	Identification des changements ultime et intermédiaires.	Sur la base du document de projet (et en partant des objectifs finaux et spécifiques) identifier et formuler le changement ultime auquel le projet doit contribuer + les changements intermédiaires (les chemins pour arriver au changement ultime).	Explication de la consigne : 3 groupes sont formés. A chacun est remis la partie descriptive du projet (focus sur la partie 5.1 et 5.2) + les dessins réalisés lors de la dernière mission. Chacun des groupes doit identifier ce qu'il associe au changement ultime promu par le projet ainsi que les changements intermédiaires qui permettent d'y arriver sur les dessins et/ou le texte. Il est demandé de se limiter à 1 seul changement ultime et à 3 changements intermédiaires maximum.	Franck	Oral	10	
11h00				Mise en place des groupes et temps de travail n°1.	Participants	/	30
11h30				Au bout de 30mn chaque groupe se scinde en deux et trois nouveaux groupes se recomposent pour échanger sur les résultats de leurs réflexions respectives. Il est demandé à chacun des groupes de travailler pour identifier les points communs et les points divergents sur cette étape. Chaque groupe n'oubliera pas de désigner un rapporteur. Pour la restitution, il est demandé à chacun des groupes de bien formuler par écrit sur flip chart ce sur quoi ils sont d'accords + Bien formuler par écrit sur flip chart les points de divergence.	Participants	/	20
11h50				Rapporteur de groupes	Oral + flip chart	15	
12h05				Echanges et discussions autour des résultats. Ces échanges doivent permettre d'acter un consensus sur le changement ultime et sur les changements	Participants + facilitation Franck	Oral	25
12h30	Pause lunch					60	
13h30	Identification des conditions pour que les changements ciblés se produisent.	Il s'agit de reprendre chacun des changements intermédiaires et de bien identifier : les conditions pour que ces changements se produisent + Les leviers à activer + les acteurs (ou groupes d'acteurs) à mobiliser.	Consigne : trois groupes sont formés (1 pour chaque changement identifié). Travail à la manière du World café avec 3 rounds de discussion. Round 1 : chaque groupe réfléchit et identifie les conditions du changement, les leviers à activer (technique, politique, administratif...) et les acteurs sur lesquels s'appuyer. Round 2 : le nouveau groupe prend connaissance des résultats du groupe précédent, complète, détaille ou propose des modifications. Round 3 : idem + synthèse Déroulement du world café (30 minutes par round).	Groupes.	Oral + flip chart	10	
				Groupes.	Oral + Flip chart	90	
				Rapporteur de groupes	Oral + dessins sur flip chart.	60	
16h10	Conclusion	Tour de table, réaction à chaud, satisfaction.	Plénière	Oral	/	20	
16h30	Fin						

Atelier "suivi du changement" - Antananariva - Les 6 et 7 juin 2017						
Objectifs:	1/ Identifier les marqueurs de changement 2/ Identifier un support pour le suivi 3/ objectif transversal : renforcer l'appropriation du contenu et des enjeux du projet par les partenaires + amorcer un changement chez les partenaires dans leur manière d'approcher le projet (approche par les droits / délivrance de services).					
Timing	De 9h00 à 13h00					
Nb de personnes	14					
Déroulement Jour 2						
	Séquences	Contenu	Déroulement	Qui	Supports/outils	Durée
9h00	Accueil					30
9h30	Introduction	Rappel de l'objectif de la 1/2 journée et du déroulement.	Intervention en plénière.	Franck	Oral	15
9h45	Identification des marqueurs de changement.	Identifier collectivement une grille de suivi du changement en partant de marqueurs généraux et des sources pouvant renseigner les marqueurs.	Rappel du changement ultime et des changements intermédiaires formulés la veille.	Un participant.	Oral + support écrit visuel.	15
10h00			Consigne de travail: formation de 3 tables de discussion (version world café). 1 table = 1 changement intermédiaire. Le 1er round : identification de 2 marqueurs maximum + les sources pour renseigner chacun de ces marqueurs (vers qui faut-il aller?). Les deux autres rounds : synthèse des échanges précédents puis ajouts, précisions et synthèse. Chaque round fait environ 20mn. Le dernier round contient une partie de synthèse.	Franck	Oral	10
10h10	Pause café					15
10Hh25			Déroulement des 3 rounds de discussion	Rapporteur/animateur.	Flip chart.	60
11h25			Restitution par le rapporteur de chacun des groupes. Après chaque intervention, questions d'éclaircissement + échanges	Rapporteur	oral	45
12h10			Tour de table des participants sur des idées novatrices comme support technique de suivi du changement : quel outil utiliser et comment?	Participants + facilitateur	oral	15
12h25	Conclusion	Prochaines étapes + volontaires pour intégrer un groupe de travail spécifiquement dédié au suivi du changement?	Plénière / tour de table.	Enda	Oral	5
12h30	Fin					



Être humain !



Un logement digne pour tous !

Améliorer les conditions de vie dans les quartiers de
la ville basse d'Antananarivo
2017 - 2019

Comité de pilotage

Jeudi 8 juin 2017



Ordre du jour

1. Validation CoPil 2 - 30.03.2017
2. Eléments de contexte
3. Tour de table partenaires
4. Etat d'avancement des activités du projet
5. Présentation Métis
6. Présentation COTA
7. Organisation du prochain CoPil

Un logement digne pour tous !

1. Validation CoPil 30.03.2017



Un logement digne pour tous !

2. Éléments de contexte



Un logement digne pour tous !



3. Tour de table partenaires

Un logement digne pour tous !

4. Etat d'avancement des activités du projet



Un logement digne pour tous !

Accompagnement social et familial

- Réalisé Trimestre 2 (6 mois)
 - **9 comités d'accord** ont permis d'intégrer **245 familles** au projet
 - 214 familles** en construction – **31 familles** en travaux d'amélioration
 - Intégration des familles Koloaina aux prochains CA
 - **Accompagnement dans la régularisation de leur situation administrative**
 - Peu de familles identifiées pour régulariser leur situation administrative
 - Décalage entre dépôt du dossier (décembre 2015) et démarrage effective du projet (Janvier 2017)
 - **Agriculture urbaine**
 - **167 familles** identifiées
 - Démarrage des formation en Octobre
 - Cartographie en cours des familles formées et formatrices



Un logement digne pour tous !

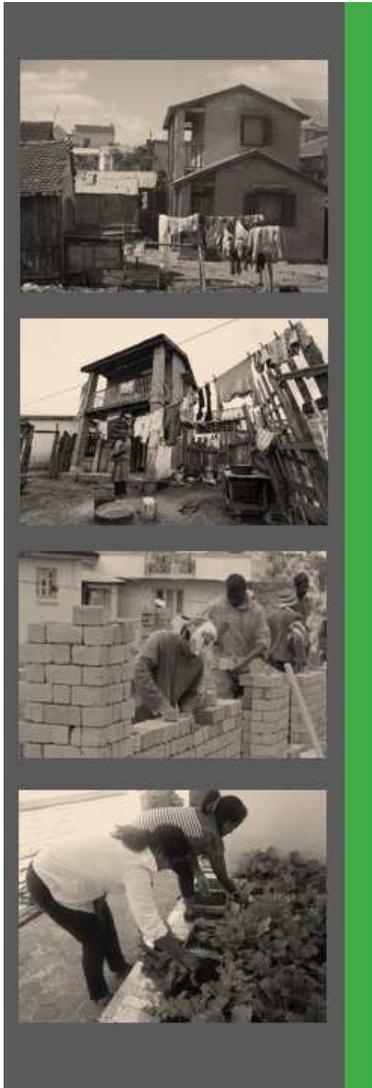


Cartographie AULNA

Un logement digne pour tous !

Recherche Action

- Réalisé au Trimestre 2 (6 mois)
 - **Livrable du travail de diagnostic préalable** de l'APUM
 - Démarrage du travail de **diagnostic complet de Métis**
 - **Rendu intermédiaire** des étudiants de Condorcet (Catalogue des services innovants) :
 - Modèles de construction de maison – Devis à réaliser
 - Propositions innovantes : aération, lumière, isolation phonique, dallage...
 - Mise en place d'une **feuille de route recherche-action** avec l'APUM
 - Organisation des différents évènements à venir : ateliers thématiques, conférence etc.



Un logement digne pour tous !

Métiers

- Réalisé Trimestre 2 (6 mois)
 - Finalisation de la proposition technique.
 - Planning établi :
 - 2 mois d'identification – 2 mois de formation pour 50 tacherons.
 - Démarrage du processus d'identification le 9 juin (visites de courtoisie).



Un logement digne pour tous !

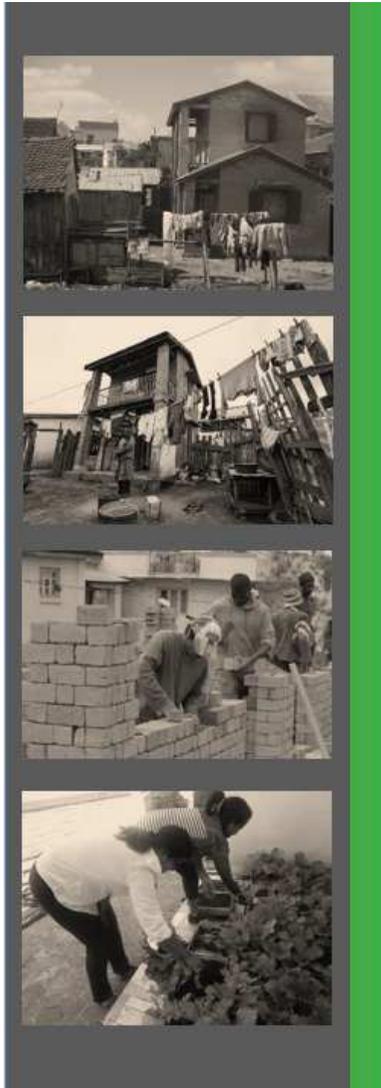
Evènements - Réseau

- Réalisé Trimestre 2 (6 mois)
 - Rencontre avec le **SG de la CUA**.
 - Discussion en cours sur accord d'intervention et de partenariat.
 - Participation aux tables rondes urbaines de la **Banque Mondiale (PRODUIR)** et à la plateforme GIEU.
 - Objectifs : Communiquer sur le projet | Intégrer le projet dans une stratégie plus globale d'intervention en zone urbaine.
 - Rencontre avec **ATD Quart Monde** :
 - Discussion entre habitants et autorités locales sur le foncier
 - Animation des **ateliers urbains de l'IST** – Etudiants formés en urbanisme
 - « *Dans quelles mesures peut-on respecter les règles d'urbanisme dans les quartiers de la ville basse ?* » Confrontation entre les textes de loi et les réalités .



Un logement digne pour tous !

4. Présentation METIS



Un logement digne pour tous !

5. Présentation COTA



Un logement digne pour tous !

Plan

- Rappel des objectifs de la mission Cota
- Les activités réalisées
- Les résultats
- Les perspectives



Un logement digne pour tous !

Rappel des objectifs de la mission Cota

- **Accompagner Enda Madagascar dans :**
 - la planification stratégique.
 - la conception d'un dispositif de suivi-évaluation centré sur les activités du projet.
 - la conception d'un dispositif de suivi-évaluation centré sur le changement long terme.
- **De façon transversale, renforcer l'appropriation du projet par les partenaires.**



Un logement digne pour tous !

L'esprit de l'accompagnement

- Co-construction avec l'équipe de projet
- Participation active des partenaires directs du projet
- Expérimentation
- Réalisme dans le nombre et la nature des indicateurs
- Simplification des outils



Un logement digne pour tous !

Les activités réalisées

- Mission n°1 du Cota du 11 au 20 mars 2017
 - Un atelier interne équipe projet sur la programmation des activités.
 - Un atelier avec les partenaires sur la connaissance réciproque des dispositifs de SE de chacun.
 - Un atelier interne équipe projet sur la définition du dispositif de SE centré sur les activités.
 - Un atelier avec les partenaires sur l'appropriation du projet qui a posé les bases du dispositif SE centré sur les changements.



Un logement digne pour tous !

Les activités réalisées

- Entre les deux missions
 - Adaptation des outils existants.
 - Création des nouveaux outils de suivi.
- Mission n°2
 - Finalisation des outils du dispositif de SE centré sur les activités.
 - Définition du dispositif de suivi-évaluation centré sur le changement.
 - Suivi de l'utilisation de l'outil de programmation Gantt Project.



Un logement digne pour tous !

Les résultats

- Une programmation des activités:
 - Par Objectif spécifique (OS) et par résultat attendu.
 - Sur 18 mois: 1ère tranche de paiement AFD.
 - Sur l'outil Gantt Project.



Un logement digne pour tous !

Les résultats

- Un dispositif de suivi-évaluation centré sur les activités.
 - Un dispositif par OS
 - Le champ du suivi : sur quoi porte le suivi?
 - Le niveau d'information souhaité: que veut-on savoir?
 - Le niveau d'engagement initial : quels sont les résultats attendus?
 - La source de l'information : chez qui est l'information?



Un logement digne pour tous !

Les résultats

- **Un dispositif de suivi-évaluation centré sur les changements:**
 - Sur la base du document de projet
 - Comprenant un changement « ultime » et des changements « intermédiaires ».
 - Comprenant des marqueurs de progrès.
- **Un dispositif technique de suivi**





Approche orientée changement

Un logement digne pour tous !



Par la mise en oeuvre d'expérimentations techniques et sociales les quartiers de la ville basse sont des modèles de quartiers restructurés.

• Le modèle de quartier restructuré est co-construit grâce à une logique de laboratoire participative à l'échelle du quartier (identification d'usages innovants, recherche, tests et systématisation).

• La CUA devient le porte-voix du modèle créé. Elle est régulièrement convoquée pour donner son avis et valider les principaux enseignements issue des expérimentations.

Les quartiers précaires de Madagascar sont reconnus comme faisant partie intégrante des territoires urbains et bénéficient à ce titre du droit à la ville



Les OSC développent leur capacité d'influence auprès des décideurs publics et privés

• Un collectif de la Société civile (OSC, individus, secteur privé) se crée par quartier et alimente le contenu des expérimentations du laboratoire participatif. Ce collectif désigne des leaders reconnus légitimes et pro actifs qui portent une vision commune du quartier auprès des acteurs publics et privés.

• Les leaders identifiés participent de manière effective dans le processus de prise de décision publique qui favorise la liberté d'expression.



Le pouvoir d'agir du bénéficiaire-citoyen s'exprime par son intervention participative

• Tous les acteurs (habitants, autorités locales, collectivités et services de l'Etat) sont informés et peuvent eux-mêmes informer via des canaux d'information adaptés.

• Tous les acteurs peuvent participer car leur intérêt et leurs contraintes ont été identifiés et pris en considération.

Atelier du 06-07.06.2017 | APUM; AULNA; CDA; Condorcet; Enda; Koloaina; OTV | Réalisation : Enda 2017

Être humain !

enda - Urban Inclusion

Un logement digne pour tous !

Les résultats :

- Un projet approprié en continu par les partenaires qui développent une vision commune.



Un logement digne pour tous !

Les perspectives

- Une mission Cota d'accompagnement au monitoring (SE activités et changement) en 2018.
- Utilité et pertinence d'une approche par les droits ?



Un logement digne pour tous !

7. Organisation du prochain CoPil



Annexe 5 : dispositif de renseignement de la situation de référence

Dispositif test d'appréciation du changement						
Ce que l'on veut apprécier	Auprès de qui recueillir des informations et priorités	Qui va recueillir les informations	Quand	Avec quel support technique	Qui centralise l'information	Comment est traitée et analysée l'information
<p>Il ne s'agit pas dans un 1er temps de focaliser sur l'un ou l'autre changement intermédiaire mais de bénéficier d'une situation de référence qui couvre globalement l'ensemble des changements intermédiaires et des marqueurs intermédiaires. Cette 1ère phase a valeur de test et doit permettre de lancer la dynamique, de la tester et de l'adapter. Ainsi, on souhaite apprécier dans un 1er temps la fiabilité du dispositif en focalisant sur deux catégories de publics.</p>	<p><u>habitants de façon générale</u> (sans prendre en compte la côté bénéficiaire). Un échantillonnage basé sur les différentes réalités territoriales des zones d'intervention. Une étude en cours par le cabinet METIS. Le cabinet va réaliser une enquête ménage par secteur d'intervention (20% des foyers concernés sur 3 fokontany représentatifs de la ville basse). Le Cabinet METIS devrait bien identifier les ménages et les localiser.</p>	<p>Les informations dites de "référence" (Baseline) : un binôme Bruno + un animateur qui a envie de travailler sur cette dimension. S'intégrer aux focus- group (organisés par le cabinet METIS).</p>	<p>Calendrier METIS: juillet</p>	<p>Prendre des notes sur ce que disent les habitants pendant les Focus-group (note consignées dans un livre-journal) sur la base de la grille d'animation de METIS + Vidéo avec grille d'entretien simple (après les focus-group).</p>	<p>Bruno</p>	<p>Le Cota se propose de faire le montage des séquences vidéo prises (une expertise existe en interne). Le montage sera envoyé à l'équipe, qui avec ce qui aura été consigné dans le livre journal et ce qui ressortira de l'étude de METIS, devra permettre une 1ère analyse collective. L'équipe de projet (élargie aux animateurs et techniciens) devrait ainsi bloquer une 1/2 journée pour apprécier les vidéos réalisées et mettre en avant ce qui aura été consigné dans le livre journal du changement. Cette 1ère séance d'apprentissage collective devra également porter sur le dispositif de collecte lui-même. En amont de cette rencontre, le Cota se propose de fournir une grille de questions qui pourrait rythmer cette 1ère séance d'apprentissage collectif.</p>
	<p><u>Habitant-bénéficiaires de constructions et de petites-réhabilitations.</u> Se caler sur l'échantillon de METIS, (à savoir les 3 fokontany représentatifs de la ville basse) pour l'enquête ménage. Une fois les 3 fokontany identifiés et communiqués à Enda, Enda identifie les bénéficiaires sur ces 3 fokontany début juillet.</p>	<p>Un stagiaire communication neutre et non connu par les familles (évite un biais).</p>	<p>Juillet</p>	<p>Support vidéo + grille d'entretien simple.</p>	<p>Bruno</p>	

Annexe 6 : Trame de livre journal du changement

LIVRE-JOURNAL DU CHANGEMENT

Trame

Contexte de l'appréciation
Date de l'observation
Activité et contexte de l'appréciation <i>Quelle activité vous a permis d'observer et quel en était l'objectif? Ex : lors d'une visite technique, lors de la participation à un focus group, lors d'un entretien individuel, lors d'une journée porte ouverte... Attention, peut-être que les appréciations faites ne relèvent d'aucune activité spécifique, non liée à un objectif (par exemple, vous avez croisé par hasard une famille bénéficiaire dans un autre quartier un weekend et avez échangé).</i>
Observateur(s) <i>Qui a observé? Ex : la cheffe de projet, un animateur, un technicien.</i>
Sujet(s) sur lequel(s) s'est porté l'appréciation <i>Qui fait l'objet d'une attention? Ex : un bénéficiaire du projet, un groupe de bénéficiaires, des techniciens de la CUA, des partenaires techniques et financiers...</i>
Appréciation « guidée » du changement <i>(il s'agit d'apprécier le changement selon une grille prédéfinie)</i>
Changement(s) observé(s) ou situation de référence <i>Identifier lequel des changements vous souhaitez observer ainsi que le marqueur. Ex : changement intermédiaire 1, 2 ou 3 (ou les trois en même temps) ou, dans le cas présent, il s'agirait de définir une situation de « référence » générale et transversale à tous les changements intermédiaires ciblés.</i>
Grille d'appréciation (grille prédéfinie). Ex : la grille d'appréciation définie en équipe pour la situation de référence Comment les cibles interviewées perçoivent l'habitat et leurs façons d'investir et d'organiser leur vie dans leur unité d'habitation ? <i>Quelles sont les usages internes à l'habitat (où cuisine-t-on, où dort-on ? Ou se lave-t-on...) Quelles sont les réalités sociales des unités (nombre de personnes, liens entre les personnes, gestion de la promiscuité...). Quelle est la qualité technique de mon habitat et les améliorations nécessaires pour se sentir bien.</i>

Matière recueille :
Comment les personnes interviewées perçoivent leur quartier ?
<i>Appréciation des systèmes de solidarité dans le quartier (comment la solidarité s'organise, les canaux, les acteurs et pour quels besoins...).</i> <i>Appréciation des espaces publics (sont-ils à moi, aux autres, à qui ? Etat de ces espaces et justifications, qui devrait les entretenir et comment ?)</i> <i>Appréciation des services publics (présence, qualités, gestion, entretien, financement et minimum nécessaire...).</i>
Matière recueille :
Comment les habitants des quartiers envisagent leur avenir ? L'envisage-t-il dans le même quartier ou ailleurs ? Pourquoi et comment ?
<i>Pourquoi rester dans un quartier alors ce dernier peut parfois être mal perçu ou mal vécu ?</i> <i>Comment les habitants envisagent leur participation pour l'amélioration du quartier (volet collectif) ?</i> <i>Quelles sont leurs contraintes et les opportunités à saisir pour renforcer l'investissement dans le collectif ?</i>
Matière recueille :
Appréciation « libre » du changement
<i>Il s'agit ici de laisser de la place à l'inattendu et à toute information utile pour comprendre et analyser le changement. Ex : il peut s'agir d'éléments du contexte (contexte du quartier, contexte de la famille, situation des voisins, contexte politique, économique plus large...).</i>
Début d'analyse
<i>Il s'agit ici pour l'observateur de faire part de ce qui le surprend, de ce qui l'étonne, des éléments auxquels il ne s'attendait pas du tout ou tout simplement d'un élément qu'il qualifierait comme un début de changement.</i>

Quelques éléments de mode d'emploi :

- Le livre journal du changement doit rester flexible. Si tout n'est pas rempli et documenté, ce n'est pas grave. Il est important de se rappeler que la collecte d'informations ne doit pas suivre une méthodologie « dirigiste » au risque de ne pas avoir de bonnes informations ou des informations trop « orientées » et biaisées. Si la récolte d'informations se fait par le biais de la participation à une réunion, il s'agit alors juste d'observer et de poser, si cela est possible, des questions sans que cela n'apparaisse comme un « interrogatoire ». La récolte d'informations peut aussi se faire uniquement de façon passive (un changement dans un habitat comme

une amélioration du confort ou le changement de posture d'un participant à une réunion...). Il revient alors de demander ce qui peut expliquer le constat posé mais à la manière d'une discussion informelle et non d'un questionnaire. L'observation peut aussi se faire par un entretien mais cet entretien devra être au minimum semi-directif à la manière d'une discussion (cela vaudra notamment pour la vidéo).

- Le livre-journal du changement devrait normalement être rempli très rapidement après l'activité pendant laquelle l'observation a eu lieu. Remplir un livre-journal pendant un entretien et sur support informatique risque d'instaurer de la distance entre les sujets observés et l'observateur. C'est d'autant plus important qu'il ne faut pas orienter un entretien/activité pendant laquelle l'observation se déroule. De plus, les informations n'arrivent jamais selon l'ordre établi dans le journal. Mieux vaut alors remplir le livre-journal après.
- Le livre-journal du changement ne doit pas être rempli à la manière d'un compte-rendu mais plutôt à la manière d'un journal de l'anthropologue ou d'un journal « intime ». Le style doit être simple et intuitif. C'est un support de récolte de la manière brute avant tout. Ce n'est ni un compte rendu, ni un rapport. Les éléments recueillis ne doivent pas forcément faire l'objet d'une littérature longue et complexe. Il faut, encore une fois être naturel dans son style et ne pas rechercher la perfection.
- Le livre-journal doit normalement être rempli rapidement après l'activité au risque de ne pas le documenter ou rarement, ce qui nuit à l'esprit de l'outil et, donc, à son utilité.

Mission 3

Mission d'appui au projet « un logement digne pour tous »

Du 1^{er} au 10 mars 2018 – Antananarivo – Franck Signoret

Note de fin de mission

L'avenant au contrat Cota/FAP/F3E qui a permis cette 3^{ème} mission ne précise pas d'obligation de rapport. Néanmoins et afin de faciliter et encourager le bon déroulement de ce projet, un certain nombre d'appréciations sont ici communiquées. Le programme d'activités tel que prévu initialement a été respecté dans son intégralité.

Cependant, ces notes ne sont que des appréciations et doivent être prises avec toute la subjectivité d'un regard qui n'est pas celui du quotidien et qui n'a pas suffisamment approfondi certains points et dont la mission ne consistait pas à approfondir certains aspects. Ces notes ne constituent en rien une évaluation et doivent plutôt être considérées comme des impressions, des hypothèses qui devraient normalement faire l'objet d'un regard croisé entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et ses partenaires d'exécution.

Sont annexés à cette note, sous forme de rapport, les résultats obtenus à l'issue des différentes séances de travail collectives (équipe projet et partenaires d'exécution) visant à dresser un bilan quantitatif et qualitatif de la 1^{ère} tranche d'exécution du projet, à proposer des propositions de réorientations relativement aux enseignements tirés de l'expérience et, logiquement, proposer une programmation opérationnelle sur les 3 prochains mois. Ce rapport devrait servir de base pour des prises de décision lors du prochain comité de pilotage prévu début avril prochain.

Quelques remarques générales

- La présente mission s'est déroulée alors que la cheffe de projet était en congés maladie. Si cela a assurément impacter le déroulement de la mission (manque de certaines informations et hésitations sur certains aspects maîtrisés uniquement par la cheffe de projet), cela a néanmoins eu quelques avantages, notamment d'apprécier les capacités du projet à assurer la continuité des activités en l'absence de la cheffe de projet. Cette situation a d'abord montré que l'équipe en charge du suivi des familles sur les petites réparations, sur les constructions et sur l'épargne est suffisamment rodée pour que cette absence n'entrave pas le déroulement des activités. A contrario, cette absence a peut-être ralenti les actions en lien avec l'OS2 (notamment la finalisation du catalogue sur les innovations techniques) et l'OS3 (notamment la tenue des réunions du comité sur le plaidoyer et l'élaboration de la stratégie et de la feuille de route). Sur ces deux aspects il aurait peut-être été utile que l'organisation Enda prenne des dispositions visant à assurer la continuité des processus en cours (à minima et en fonction de priorités établies, d'urgences identifiées). Par exemple, même en cas d'absence de la cheffe de projet, peut-être aurait-il été pertinent que l'Apum prenne le lead sur ces réunions et avance, peut-être avec la participation ponctuelle d'un responsable d'Enda. Durant cette mission, le consultant a suggéré à l'Apum de maintenir la prochaine réunion du comité plaidoyer. Un projet d'ordre du jour a été défini en ce sens (même si la cheffe de projet revient bientôt). De façon générale, le projet fonctionne peut-être trop de façon autarcique.
- L'Apum a participé à l'ensemble de la mission (toutes les activités y compris l'identification des propositions de priorités suite au bilan et à la programmation opérationnelle court terme réalisée). Cette participation a été très positive puisqu'elle a permis à un partenaire important (notamment sur le plaidoyer qui est un axe central du projet) de renforcer la prise de conscience sur l'ampleur et la complexité du projet pour, au final, mieux situer l'action de plaidoyer au sein de la globalité du projet et, par extension, d'identifier les connexions possibles entre les différents objectifs spécifiques, ces derniers pouvant nourrir le plaidoyer de manière intense. On peut dire que c'est un point positif de l'absence de la cheffe de projet ?
- Cette mission permet de confirmer deux éléments importants dans le dispositif de gestion de projet relativement aux ambitions portées par LDT. Ces deux points d'attention avaient été portés à la connaissance d'Enda et de la FAP lors de la 1^{ère} mission du Cota en mars 2017 : le dispositif de gestion de projet montre deux lacunes. D'abord, la concentration des fonctions de directeur et de chef de projet en une même personne, ce qui est pratiquement impossible. La cheffe de projet actuelle ne peut pas se concentrer à la fois sur des aspects très stratégiques tout en devant aussi se concentrer sur des aspects de micro-management du quotidien. A cela s'ajoute l'exercice d'un leadership sur les OS 2 et 3. Cette position n'est pas tenable à terme. Il manque clairement une fonction (même à temps partiel) de directeur de projet qui pourrait faire office de façon plus large de « directeur des opérations » d'Enda (avec notamment comme fonction de faire le lien entre tous

les projets d'Enda pour donner une cohérence globale). Second constat, le suivi-évaluation du changement exige une autre façon de penser et de mettre en œuvre le suivi-évaluation (pas-de-côté nécessaire). Les ressources humaines actuelles ne permettent pas de faire ce pas-de-côté. Le poste de suivi-évaluation est encore très focalisé sur le suivi de la performance et des indicateurs objectivement vérifiables. Dans l'optique d'une phase 2 du projet LDT, il pourrait être pertinent de financer une partie d'un poste de directeur/coordonateur des opérations Enda et, si la volonté est de développer cette approche du suivi-évaluation orienté changement, de recruter un profil de « chercheur-action » (ou fonction « Learning ») en capacité de piloter les processus de suivi du changement, fortement lié aux aspects plaidoyer. Cette personne pourrait produire des notes/articles réguliers censés alimenter le suivi du changement mais aussi les actions de plaidoyer. Ce poste pourrait en outre faciliter la capitalisation des approches, des méthodes et outils développés par le projet (et souvent nouveaux et innovants). L'apprentissage est une fonction centrale dans une organisation. C'est grâce à cette fonction, souvent négligée voire ignorée, qu'une organisation est en capacité de se repenser, de se projeter et de « durer ».

- Il sera nécessaire et important que l'ensemble des travaux menés pendant cette mission soit restitué à la cheffe de projet afin qu'elle ajuste, enrichisse, complète en fonction des éléments qu'elle détient. Un entretien a néanmoins pu être organisé avec Yasmine afin de faire le point sur les travaux menés et les éléments restant en suspens et à compléter. Cet entretien était d'autant plus important que cette mission est la dernière et que le contrat avec le Cota se termine. Pour renforcer l'appropriation du contenu de cette mission, un entretien de fin de mission a également été organisé avec le directeur d'Enda. L'ensemble du contenu de cette note lui a été restitué en synthèse.

Atelier collectif de reporting – Lundi 5 mars 2018, matin

- Un excellent moment de partage entre partenaires sur les détails du projet et les résultats obtenus. Cela va dans le sens d'un projet unique et non-cloisonné. On a pu constater durant cet atelier qu'un temps important a été pris au sein des groupes de travail pour expliquer le projet et ses indicateurs, avant de travailler sur les facteurs qui expliquent les avancées et/ou les retards. En effet, les personnes présentes étaient pour certaines nouvelles et sans connaissance avancée du projet, voir sans aucune connaissance du tout (ex : SIF). Si cela peut être positif dans le sens où le projet se « répand » au sein de chacune des organisations partenaires, cela peut aussi ralentir la dynamique collective et apprenante. En termes d'apprentissage, il est vrai qu'il serait idéal d'avoir un suivi continu, par les mêmes personnes, du projet (au moins une personne de référence qui suit de près). Il revient ensuite à chaque organisation partenaire de travailler sa communication interne pour diffuser à l'ensemble de son personnel les détails du projet, le niveau et la nature de son investissement.
- Ce temps de travail collectif a permis de mettre en avant des facteurs de contexte (internes à Enda, externes locaux et nationaux) qui permettent d'expliquer certains retards, avancées ou événements surprenants intervenus durant la 1^{ère} phase du projet. Ce travail en sous-groupe a eu l'avantage de travailler sur une forme de synthèse progressive qui a permis de mettre en avant des éléments saillants (voir [annexe 1](#) : bilan/orientation/programmation) comme, par exemple, le phénomène d'inflation qui a des répercussions sur le prix des produits de première nécessité et des matériaux de construction. Par ricochet, cela semble exiger une réorientation des priorités des familles qui préfèrent assurer le quotidien plutôt que d'épargner pour reconstruire une maison. Les objectifs immédiats priment sur les objectifs de moyen et long terme. Cependant, ces éléments devraient être recoupés avec des indicateurs objectivement vérifiables tels que des comparatifs de prix avant et après l'inflation, afin d'apprécier l'ampleur du phénomène. Cependant, cela montre bien que l'instabilité économique est un facteur prédominant pouvant impacter lourdement les dispositifs et mécanismes de financement promus par le projet LDT.

- Le travail réalisé en atelier collectif fait également ressortir la forte influence du phénomène de concurrence (ou non-coordination, concertation) des interventions sur des territoires identiques. Ce phénomène est dénoncé et mis en avant depuis bien longtemps (et dans bien d'autres secteurs) mais ne semble trouver que des réponses timides. Quelque soient les raisons (pourquoi les partenaires extérieurs comme la société civile ne se coordonnent que peu : logique d'accès aux financements et logique de redevabilité induisant de la concurrence...entre autres), cet aspect semble également impacter le projet et son déroulement, notamment sur l'adhésion des acteurs bénéficiaires (développement de logiques opportunistes, allant vers le partenaire qui est le moins exigeant en termes de participation et le mieux disant en termes de « don »). Il existe des réseaux, des plateformes de concertation. Mais cela pose la question de leur effectivité et surtout de ce que ces réseaux et plateforme produisent concrètement en termes de stratégie d'intervention coordonnée et, surtout, de mise en œuvre ?
- Un des faits marquants de cet atelier porte sur la question du plaidoyer et de la notion même de plaidoyer et, plus largement de l'accès au droit. Comme constaté lors de la 1^{ère} mission du Cota en mars 2017, le concept de plaidoyer semble mal, peu ou partiellement compris. Plus spécifiquement, et au-delà de tout plan d'action ou de toute feuille de route (même si nécessaire), les questions de « légitimité », substantielle à la question du plaidoyer (je suis légitime pour porter la voix de qui ?) ainsi que de « mode opératoire » (faire du plaidoyer, cela veut dire quoi en termes de cible et d'activités coordonnées entre elles et concourant à un objectif/message commun), semblent peu, mal ou partiellement appréhendées. A ce stade, la question de la place de l'usager et de la perception de l'usager/citoyen des quartiers d'intervention du projet semble peu ou mal prise en compte. Les bases du plaidoyer semblent à ce stade très techniques, ce qui peut poser la question de la légitimité eu égard à des actions de plaidoyer à l'endroit des pouvoirs publics : quelle est la place de la légitimité technique dans un processus de plaidoyer (suffisant en soi ou une partie d'un tout ?) ? Quelle est la place de l'acteur-bénéficiaire dans ce plaidoyer qui semble à ce stade rester l'affaire des techniciens du projet (par exemple : la définition du droit à la ville a été faite par les techniciens du projet. La définition par l'usager n'a pas encore été recherchée). Cette question est d'autant plus importante que cela conditionnera toute la force du plaidoyer et ses éventuels impacts.
- L'atelier montre également à quel point le contexte pré-électoral peut être un facteur de risque comme potentiellement un levier. En effet, le bilan montre notamment que le contenu de la sensibilisation (notamment sur les modalités d'accès des familles au dispositif de subvention et d'épargne) n'a peut-être pas été assez maîtrisé, ce qui a pu générer la circulation de fausses informations. Si cela est « récupérable » dans l'absolu, cela peut aussi devenir un risque majeur consistant essentiellement en de la récupération à des fins électorales (quelque soit la nature de la récupération d'ailleurs). Les acteurs du projet souhaitent arrêter la sensibilisation fin août. Cependant, et même si le projet veille à mieux maîtriser la communication, les aléas et la non-maîtrise de la communication informelle (ce qui est normal et propre à la communication de nature informelle) pose la question de mettre en veilleuse la sensibilisation dès maintenant. Il ne s'agit peut-être pas de l'arrêter totalement mais de la restreindre tant en termes de nature d'activités qu'en terme de message afin d'éviter tout risque de circulation de fausses informations, potentiellement récupérables. Au contraire, cette période pré-électorale semble également constituer un levier, notamment en matière de plaidoyer. Les candidats aux élections présidentielles semblent encore être dans une phase de définition de leur programme. Ce contexte est propice pour se faire écouter et entendre, sans angélisme non plus. Ainsi, et stratégiquement, ne serait-il pas plus pertinent de restreindre les actions de sensibilisation/communication large sur le projet et de mettre la priorité sur le plaidoyer ?
- L'atelier collectif organisé pendant la mission met également en avant la question de la collaboration avec les pouvoirs et la puissance publics sous différents aspects. D'abord sur les aspects de régularisation foncière. En effet, on note une instabilité législative et réglementaire qui s'accompagne d'une réticence des acteurs-bénéficiaires à engager des procédures qui peuvent s'avérer longues et coûteuses. La relation à l'administration publique (qui peut faire peur et pour laquelle les acteurs-bénéficiaires semblent surtout défiants) est un autre élément qui peut faire douter de la stratégie du projet qui part de la base, souhaitant que les acteurs-bénéficiaires se mobilisent pour enclencher des procédures. Le poids des représentations (peur de l'administration), la posture même des agents publics vis-à-vis

du « citoyen pauvre » (condescendance), les doutes sur l'efficacité des processus administratifs n'inciteraient-ils pas le projet à réorienter sa stratégie (au risque de s'épuiser sans résultats concrets ?) ? ne serait-il pas plus efficace d'adopter une stratégie par « le haut » consistant à intégrer des réseaux formels et/ou informels sur le foncier urbain afin de peser et plaider pour des dynamiques de régularisation foncière collective ? Ce n'est certes pas simple du fait essentiellement de priorités mises sur le foncier rural (l'urbain étant plus sensible et complexe) et d'un manque de maîtrise des réseaux formels et informels sur cette question. Mais cela vaut peut-être le coup en essayant dans un 1^{er} temps d'identifier les réseaux influents via certains partenaires du projet (SIF, Apum) ?

- Le contexte malagasy semble montrer beaucoup d'incertitudes, tant économiques que politiques (national et local). Pour répondre efficacement à ce contexte, il serait pertinent de resserrer la temporalité de la programmation et de rester sur une programmation courte, entre 3 et 6 mois maximum. Cette programmation courte doit permettre au projet de développer l'agilité nécessaire à un contexte incertain. Cela veut aussi dire que des bilans plus resserrés dans le temps doivent être produits, faire l'objet de discussion ente partenaires et envoyer au maître d'ouvrage pour faciliter une prise de décision rapide et efficace. Pour cela, l'équipe de projet doit formaliser un modèle de reporting simple (format tableau incluant par OS le suivi des indicateurs de performance suivi d'un narratif très court mettant en avant l'évolution du contexte et son impact en positif et négatif sur le déroulement du projet. Une trame est proposée en [annexe 1](#) de cette note.

Atelier en restreint (équipe projet + Apum) le 5 mars après-midi et le 6 mars

Dans la continuité de l'atelier collectif mené le matin, l'équipe projet, accompagné de l'Apum, s'est concentrée sur l'analyse des facteurs mis en avant la veille pour identifier des priorités stratégiques sur le court terme. Ces priorités ont été développées dans [l'annexe 1](#) à la présente note, principal résultat de la mission. L'objectif du Cota était de préparer le prochain comité de pilotage, celui qui clôturera la phase 1 du projet, programmé début avril 2018. L'idée ici est d'alimenter en contenu le comité de pilotage et de lui soumettre des propositions de décisions relativement au bilan réalisé. Il s'agirait donc de faire valider trois catégories de décisions :

- Validation de priorités d'action eu égard au bilan quantitatif et qualitatif dressé et, surtout, au regard du contexte qui se profile pour 2018 : pour chaque OS, quelles actions sont prioritaires et quelles sont celles qui le sont moins, voire pas du tout.
- Validation de modes opératoires : pour certains OS, un mode opératoire différent est proposé, afin de répondre aux mieux aux enjeux et de prendre en compte les leçons de la tranche 1.
- Validation d'une programmation resserrée sur 3 mois ainsi que de modalités de suivi et de communication des avancées (qui doivent suivre la même logique de « resserrement »).

Le Cota attire l'attention sur le fait qu'il est important de prioriser, ce qui ne veut pas dire « renoncer ». Prioriser c'est non seulement prendre en compte le contexte mais aussi dimensionner ses ambitions aux enjeux et au dispositif humain disponible. A ce titre, il est rappelé que la dimension partenariale est très forte sur ce projet. Certains pourraient le voir comme une manière d'aborder tous les enjeux de front (chaque partenaire s'engage à niveau égal et multiplie les capacités d'action du projet). La réalité montre cependant que faire fonctionner cette dynamique partenariale est en elle-même un enjeu (presque un objectif en soi), les dynamiques réelles de collaboration n'étant pas forcément innées et les intérêts pas toujours convergents. Aborder tous les fronts en même temps est certes louable mais constitue un haut risque à plusieurs niveaux, notamment un épuisement de l'équipe sans résultats probants, ce qui peut produire de la lassitude et du découragement.

Une fois des propositions de priorités stratégiques identifiées, nous avons alors pu travailler à une programmation opérationnelle sur 3 mois ([annexe 1](#)). Cette programmation est très resserrée.

Interviews sur le changement auprès des citoyens pris individuellement, mercredi 7 mars matin et après-midi

Nous avons pu organiser 4 interviews le mercredi, sur la base des questions identifiées lors de la précédente mission (juin 2017) et consignées dans le rapport. Ces entretiens avaient valeur de test : tester les questions et la posture afin de limiter les biais. Ces interviews ont été filmées (son et images séparément, un montage est donc nécessaire

et sera assuré par l'Apum). Il est difficile pour le consultant de porter une appréciation sur le contenu des réponses puisque l'ensemble des réponses est en malagasy. Cependant, quelques apprentissages à l'issue de ce test :

- Les questions semblent pertinentes selon les interviewers. Il est cependant important qu'elles soient posées de façon courte et précise. Il est nécessaire d'éviter les longues phrases et périphrases qui finissent par orienter les personnes interviewées. Il est important aussi de ne pas insister en cas de non-réponse car l'absence de réponse peut être une réponse en soi. Il est donc important de ne jamais orienter et manipuler les personnes interviewées. Il ne s'agit pas ici de faire un « film de promotion ».
- La présence des animateurs du projet peut constituer un biais (surtout si c'est eux qui posent les questions) dans la mesure où les personnes interviewées ont tendance à faire « de la publicité » pour le projet avec l'espoir qu'un nouveau financement soit octroyé pour une nouvelle amélioration par exemple. Nous avons alterné les personnes qui posent les questions (équipe projet, Apum et consultant) et cette alternance montre qu'une personne externe à l'équipe des animateurs est plus adaptée (Apum dans le présent cas).
- Tout le monde est d'accord pour dire que nous étions trop nombreux pour ces interviews, ce qui constitue un biais (peut impressionner et limiter la liberté de parole). Si l'équipe Enda est d'accord avec ce constat, les personnes souhaitent continuer à se déplacer en groupe afin d'être en sécurité dans ces quartiers d'intervention. Nous pouvons tout de même proposer que tout le monde ne soit pas dans la pièce/lieu confiné où se déroule l'interview.
- La question reste posée de savoir si l'usage de la vidéo est approprié (est-ce que cela impressionne et bride la parole par exemple). Les avis de l'équipe sont divergents. Certains pensent que cela limite la liberté de parole et d'autres non. Il semble que la liberté de parole tienne surtout à la manière de poser des questions et de « qui pose les questions » plus que de l'usage de la vidéo. De même, il est important avant de commencer l'interview de bien informer la personne sur l'objectif de cette prise de son et d'image et de bien dire que cela ne sera pas diffusé dans les médias.
- Globalement, ces interviews constituent de bons supports d'appréciation du changement (selon les dires des agents malagasy car le contenu n'a pas pu être traduit en précision durant le séjour du consultant, seule une traduction globale a été faite mais n'est pas assez précise pour apprécier la pertinence du contenu) mais aussi de support de plaidoyer.

Focus-group avec des bénéficiaires du projet, mercredi 7 mars, après-midi

Cette activité avait pour principal ambition de recueillir la parole du bénéficiaire-acteur sur des notions de plaidoyer, en l'occurrence la notion de « droit à un logement digne ». Il s'agissait alors d'apprécier la perception du concept de dignité. Les enseignements sont les suivants :

- Le consultant a pris part à cette activité sans comprendre ce qui a été dit (activité en malagasy). Cependant, la forme très dynamique (dans une cour, en groupe, debout), les deux questions posées (simples et courtes : que veut dire un « logement digne » et que veut dire « un quartier digne ») semblent avoir suscité du dynamisme et la participation (majoritairement des femmes, une petite dizaine). Il semble que cela soit une forme adaptée pour recueillir la parole des citoyens pour rassembler des éléments bruts de plaidoyer, du vécu.

- Les éléments rassemblés doivent maintenant être traités et analysés pour dégager de grandes tendances et des messages clés (droit à la sécurité, droit à la santé...pour ce qui est d'un quartier digne). Un montage devrait être réalisé et projeté en comité de pilotage (celui d'avril ?) ou pour tout autre activité collective visant à développer un plaidoyer (même si ce n'est qu'une partie d'un plaidoyer).
- Pour renforcer cette 1^{ère} matière recueillie, deux ou trois autres focus-group devraient être réalisés et intégrés dans la feuille de route du comité plaidoyer mis en place par le projet. Cela ne semble pas très difficile à organiser et la matière rassemblée est riche et peut alimenter utilement la construction d'un message qui soit légitime.
- En cohérence avec cela et, sur la base du recensement des OSC travaillant sur la question urbaine, il serait également intéressant d'organiser un forum des OSC recensées, afin de recueillir leur parole. Ainsi, et en complémentarité de la parole du technicien, la parole du citoyen et des OSC complèteraient le tableau pour un tout cohérent renforçant la légitimité nécessaire à une action de plaidoyer cohérente. Ces activités (focus-groupe et forum des OSC) pourraient être insérées dans la feuille de route court terme sur le plaidoyer. A cela s'ajoute la mise en œuvre de l'étude sur le mal-logement. Ces activités auraient un double objectif : collecter la matière pour créer un message collectif solide et légitime et enclencher une dynamique collective autour des questions de droit à un logement digne et, par extension, à un quartier digne.

Atelier collectif sur le suivi du changement, vendredi 9 mars, matin

- L'atelier sur le suivi des marqueurs de changement a consisté à libérer la parole individuelle, invitant les participants (partenaires du projet, sauf SIF et OTIV absents) à s'exprimer, individuellement, par écrits sur des posters, sur chacun des marqueurs de changement identifiés en juin 2017. Après cette phase d'expression libre, les participants réunis en petits groupes ont été mis en situation d'analyse pour dégager des enseignements ou questionnements relativement aux expressions individuelles rassemblées. L'objectif était de favoriser non seulement l'expression libre sur les marqueurs mais de positionner également les partenaires en situation d'apprentissage. Enfin, chacun des groupes a présenté aux autres les fruits de l'analyse pour la confronter et l'enrichir et, au final, identifier des marqueurs de progrès très « court terme » et plus opérationnels.
- Les résultats de cet atelier sont intéressants (voir [annexe 2](#) : suivi des marqueurs de changement, en bleu dans la matrice « théorie du changement ») car ce fut l'occasion d'apprendre collectivement autour de chacun de ces marqueurs et de les confronter au contexte local et à l'interprétation de chacun des partenaires présents (Enda, CDA, ATD Quart-Monde, Apum). En termes de résultats et à l'issue des réflexions collectives, chaque marqueur a fait l'objet d'une déclinaison plus précise, soit un « sous-marqueurs ». Ces « sous-marqueurs » sont plus précis, plus pragmatiques et doivent permettre d'avancer « pas à pas ». Les questions posées étaient vraiment intéressantes et pertinentes en termes d'analyse changement. Par exemple, un des marqueurs stipule que la CUA devrait se faire le porte-voix des innovations développées dans les quartiers de la ville basse mais constat est fait que pour assurer cette fonction de porte-voix, il faut être à l'écoute et dans un mode de relation plutôt ascendant et empathique, ce qui ne caractérise actuellement pas le mode de fonctionnement politique et administratif de la CUA (plus descendant avec centralisation des pouvoirs dans les mains de quelques-uns). Cela permet de confronter la dynamique de changement à un facteurs politico-culturel, à savoir le mode de fonctionnement des institutions publiques (pyramidale, centralisé et fortement politisé) qui peut entraver le processus de changement souhaité.
- La participation à l'atelier était déséquilibrée (certains partenaires absents), ce qui montre la difficulté à mobiliser autour d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement si ce dernier n'est pas animé en continu. La charge de travail de l'équipe projet permet-elle d'animer ce processus en continu ? Leader ce processus

revient à mobiliser les partenaires autour d'une dynamique d'apprentissage collective, à renseigner ce qui ressort des analyses collectives, à les compléter avec d'autres activités permettant d'apprécier le changement (interviews de citoyens, focus-group, lien avec le plaidoyer). Cela s'apparente à une vraie fonction de « Learning » qui n'existe pas au sein du projet et qu'il sera difficile de faire émerger compte-tenu de la charge de travail, des ambitions et de la configuration actuelle de l'équipe. Dans la perspective d'une phase 2, il serait intéressant de créer cette fonction « Learning » sans pour autant en faire un temps complet. Au début il s'agirait peut-être de créer une fonction « Learning » transversale à tous les projets d'Enda et une partie de ce poste pourrait être prise en charge par le projet (voir ci-dessus la fonction déjà mentionnée de recherche-action). A ce stade et pour ce projet-ci, il est préconisé de faire un suivi « à minima », une fois tous les 6 mois, sous forme d'atelier collectif comme celui organisé pendant la mission. Il est également conseillé de leader ce chantier avec l'Apum (Sandrina) qui a assisté à l'atelier, a pu voir comment l'animer. Elle se dit prête à co-leader ce chantier, d'autant que cela nourrit utilement le plaidoyer.

Séance de travail sur le DSE orienté performance, vendredi 9 mars, après-midi

- Durant la séance de travail, des adaptations ont été apportées au dispositif de suivi-évaluation orienté performance. Ces adaptations sont mineures et font suite à des observations de la pratique (adaptation de formulations...). Ces adaptations ont été directement intégrées (par exemple : précisions consistant à bien dissocier la part d'apport des bénéficiaires en construction et en réhabilitation).
- Après test, le dispositif est en capacité de fournir des données rapidement. Durant la mission, le chargé de suivi-évaluation a été « testé » sur quelques aspects visant à apprécier la capacité à fournir des informations rapidement. Par ailleurs, le dispositif de suivi permet d'organiser le travail des animateurs (répartition des animateurs par zone, nombre de familles par animateur).
- Le suivi des indicateurs objectivement vérifiables devrait faire l'objet d'un suivi mensuel sur la base de la trame proposée dans l'annexe 1 « trame de suivi mensuel ». Il serait judicieux que la cheffe de projet fasse un point régulier avec le chargé du suivi-évaluation 1 fois par mois pour s'assurer que l'ensemble des données est disponible et en qualité. Un encodage des données chaque fin du mois est nécessaire afin que le rapport de suivi soit disponible chaque début de mois.
- Le chargé de suivi-évaluation évoque quelques difficultés à rassembler les données de suivi de Koloaina (problème de changement d'interlocuteur sur cette question et fréquence irrégulière de transmission des informations). A ce titre, il pourrait être pertinent de définir quelques règles avec ce partenaire en la matière.

Annexe 1 : Bilan orientation

Un logement digne pour tous

Bilan 1^{ère} tranche / Orientations / Planification

Préalables

Le bilan de la 1^{ère} tranche a été réalisé sur la base du suivi des indicateurs de performance contractualisés par la Fondation Abbé-Pierre (FAP) et l'Agence Française de Développement (AFD). Sur cette base, Enda Madagascar a réuni l'ensemble des partenaires du projet pour analyser les données disponibles à la lueur d'éléments de contexte locaux, nationaux et propres à Enda Madagascar. Ce bilan collectif se voulait « apprenant », renforçant par la même la dynamique de cohésion autour du projet et de ses objectifs.

Le contenu de ce document pourrait être la base de prises de décision lors du prochain comité de pilotage du projet programmé le 10 avril prochain. Sa forme peut bien sûr évoluer et s'adapter aux standards d'Enda.

Par ailleurs, le contenu de ce document peut servir de base au reporting AFD.

I Bilan quantitatifs et qualitatifs de la tranche 1 du projet par objectif spécifiques

I-a Objectifs spécifique 1 / sécurisation des habitants

Relativement à la sensibilisation :

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Sensibilisation	Nombre de sensibilisation Nombre de personnes touchées	44 campagnes de sensibilisation 15 000 personnes touchées	26 sensibilisations 7 501 personnes touchées

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Il est maintenant nécessaire de demander l'autorisation du district pour toute sensibilisation de masse. Ces autorisations suivent un circuit long et lent, ce qui entrave désormais toute sensibilisation de masse. De plus, nous assistons à une transition de pouvoir autorisant les sensibilisations de masse : de la CUA au District. Le transfert de pouvoir se fait difficilement, ce qui ralentit encore plus la délivrance des autorisations.
- La période des cyclones est arrivée plus tôt que prévu (dès octobre alors que c'est plutôt en janvier/février), ce qui a perturbé le déroulement des sensibilisations.
- L'épidémie de peste a également impacté le déroulement et la programmation des activités de sensibilisation.
- La communication sur le dispositif d'épargne et de subvention n'a peut-être pas été assez maîtrisée, ce qui fait que se sont propagés des rumeurs et de fausses informations sur les modalités d'accès, d'autant plus importantes que nous entrons en période de pré-campagne électorale (certains ne comprennent pas pourquoi certaines personnes épargnent plus que d'autres. Ils ne comprennent donc pas la mécanique « au cas par cas » du dispositif. Certains pensent être « floués »).

- Certains Fokontany refusent de collaborer sous prétexte qu'ils ne sont pas indemnisés pour les activités sur lesquelles ils sont mobilisés. La mobilisation via leur collaboration est donc de plus en plus difficile.
- On notera que les sensibilisations réalisées durant la 1^{ère} tranche ont attiré des habitants localisés hors des zones d'intervention du projet, ce qui dénote d'un intérêt certain mais sans réponse ou réorientation possible du projet.
- D'autres événements de mobilisation dans les quartiers (souvent plus politiques) se basent sur le don (dons en riz, argent) pour développer la mobilisation. Cela impacte le projet indirectement dans la mesure où les gens s'attendent à de petits cadeaux lors des activités de sensibilisation.

Relativement à l'épargne et à la subvention

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Epargne	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Nombre de familles</u> intégrées en CA. - <u>Nombre de familles</u> ayant atteint 100% de l'épargne. - <u>Progression</u> du niveau d'épargne (moyenne) - <u>Nombre de famille</u> en C ayant ouvert un CB 	200 familles	<p>383 familles intégrées en CA 93 familles ont abandonnées</p> <p>87 familles ayant atteint 100% de l'épargne</p> <p>239 familles en Construction ayant ouvert une compte</p>
Subvention	Ratio Subvention et apport bénéficiaire	PR épargne 20% de la valeur globale des travaux C° épargne 40% de valeur globale des travaux	<p>62,34 % de subvention et 35,40 % d'apport bénéficiaire pour les PR</p> <p>50,98 % de subvention et 49,01 % d'apport bénéficiaire pour les C°</p>

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Certains bénéficiaires du dispositif se sont désengagés des processus d'épargne (70% de désistement) L'inflation (40% sur le prix du riz à partir de août/septembre 2017 : source, journal de contexte de l'équipe projet) et ses répercussions sur les prix des matériaux de construction et, surtout, des produits de première nécessité, explique en partie le fait que les bénéficiaires se recentrent vers la « survie » de leur famille et la nécessité de pourvoir aux besoins immédiats. L'épargne passe donc au second plan. Les bénéficiaires préfèrent « manger » plutôt que de construire une nouvelle maison.
- Le projet LDT est en concurrence avec d'autres projets qui sont plus basés sur l'assistanat, sans demande de contrepartie, alors que LDT est basé sur la participation des bénéficiaires (constat fait dans le quartier de Manarintsoa avec la coopération coréenne). De même, le projet LDT développe une stratégie basée sur l'épargne avant tout travaux, ce qui induit une visibilité sur un temps plus long que les projets d'autres partenaires pour lesquels la visibilité est immédiate.

Résultats inattendus et surprises :

- Avant que l'inflation ne survienne, la participation des familles à l'épargne s'est réalisée sur un temps plus court que ce qui était prévu, ce qui démontre de l'engouement pour ce type de dispositif en période de stabilité économique. Cela s'explique également par la souplesse et la flexibilité des conditions d'épargne et de remboursement développées par l'OTIV.

Relativement aux opérations de construction

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Construction	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de famille en démarrage de C - Nombre de familles ayant réalisé les C - Nombre famille ayant femme porteur projet - Nombre de famille intégrée en CA 	200 familles en construction	<ul style="list-style-type: none"> 209 familles en démarrage de construction 00 familles ayant réalisé les Construction 125 familles ayant femme porteur projet 239 familles intégrées en CA

- Certains travaux de construction sont difficiles dans la mesure où la proximité d'habitations voisines défectueuses peuvent endommager les travaux réalisés (ex : l'écoulement des eaux du voisins qui endommagent les murs et provoquent des infiltrations).

Relativement aux opérations de petites réhabilitations

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Réhabilitation	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de famille en démarrage de PR - Nombre de familles ayant réalisé les PR - Nombre famille ayant femme porteur projet - Nombre de famille intégrée en CA 	1 000 familles	<ul style="list-style-type: none"> 80 familles en démarrage de PR 15 familles ayant réalisé les PR 123 femmes porteurs de projet 144 familles intégrées en CA

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Problème de compréhension : pour le projet c'est une partie de la maison à réparer alors que pour certains acteurs cela veut dire « reconstruction totalement ». Ce constat vaut surtout pour les demandes relatives à des maisons en bois.
- Problème technique : les zones d'intervention sont parfois inhabitables. Les Fokontany refusent de soutenir la démarche.
- Presque tous les acteurs en petite réhabilitation sont locataires et donc réticents à financer de petites réparations, de peur que les loyers n'augmentent. Par ailleurs, les propriétaires ne veulent souvent pas prendre en charge les petites réparations et ne consentent pas à signer une convention avec le locataire car ils ont peur que le locataire revendique la propriété.

- Certaines demandes portent sur des maisons en bois. Les demandes portant sur les maisons en bois consistent généralement en des travaux de rénovations complets, moins cher en investissement qu'une maison en dur mais plus cher si l'on prend en compte la durabilité de la maison en bois (qui se dégradent plus vite que la maison en dur). Par ailleurs, les coûts des « petites réparations » des maisons en bois, qui reviennent à des rénovations complètes, dépassent le budget initialement prévu pour les opérations de « petites réhabilitation ».
- Le projet LDT est en concurrence avec d'autres projets qui sont plus basés sur l'assistanat sans demande de contrepartie, alors que LDT est basé sur la participation des bénéficiaires (constat fait dans le quartier de Manarintsoa avec coopération coréenne).

Relativement à la régularisation foncière

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Régularisation foncière	Nombre de famille ayant déposé dossier pour régularisation foncière collective / régularisation Individuelle. Nombre de famille ayant obtenu l'acte (régularisation foncière collective / régularisation Individuelle).	100 familles	15 familles ayant déposé dossier pour régularisation foncière collective / régularisation Individuelle. 00 familles ayant obtenu l'acte (régularisation foncière collective / régularisation Individuelle).

Facteurs ayant impactés la démarche :

- La procédure n'est pas ou peu connue et décourage les bénéficiaires par sa lenteur et son coût.
- On constate également un manque de confiance au sein des familles, notamment un manque de confiance en celui qui introduit la démarche (peur d'accaparement en cas d'héritage).
- On constate également des réticences des familles à engager une procédure par « peur » des conséquences d'une régularisation administrative.
- On constate la prévalence du droit coutumier sur le droit « moderne ».
- Les travaux sur la simplification d'accès au foncier portent essentiellement sur le foncier rural et pas sur le foncier urbain, plus sensible et complexe.
- Manque de stabilité législative et réglementaire sur le foncier. La loi de 2016 a déjà été modifiée. La mise en œuvre du programme national foncier (PNF) est mal ou peu coordonnée, ce qui entraîne des lourdeurs et lenteurs.
- Inexistence d'autres organismes de la société civile qui travaillent sur la question du foncier urbain et qui pourrait renforcer la démarche d'Enda.

Relativement à l'agriculture urbaine

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Agriculture urbaine	Nombre de famille pratiquant l'agriculture urbaine (familles accompagnées) Nombre de familles formées Nombre de familles formatrices	600 bénéficiaires. 40 familles formatrices 600 kits distribués	172 familles veulent pratiquer l'agriculture urbaine 154 familles souhaitant être formées 18 familles souhaitant être formatrices 00 kits distribués 00 cycles de culture démarrés par les familles

	Nombre de kits distribués Moyenne des cycles de culture démarrés par les familles		
--	--	--	--

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Aucun résultat essentiellement dû à la disparition de l'Institut des métiers de la ville (IMV sous tutelle de la CUA), en charge de la mise en œuvre de cet axe.
- Enclencher des démarches de collaboration avec la CUA est difficile au vu de la lourdeur des processus de décisions (hiérarchie et bureaucratie) et de la centralisation des décisions au niveau du SG et du maire.
- Manque de visibilité et de lisibilité sur qui peut faire avancer le dossier au niveau de la CUA, surtout en période pré-électorale.

Relativement à la formation sur l'entretien et l'habitabilité

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Formation à l'entretien et à l'habitabilité	Nombre de famille ayant assisté à la formation	1 200 familles	00 familles ayant assisté à la formation

- Aucune formation dispensée du aux manque de temps de l'équipe Enda, fort accaparée par les autres axes du projet. L'équipe a souhaité mettre la priorité sur les travaux de construction et de petites réhabilitations en vue de renforcer la sécurisation de l'habitat dans un 1^{er} temps.

Relativement à la régularisation administrative

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Régularisation administrative	Nombre de famille ayant déposé un dossier pour régularisation. Administrative Nombre de famille qui ont obtenu leur acte (indicateur désagrégé par nature de l'acte admin.)	950 familles	290 familles bénéficiaires / 290 familles en règle

- La régularisation administrative des acteurs s'est faite par Koloaina, sur un projet précédent, avant l'intervention du projet LDT. Tous les bénéficiaires actuels sont donc en règle.

I-b Objectif spécifique 2 / formation et innovation en construction.

Relativement à la formation des tacherons et à l'innovation

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Tacherons	Nombre de tacherons identifiés Nombre de tacherons démarrant une formation Nombre de tacherons en sortie - Nombre de tacherons attestés Nombre de kits tacherons distribués Nombre et date de JPO Supports de communication développés pour les JPO	200 tacherons 06 Journées porte ouverte (JPO)	282 tacherons identifiés 95 tacherons démarrant une formation 24 tacherons en sortie(-) (Abandon) 26 tacherons attestés et 45 tacherons en cours d'apprentissage 29 kits tacherons distribués 00 JPO 00 supports de communication développés pour les JPO
Innovation	Nombre de services innovants identifiés Nombre de services détaillés Nombre de guide imprimés Nombre de préconisation reprises dans le référentiel des bonnes pratiques (proposées par la communauté de savoirs et de pratiques) Nombre de participants aux ateliers Durée moyenne des ateliers	(1) Constitution d'un groupe de recherche (2) Création et diffusion d'un catalogue (guide) (3) Les résultats des recherches nourrissent le catalogue (guide) (4) 6 ateliers d'échanges de 3 jours sont organisés	30 services innovants identifiés dont 15 par CRATerre et 15 par Condorcet 30 services détaillés dont 15 par CRATerre et 15 par Condorcet 00 guide imprimés 00 préconisation reprises dans le référentiel des bonnes pratiques (proposées par la communauté de savoirs et de pratiques)

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Les apprentis sont des gens généralement sans emploi. Certains s'inscrivent à la formation en « attendant de trouver mieux », parfois même sans grand intérêt et conviction. Dès lors où ils trouvent une autre formation « mieux indemnisés » ou un emploi, même précaire, ils abandonnent la formation. Ces cibles sont donc « volatiles » et expliquent en partie les déperditions enregistrées au cours des 3 vagues de formation organisées.

- Lors de la 1^{ère} session de formation, certains stagiaires ont abandonné lorsqu'ils ont appris que la formation ne donne pas droit à une rémunération « du temps passé », que seuls les frais de déplacement sont pris en compte (indemnisation). Cela est arrivé en cours de la 1^{ère} vague de formation, l'information n'ayant pas été clairement explicitée dès le début. Cette 1^{ère} expérience a permis de mieux organiser la communication sur ce sujet lors de la seconde et troisième vague de formation.
- Le contexte économique (inflation et hausse des prix) incite les apprenants à privilégier la recherche d'un emploi, même précaire, plutôt que de participer à une formation « non rémunérée » d'une durée de 2 mois, à raison de 3 ½ journées par semaine (fort exigeant en termes de présence).

Résultats inattendus et surprises :

- La participation des femmes est un élément inattendu de ces formations (17 femmes sur 46 participants pour la 1^{ère} vague de formation – 12/48 pour la 2^{ème} vague).
- Trois femmes de plus de 50 ans ont participé à la formation. La raison essentielle réside dans la volonté de mieux contrôler les travaux effectués par des hommes dans leurs foyers et éviter d'être « arnaquées ». Après cette expérience, le projet a limité l'âge limite d'inscription (eu égard aux capacités physiques nécessaires pour exercer le métier de tâcheron).

I-c Objectif spécifique 3 / Plaidoyer

Relativement au plaidoyer

Champ de suivi	Niveau d'info souhaité	Engagement 3 ans	Etat réalisation mars 2018
Plaidoyer et mobilisation sociale	Réalisation des TDR du REML Lancement de l'étude REML Rapport provisoire REML Rapport final REML 1 conférence ML 1 document stratégique de plaidoyer 1 feuille de route de plaidoyer (spécifieront les indicateurs de plaidoyer / outils diffusés)	(1) REML (2) feuille de route plaidoyer (3) Conférence mal logement (4) Exposition mal-logement (5) Rencontres Habitant + Autorité Locale (<i>paroles d'habitants</i>) (6) Référentiel de bonnes pratiques	1. Cartographie des OSCs intervenants dans l'urbain : un répertoire et un questionnaire pour sondage élaboré 2. Première élément de définition de la ville 3. Approche des responsables étatiques et introduction de projet auprès de ces responsables CUA et M2PATE 4. Introduction du sujet auprès de grand publique à travers des ateliers à L'IFM et à l'AFT 5. Constitution du comité de plaidoyer avec 5 membres Enda, ATD Quart Monde, KOLOAINA, APUM, CDA. Enda et SIF constituent un autre groupe de plaidoyer dans le domaine foncier.

Facteurs ayant impactés la démarche :

- Une cartographie des acteurs des OSC qui travaillent dans le secteur de l'habitat a été réalisée avec la volonté de réaliser cette activité sous l'autorité de la CUA mais la CUA s'est désistée et ne souhaitait plus être mise en avant. La Banque mondiale était également engagée dans cette cartographie en vue de la mise en œuvre du

projet PRODUIR (projet de développement urbain et résilience du grand Tananarive) sous maîtrise du ministère en charge des projets présidentiels, de l'aménagement du territoire et de l'équipement mais la collaboration avec le projet s'est distendue par manque de disponibilité des responsables du projet. Au final, Enda et l'Apum ont alors développé leur propre cartographie (Répertoire de 30 associations et 119 Ong locales et 41 Ong internationales. Sur ces 119 Ong recensées, 59 sont contactées, sur 41 Ong internationale, 36 sont joignables et sur les 30 associations, les 30 sont joignables).

- Les fêtes ont impacté la possibilité de réunir les personnes (de décembre jusqu'à fin janvier. Les OSC sont très mobilisées sur els activités de donations en cette période de fête.
- Les conditions climatiques (cyclones) et sanitaires (pestes) ont également impacté la possibilité de réunir les organisations et les personnes.

II Propositions d'orientations stratégiques pour les 6 mois à venir / priorités identifiées

Ces propositions découlent des différents facteurs impactant développés ci-dessus. Compte tenu du manque de prévisibilité caractérisant le contexte malagasy (période pré-électorale et électorale, inflation et augmentation des prix), il nous semble judicieux de resserrer les priorités et de travailler sur des échéances plus courtes, 3 mois. Ces orientations sont des propositions et devraient être soumis au copil d'avril (10 avril) pour décision.

Un bilan devrait être organisé en juin, à l'occasion du Copil déjà programmé.

II-a Objectif spécifique 1 / Sécurisation de l'habitat

Relativement à la sensibilisation :

- Priorité 1 : mieux cadrer les messages et le contenu sur les modalités d'accès au dispositif du projet mais ne plus faire de campagne de sensibilisation à partir d'août afin de limiter les risques de récupérations électorales.

Relativement à l'épargne

- Priorité 1 : Elargir l'accompagnement pour s'assurer qu'ils remboursent les crédits et qu'ils continuent à épargner = éducation financière simplifiée. Cela afin de ne pas continuer l'hémorragie en cours (nombre de personnes qui arrêtent leur processus d'épargne).

Relativement aux petites réhabilitations

- Priorité 1 : augmenter la participation du projet aux opérations de réhabilitation eu égard au contexte économique (inflation, augmentation des prix des produits de 1ères nécessité et des coûts des matériaux), ce qui suppose d'ajuster les indicateurs en conséquence et de revoir le nombre de petites réhabilitations à la baisse pour rester dans l'enveloppe globale attribuée (faire des propositions précises).

Relativement aux régularisations foncières

- Priorité : car c'est un élément de durabilité or beaucoup d'éléments de difficultés constatées (voir rapport : prévalence du droit coutumier, peur de l'administration, coûts exorbitants, difficultés à assumer la responsabilité de porter le processus de régularisation foncière, problème de confiance au sein même des familles).
Stratégie privilégiée : axer la stratégie sur l'administration qui doit simplifier et rendre plus accessible les procédures d'accès à la régularisation foncière mais Enda et ses partenaires ne sont-ils pas trop faibles pour porter ce processus ? La stratégie serait d'intégrer un réseau existant et de peser. Pour cela, il serait peut être judicieux de mieux identifier les réseaux influents ? La période électorale est propice au plaidoyer sur le foncier.

Relativement aux opérations de construction

- Priorité : ouvrir les opérations de constructions aux opérations qui utilisent le bois comme matériaux de construction (coût est moindre qu'un bâtiment en dur mais plus élevé qu'une opération de réhabilitation) en garantissant la qualité du traitement du bois à des fins de durabilité.

Relativement à l'agriculture urbaine

- Pas prioritaire : Cela ne doit pas être une priorité car cela demande de l'espace, du terreau qui est difficile à acquérir et, surtout, les difficultés à venir avec la CUA, surtout en période préélectorale.

Relativement à l'entretien et habitabilité

- Priorité mais il faut simplifier et intégrer, à savoir dispenser les bases d'une formation sur l'entretien et l'habitabilité directement lors de la réception.

Relativement aux régularisations administratives

- Ce n'est plus une priorité. Enda peut souffler sur ce point-là.

II-b Objectif spécifique 2 / Innovation et formation

Relativement à la formation des tâcherons

- Priorité 1 : insister sur les apprentis comme cible car c'est une catégorie qui a envie, qui est assidue, qui est motivé et qui est porteurs d'avenir (enseignement du bilan de la 1^{ère} tranche) + sont des habitants des quartiers d'intervention.
- Priorité 2 : valoriser la participation des femmes aux formations en encourageant à ce qu'elles aillent plus loin et soient crédibles aux yeux des personnes qui souhaitent faire des travaux = favoriser leur insertion sur le marché du travail.
- Priorité 3 : valoriser les personnes formées au niveau local afin de faciliter leur insertion professionnelle au niveau local en priorité.

Relativement à l'innovation en matière de construction

- Priorité 1 : finaliser le catalogue des innovations en construction et le diffuser aux tâcherons pour favoriser l'amélioration des pratiques.
- Priorité 2 : valoriser les innovations identifiées au niveau de l'ordre des ingénieurs et de l'ordre des architectes.
- Les ateliers thématiques ne sont pas une priorité.

II-c Objectif spécifique 3 / plaidoyer

Relativement au rapport sur le mal logement

- Priorité 1 : lancer l'étude sur le mal logement.

Relativement au plaidoyer

- Priorité 1 : définir la stratégie de plaidoyer incluant une feuille de route (vers qui faire du plaidoyer, sur quoi et comment). Cette stratégie devra être simple, réaliste et réalisable. Cette inclue de fait une activité visant à rencontrer les OSC (Associations, Ong locales et internationales) recensées et joignables.
- Priorité 2 : bien définir les notions de « droits à la ville » et de « logement digne », la base pour la définition des messages prioritaires du plaidoyer. Il est nécessaire de croiser l'avis des experts et l'avis des usagers des OSC investies sur l'urbain. Il s'agit de faire remonter la parole des usagers et des OSC.
- Priorité 3 : réorienter l'approche vers une stratégie 100% société civile et ne pas attendre l'Etat.

III Proposition de programmation opérationnelle

Une fois les priorités stratégiques établies pour les 3 prochains mois, il convient de les décliner en proposition de programmation opérationnelle. La programmation opérationnelle est détaillée dans le tableau annexé au présent document (annexe 1).

OS	Activités	Responsable	mars-18				avr-18				mai-18				juin-18			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
OS1	1200 famille en petites réhabilitations et construction																	
A1	régularisation administrative	Koloaina	les nouvelles familles identifiées sont redirigées si non régularisées															
A2	régularisation foncière	SIF - Comité de coordination des ressources foncières	réseaux influents identifiés et intégration portage des messages clés sur la régularisation foncière															
A3	Construction																	
	Suivi épargne et remboursement (216 familles à suivre)																	
	Suivi des chantiers en cours (2)		2 chantiers															
	Suivi des chantiers en cours de démarrage programmé 1		4 chantiers															
	Suivi des chantiers en cours de démarrage programmé 2		environs 12 chantiers															
	Suivi des chantiers en cours de démarrage programmé 3		environs 6 chantiers															
	Suivi des chantiers en cours de démarrage programmé 4		4 chantiers															
A4	Petites réhabilitations	ENDA																
	Suivi des épargnes																	
	Comité d'Accord PR		♦															
	Suivi PR 1er groupe		2 chantiers															
	Suivi PR 2		> 7 chantiers															
	Suivi PR 3		environs 4 chantiers															
	Suivi PR 4		3 ou 4 chantiers															
OS2	Formation tâcherons vague 3																	
	Formation vague 3.1 (25 personnes)	ENDA	3.1															
	Identification vague 3.2																	
	Formation vague 3.2		3.2															
	Catalogue des services innovants																	
	Avis et retour de Craterre sur le 1er Draft	Craterre																
	Intégration des retours et finalisation du document																	
	Traduction en malgache		Plusieurs personnes															
	Infographie et impression																	
	Journée de lancement		COPIL															
	Diffusion																	
OS3	Rapport sur le mal logement																	
	TDR REML : à soumettre pour commentaires à la Commission Plaidoyer CP2	APUM - CP	CP2															
	TDR REML : à valider version finale à la Commission Plaidoyer CP3	APUM - CP	CP3															
	Lancement de l'AO	ENDA	COPIL															
	Exécution de l'étude	Bureau d'étude	Appel d'offre ouvert															
			1 rapport d'étude provisoire															
	Stratégie plaidoyer et feuille de route																	
	focus groupe habitants pour remanier d'idées		♦															
	Définition stratégie de plaidoyer CP2	CP	CP2															
	Définition de la feuille de route CP3		CP3															
	Forum des OSC sur l'urbain		Forum des OSC sur l'urbain															
	Mise en œuvre																	
	REPORTING																	
	Fournir rapport mensuel pour partenaires et Maitre d'ouvrage	ENDA	♦															
			COPIL															
			♦															
			COPIL															

IV Suivi des engagements

Comme mentionné ci-dessus, cette période d'incertitude nécessite un suivi plus rapproché afin de développer l'agilité du projet. Il est ainsi proposé de procéder à un suivi des engagements du projet mensuellement sur la base d'une trame (voir ci-dessous).

Ce suivi doit être rapide et simple et doit se composer de deux éléments :

- Un suivi quantitatif avec le suivi des indicateurs de performance contractualisés.
- Et pour chaque indicateur un espace de liberté pour un narratif court, « droit au but » si nécessaire et jugé utile par l'équipe projet.

Ce tableau de suivi pourrait être transmis mensuellement à la Maîtrise d'ouvrage ainsi qu'aux partenaires.

La trame est la suivante et est proposée au comité de pilotage pour validation :

OS	Champ de suivi	Indicateurs de suivi	Engagements sur la durée total du projet	Suivi des indicateurs Mois de....	Eléments d'appréciation qualitatifs (très synthétique - droit au but)
OS1	Sensibilisation	Nombre de sensibilisation Nombre de personnes touchées			
	Épargne	<u>Nombre</u> de familles intégrées en CA. <u>Nombre</u> de familles ayant atteint 100% de l'épargne. <u>Progression</u> du niveau d'épargne (moyenne) <u>Nombre de famille</u> en C ayant ouvert un CB	200 familles		
	Subvention	Ratio Subvention et apport bénéficiaire	PR épargnent 20% de la valeur globale des travaux		
	Réhabilitation	Nombre de famille en démarrage de PR Nombre de familles ayant réalisé les PR Nbre famille ayant femme porteur projet Nbre de famille intégrée en CA			
	Régularisation foncière	Nombre de famille ayant déposé dossier pour régul.foncière collective. / Régul. Indiv. Nombre de famille ayant obtenu l'acte (régul. Foncière Coll./ Régul indiv.)	100 familles		

	Construction	<p>Nombre de famille en démarrage de C</p> <p>Nombre de familles ayant réalisé les C</p> <p>Nbre famille ayant femme porteur projet</p> <p>Nbre de famille intégrée en CA</p>	200 C		
	Agriculture urbaine	<p>Nombre de famille pratiquant l'agriculture urbaine (familles accompagnées)</p> <p>Nbre de familles formées</p> <p>Nbre de familles formatrices</p> <p>Nbre de kits distribués</p> <p>Moyenne des cycles démarrés par les familles</p>	<p>600 bénéf.</p> <p>40 familles formatrices</p> <p>600 kits distribués</p>		
	Formation à l'entretien et à l'habitabilité	<p>Nombre de famille ayant assisté à la formation</p>	1200 familles		
	Régularisation administrative	<p>Nombre de famille ayant déposé un dossier pour régul. Administrative</p> <p>Nbre de famille qui ont obtenu leur acte (indicateur désagrégé par nature de l'acte admin.)</p>	950 familles		

OS2	Tacherons	<p>Nombre de tacherons identifiés</p> <p>Nombre de tacherons démarrant une formation</p> <p>Nombre de tacherons en sortie - Amélioration du niveau des savoirs faire</p> <p>Nombre de kits tacherons distribués</p> <p>Nombre et date de JPO</p> <p>Supports de com développés pour les JPO</p>	<p>200</p> <p>6 JPO</p>		
	Innovation	<p>Nbre de services innovants identifiés</p> <p>Nbre de services détaillés</p> <p>Nbre de guide imprimés</p> <p>Nbre de préconisation reprises dans le référentiel des bonnes pratiques (proposées par la communauté de savoirs et de pratiques</p> <p>Nbre de participants aux ateliers</p> <p>Durée moyenne des ateliers</p>	<p>(1) Constitution d'un groupe de recherche</p> <p>(2) rCréation et diffusion d'un catalogue (guide)</p> <p>(3) Les résultats des recherches nourrissent le catalogue (guide)</p> <p>(4) 6 ateliers d'échanges de 3 jours sont organisés</p>		

OS3	Plaidoyer et mobilisation sociale	Réalisation des TDR du REML Lancement de l'étude REML Rapport provisoire REML Rapport final REML 1 conférence ML 1 document stratégique de plaidoyer 1 feuille de route de plaidoyer (spécifieront les indicateurs de plaidoyer / outils diffusés	(1) REML (2) feuille de route plaidoyer (3) Conférence mal logement (4) Exposition mal-logement (5) Rencontres Hab+AL (<i>paroles d'habitants</i>) (6) Référentiel de bonnes pratiques		
-----	-----------------------------------	--	---	--	--

Annexe2 : Suivi marqueurs

Suivi des marqueurs de changement

Atelier collectif - 9 mars 2018

Journal de suivi des marqueurs

Les informations collectées pendant l'atelier « suivi des marqueurs de changement, organisé le 9 mars 2018, sont mentionnées en bleu directement dans la matrice changement ci-dessous, juste après chacun des marqueurs.

Changement ultime auquel le projet souhaite contribuer :

Les quartiers précaires urbains de Madagascar sont reconnus comme faisant partie des territoires urbains de façon à part entière et bénéficient à ce titre du droit à la ville (accès aux services publics et privés).

Les valeurs qui guident l'action :

Maintenir les habitants sur leur lieu d'habitation actuel même si ces espaces peuvent être mal perçus ou mal vécus.
La participation des acteurs à tous les stades de mise en œuvre du projet.

Pour parvenir à ce changement ultime, 3 changements intermédiaires (ou chemins de changement) sont identifiés :

Changement intermédiaire n°1 identifié

Les quartiers de la ville basse d'Antananarivo deviennent des modèles de quartiers aménagés, par la mise en place d'expérimentations techniques et sociales.

A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?

Un modèle partagé et formalisé par tous (notamment participation de l'Etat malagasy) et respectueux de l'environnement.

Identification des expérimentations utiles et nécessaires.

Les expérimentations présentent des résultats probants et visibles capable de mobiliser.

Tous les acteurs se sont réunis, se sont mis d'accord sur la stratégie à adopter.

Le modèle résout les problématiques des quartiers précaires.

Tous les acteurs de l'expérimentation de l'urbain et du logement sont identifiés.

Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?

Les programmes, plateformes et réflexions existantes sur l'urbain (table ronde de la Banque mondiale, PRODUIR, GIEU, PPAB, Unhabitat...).

Les textes de loi existants.

Les documents d'urbanisme existants (PUDi, PUDé, SRAT, PNAT...).
Les conseils de quartiers mis en place par le ministère de l'Intérieur : assemblée de citoyens.
OSC oeuvrant dans les quartiers précaires.
Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?
Citoyens/habitants
OSC
Etat/Ministères
Chercheurs/Etudiants/Bureaux d'étude spécialisés sur l'urbain
Partenaires techniques et financiers et autres projets portant sur l'urbain dans toutes ses dimensions (foncier...).
Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ? Les marqueurs ont été identifiés sur la base des conditions préalablement définies.
Marqueur 1 : Le <u>modèle</u> de quartier aménagé est <u>coconstruit</u> grâce à une logique <u>de laboratoire participatif</u> à l'échelle du quartier (identification d'usages innovants, recherche, test et systématisation).
<i>Sources d'appréciation : perceptions habitants-bénéficiaires, OSC locales, autorités locales, CUA + OS1.2 « Epargne » + IOV OS1.3 « Subvention » + OS1.4 « Réhabilitation » (avec notamment le nb de femmes porteuses de projet) + OS1.5 « Régularisation foncière » + OS1.7 « Agriculture urbaine » + OS1.8 « Formation entretien et habitabilité » + OS1.9 « Régularisation administrative » + OS2.1 « Tâcherons » + OS2.2 « Innovation ».</i>
<i>Suivi - mars 2018 : 1/ il faut qu'il y ait un plaidoyer auprès des Fokotany pour qu'ils adhèrent au concept de laboratoire participatif car il y a des résistances au changement à leur niveau, qui est surtout d'ordre morale ou administrative (résistance quant à l'expérimentation). 2/ Une condition du changement pour que les citoyens se mobilisent : le réflexe de demander l'autorisation systématiquement. La libre initiative est difficile. Mais contradiction relevée : demande d'autorisation pour des choses louables (comme ce qui est expérimenté dans le projet) mais, par contre, pour les déchets jetés partout, les autorités ne font rien et ne disent rien !</i>
<i>Proposition de marqueurs à suivre : mobilisation des autorités administratives et morales locales (Fokntany) autour des intérêts de l'expérimentation. Bien cibler leur intérêt à agir pour qu'ils soient moteurs de changement.</i>
Marqueur 2 : la CUA devient le <u>porte-voix du modèle</u> créé. Elle est régulièrement conviée pour <u>donner son avis et valider</u> les principaux enseignements issus des expérimentations.
<i>Sources d'appréciation : perceptions des habitants- bénéficiaires, des autorités locales, de la CUA + IOV qui seront élaborés dans le cadre de la stratégie de plaidoyer.</i>
<i>Suivi - mars 2018 : il ressort de l'analyse faite 2 enseignements : 1/ la mairie est incontournable mais la mairie est dans une approche descendante : elle décide et le peuple exécute...comment peut-elle être porte-voix dans ce contexte ? + la CUA est marquée par la centralisation des pouvoirs au</i>

niveau du maire, les agents ont finalement peu d'autonomie. Comment développer le pouvoir d'agir dans ce contexte ? 2/ Cela veut dire quoi un modèle très concrètement ?

Proposition de marqueurs à plus précis à suivre sur le court terme : définir la notion de modèle comme un processus en permanente évolution.

Changement intermédiaire n°2 identifié

Le pouvoir d'agir du bénéficiaire-citoyen s'exprime par son intervention participative.

A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?

Les habitants sont proactifs et prennent des initiatives.

Les habitants ne sont pas fatalistes (pas de déterminisme) et croient en un avenir meilleur.

Les habitants connaissent leurs droits et leurs devoirs.

Les habitants sont disponibles : en temps (engagement bénévole), en leur capacité à accepter les idées des autres et à s'engager à partager l'information qu'ils détiennent.

Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?

S'appuyer sur la communication existante dans les quartiers (bouche à oreille...).

S'appuyer sur les bénéficiaires directs du projet afin qu'ils soient vecteurs d'informations sur les réalisations du projet.

S'appuyer sur les techniciens et animateurs du projet afin qu'ils soient également des vecteurs de communication et de mobilisation autour des réalisations du projet.

S'appuyer sur la connaissance par les bénéficiaires de leurs droits fonciers.

S'appuyer sur les plateformes d'acteurs du logement et de l'urbain pour renforcer l'appropriation.

S'appuyer sur les capacités de résilience des populations des quartiers précaires.

S'appuyer sur le sens de l'écoute développé des populations du quartier.

Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?

Les habitants des quartiers précaires.

Les autorités locales (Fokontany).

Le personnel projet.

Les personnes « sages » qui sont originaires des quartiers en question.

Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ?

Marqueur 1 : tous les acteurs (habitants, autorités locales, collectivités, services de l'Etat...) sont informés et peuvent eux-mêmes informer via des canaux adaptés (communication sur quoi, par quel canal, quand et avec quel message).

<p><i>Sources d'appréciation : auprès des habitants des quartiers (autres que les bénéficiaires, auprès des OSC, auprès des autorités locales) + OS1.1 « Sensibilisation » + OS1.8 « Formation à l'habitabilité » + OS2.1 « Tâcherons » spécifiquement sur les Journées portes ouvertes + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i></p>
<p><i>Suivi du marqueur – mars 2018 : le pouvoir d'agir nécessite de prendre en compte les rapports de pouvoirs entre acteurs. Certains rapports de force peuvent tenir de l'abus de pouvoir (relation citoyen/administration, Citoyen/église...), ce qui nuit à l'écoute et au développement du pouvoir d'agir + manque de considération du « pauvre », manque d'empathie qui limite les capacités d'écoute active (très souvent de la « fausse écoute »).</i></p>
<p>Marqueur 2 : tous les acteurs peuvent participer car leurs intérêts respectifs et leurs contraintes ont été identifiées et prises en considération.</p>
<p><i>Sources d'appréciation : auprès des habitants des quartiers (autres que les bénéficiaires, auprès des OSC, auprès des autorités locales) + OS1.1 « Sensibilisation » + OS1.4 « Réhabilitation » (avec notamment le nb de femmes porteuses de projet) + OS1.8 « Formation entretien à l'habitabilité » + OS2.1 « Tâcherons » spécifiquement sur les Journées portes ouvertes + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i></p>
<p><i>Suivi du marqueur – mars 2018 : La participation peut se développer si les informations circulent bien et que le contenu est de qualité et pas déformée. Constat est fait que l'information est souvent déformée et limite la capacité de mobilisation des personnes. Suscite la peur et la démotivation.</i></p>
<p><i>Proposition de marqueur plus précis à suivre sur le court terme : bien faire attention aux canaux de communication, à la qualité des messagesà la maîtrise de la communication (on communique sur quoi, via quel canal, pour quel objectif).</i></p>
<p>Changement intermédiaire n°3 identifié</p>
<p>Les organisations de la société civile développent des capacités d'influence auprès des décideurs publics (Etat) comme privés (opérateurs économiques).</p>
<p>A quelles conditions ce changement intermédiaire est-il possible ?</p>
<p>Avoir un programme qui réponde aux enjeux et problématiques du développement.</p>
<p>Il faut que les OSC intègrent l'agenda des prises de décision au niveau exécutif et législatif.</p>
<p>Bénéficier d'informations fiables.</p>
<p>Elaboration des textes de lois et règlements avec la participation des OSC.</p>
<p>La population s'organise en OSC pour se faire entendre.</p>
<p>Les lois et les textes sont des outils de persuasion utilisés par les OSC.</p>
<p>Avoir des canaux de communication et une plateforme unique pour favoriser le dialogue public/privé.</p>
<p>Avoir des leaders et des responsables actifs.</p>
<p>Quels sont les leviers sur lesquels s'appuyer ?</p>

S'appuyer sur les structures étatiques et autorités locales existantes (Fokontany et communes notamment).
S'appuyer sur les plateformes et réseaux de réflexion sur l'urbain.
Communication/documents, accompagnement venant des bailleurs.
Les lois et les règlements existants sont des outils de persuasion des décideurs.
Quels sont les acteurs à considérer et pourquoi ?
L'Etat (entité diverse : Etat central, déconcentré, décentralisé).
Population (réunie en association ou en collectivités de base).
Personnel des projets.
La presse, les journalistes.
Quels sont les marqueurs qui peuvent attester de progrès vers le changement intermédiaire souhaité ? Les marqueurs ont été identifiés sur la base des conditions préalablement définies.
Marqueur 1 : un <u>collectif</u> de la société civile (OSC, individus, secteur privé) se crée par quartier et alimente le contenu des expérimentations du <u>laboratoire participatif</u> (attention : collectif = non institutionnalisé). Ce collectif désigne des <u>leaders reconnus, légitimes et proactifs</u> qui portent une <u>vision commune</u> du quartier auprès des acteurs publics et privés.
<i>Sources d'appréciation : Les perceptions des habitants, des OSC, du secteur privé (tâcherons) + OS1.5 « Régularisation foncière » + IOV OS1.7 « Agriculture urbaine » + OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>
<i>Suivi du marqueur – mars 2018 : le risque d'un travail collectif est la récupération politique. Un collectif doit d'abord travailler sur une vision commune avant de rentrer dans toute logique de laboratoire.</i>
<i>Marqueur plus précis à suivre sur le court terme : avoir sur un quartier un groupe d'OSC qui définit une vision commune.</i>
Marqueur 2 : les leaders identifiés <u>participent</u> de manière <u>effective</u> dans le processus <u>de prise de décision publique</u> selon des modalités qui favorisent <u>la liberté d'expression</u> .
<i>Sources d'appréciation : les perceptions des organes de l'état (dans toutes ses composantes), des leaders communautaires, des membres du collectif + IOV OS2.2 « Innovation » + OS3.1 « Plaidoyer et mobilisation sociale ».</i>
<i>Suivi du marqueur – mars 2018 : comment peut-on définir un leader (il y a plusieurs sortes de leaderships, des leaders de « fait ») et qu'attend-on d'un leader dans le cadre des changements souhaités + comment se situe ce leader (par rapport aux élus, aux décideurs politiques nommés, aux porte-paroles) ? + il y a-t-il une place pour l'expression citoyenne, un endroit où les leaders sont à l'écoute + les leaders doivent vraiment être légitimes pour porter un message.</i>
<i>Marqueurs : les qualités d'un leader capable de porter la voix des plus démunis font l'objet d'un débat au sein du projet.</i>