



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche HIMO/HIMO BATIMENTS
- **ILO TC/SYMBOL:** MAG/12/01M/CEF et MAG/12/02M/CEF (Phase III)
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
- **Pay(s) :** Madagascar
 - Régions Analamanga, Vakinankaratra, Amoron'i Mania, Androy et Anosy (MAG/12/01M/CEF)
 - Régions Atsinanana, Alaotra Mangoro et Androy (MAG/12/02M/CEF)
- **Date de l'évaluation:** Avril 2015
- **Nom(s) du consultant:** E. André Damiba, consultant international et chef de mission Razafindrazaka Désiré et Andriantsimiala Faralahy, consultants nationaux
- **Pour les évaluations jointes :**
 - Organisation responsable :** Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
 - Autres organisations participantes :** MEN, UNICEF, PAM
- **Gestion de l'évaluation:** Mme Clara Ramaromanana, Point focal M&E, Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Suivi de l'évaluation :** M. Farice Gugsu, Senior M&E Officer, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
- **Bureau Administratif:** Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Bureau Technique:** DEV/INVEST
- **Fin du projet (date):** 31/12/13 (MAG/12/02M), 30/06/15 (MAG/12/01M)
- **Donateur:** Royaume de Norvège (5 649 111 USD)
Banque Mondiale (1 654 154 USD)
- **Mots clés:** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent, Employabilité, formation professionnelle, qualification, développement rural et local
- **Budget de l'évaluation:** 40 000 USD

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été révisé, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par l'Unité d'Évaluation du BIT.

LISTE DES ACRONYMES

A-MOD	Approche par Maîtrise d’Ouvrage Délégué
A-RCT	Approche Responsabilisation des Communautés Territoriales
BIT	Bureau international du Travail
BE	Bureau d'Etudes
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CEPE	Concours d’enseignement primaire élémentaire
CF-HIMO	Association Centre de Formation HIMO
CISCO	Circonscription Scolaire (au niveau d'un <i>fivondronana</i>)
DCPE	Document Cadre de Politique Economique
DREN	Direction Régionale de l’Education Nationale
DTI	Droits et Taxes à l’Importation
EPP	Ecole Primaire Publique
EPT	Education pour Tous
FAF	Fiaraha-miombon’Antoka ho Fampandrosoana ny Fanabeazana (Partenariat pour le Développement des Ecoles)
FRAM	Association de Parents d'Elèves (en malgache)
FTI	Fast Track Initiative
HIEQ	Haute Intensité d’Equipements
HIMO	Haute Intensité de Main-d’œuvre
J/T	Jours de Travail
MEN	Ministère de l’Education Nationale
MGA	ARIARY (monnaie nationale malgache)
MRL-HIMO	Association Microréalisations HIMO
M/T	Mois de Travail
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNE	Politique Nationale de l’Emploi
PNSE	Programme National de Soutien à l’Emploi
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement
PRD	Plan Régional de Développement
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
USD	Dollar des Etats-Unis (US\$)
ZAP	Zone Administrative et Pédagogique

TABLE DES MATIERES

<u>RESUME EXECUTIF</u>	6
<u>I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DES PROJETS</u>	11
<u>1.1. Le secteur de l'Education</u>	11
<u>1.2. Le secteur de l'Emploi</u>	12
<u>1.3. L'Approche HIMO</u>	12
<u>1.4. L'assistance du Royaume de la Norvège</u>	13
<u>1.5. Le BIT à Madagascar</u>	13
<u>II. OBJECTIFS, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'EVALUATION</u>	14
<u>2.1. Objectif général de l'évaluation</u>	14
<u>2.2. Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation</u>	14
<u>III. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION</u>	14
<u>IV. LA CONCEPTION ET JUSTIFICATION DU PROJET</u>	15
<u>4.1. Justification du projet et stratégie de conception</u>	15
<u>4.2. Adéquation de la conception</u>	16
<u>4.3. Validité de la conception du projet</u>	17
<u>4.4. Les objectifs du projet et sa stratégie de mise en œuvre</u>	17
<u>4.3. Les modalités d'intervention du projet HIMO Bâtiments</u>	18
<u>V. RESULTATS ET PERFORMANCES DU PROJET</u>	19
<u>5.1. Pertinence et alignement stratégique du projet</u>	19
<u>5.1.1. Pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales</u>	19
<u>5.1.2. Pertinence par rapport aux bénéficiaires</u>	20
<u>5.1.3. Pertinence par rapport aux missions du BIT</u>	21
<u>5.1.4. Pertinence par rapport au SNU</u>	21
<u>5.1.5. Pertinence par rapport au bailleur : le Royaume de Norvège</u>	21
<u>5.2. Efficacité de la mise en œuvre du projet</u>	22
<u>5.2.1. Les principales réalisations du projet</u>	22
<u>5.2.2. Quelques effets, impacts et acquis du projet</u>	24
<u>5.2.3. Avantages comparés estimés de l'approche HIMO</u>	27
<u>5.2.4. Quelques conditions de succès de l'approche HIMO</u>	28
<u>5.3. Efficience</u>	28
<u>5.3.1. Organisation managériale</u>	28
<u>5.3.2. Les partenaires de mise en œuvre et leurs contributions respectives</u>	30
<u>5.3.3. Les principaux problèmes identifiés</u>	40
<u>5.4. Les aspects de Durabilité</u>	41
<u>5.5. Leçons apprises</u>	41
<u>5.6. Bonnes pratiques</u>	42
<u>VI. CONCLUSIONS</u>	44
<u>VII. RECOMMANDATIONS</u>	44
<u>VIII. ORIENTATIONS FUTURES POSSIBLES</u>	46

ANNEXES

1. Résultats réalisés, outils de travail
2. Comparaison des approches MOD et RCT
3. Calendrier de l'évaluation à Madagascar
4. Liste des personnes interviewées
5. Liste des documents consultés
6. TDR

TABLEAUX

1. Réalisations des deux projets26
2. Impacts pour les indicateurs du projet.....30

RESUME EXECUTIF

1. CONTEXTE ET JUSTIFICATION DU PROJET

En 2010, afin de contenir les déperditions dans l'enseignement, le programme «Education Pour Tous» a été révisé et a permis à l'élaboration du Programme Intérimaire de l'Education (PIE) 2013-2015 avec un accent sur les domaines les plus importants, à savoir : (i) Améliorer la qualité de l'enseignement ; (ii) Améliorer l'accès et la rétention ; (iii) Améliorer les performances institutionnelles.

C'est dans un tel cadre que les projets HIMO Bâtiments ont été conçus et mis en œuvre pour faire face aux problèmes d'éducation et d'emploi à Madagascar. La réalisation des Programmes d'investissements par l'approche HIMO a été poursuivie dans une optique de consolidation des acquis et comme une des réponses aux impacts des crises traversées par le pays, non seulement dans le domaine de l'éducation, mais aussi en matière d'emplois. Ces projets proviennent des concertations rapprochées entre le Gouvernement et les partenaires au développement, notamment la Norvège et la Banque Mondiale, bailleurs de fonds et les trois Agences des NU (UNICEF, BIT, PAM), partenaires de mise en œuvre.

Les objectifs du projet sont la création d'emplois décents par l'utilisation de l'approche HIMO dans la construction des bâtiments scolaires, d'une part et la bonne gouvernance et la promotion du secteur privé au niveau local, d'autre part.

Les deux composantes essentielles sont : (i) la formation et les investissements ; (ii) l'amélioration à l'accès à l'Education fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs.

Les bénéficiaires ciblés sont les suivants :

- Les enfants des écoles construites ou réhabilitées.
- Les associations de parents d'élèves formées et appuyées pour l'entretien des infrastructures.
- Les services déconcentrés du MEN, les collectivités décentralisées, et les Communes;
- Les personnes en chômage ou sous-employées des zones rurales
- Les entreprises régionales et locales qui exécutent des travaux du projet.

Deux modalités d'exécution de référence ont été retenues par le projet HIMO, à savoir :

- (i) L'approche « Agence d'exécution » A- MOD dans laquelle la Circonscription scolaire (CISCO) est maître d'ouvrage et le projet HIMO Bâtiments maître d'ouvrage délégué, tandis que le maître d'œuvre est l'association MRL HIMO. Les travaux sont confiés aux PME formées par le projet.
- (ii) L'approche A-RCT, est la modalité dans laquelle le projet collabore avec les communautés afin de stimuler le développement local. Les communautés se sentent plus concernées dans cette approche où le Maître d'ouvrage délégué est la Commune

La stratégie d'intervention du projet est basée sur une approche participative et une démarche contractuelle entre tous les intervenants impliqués dans la mise en œuvre, notamment les CISCO, les Communes et les communautés de base.

2. PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATEGIQUE

A travers la construction des écoles, les projets contribuent à la mise en œuvre de la politique d'éducation du Gouvernement malgache qui est définie dans le PIE, en réduisant l'insuffisance (quantitative et qualitative) des établissements scolaires dans différentes régions du pays. Par ailleurs, la sélection des sites relève du MEN d'où la pertinence des choix par rapport aux besoins du pays.

Par rapport au secteur de l'Emploi, les projets HIMO contribuent à la création d'emplois décents, à l'amélioration de l'employabilité des groupes vulnérables et au développement du secteur privé à travers la construction et la réhabilitation d'infrastructures scolaires. Leur pertinence est donc fondée et confirmée de par leur alignement et cohérence avec la Politique Nationale de l'Emploi (PNE).

Par rapport au BIT, la pertinence s'établit du fait que le BIT vise essentiellement à promouvoir l'emploi en contribuant à favoriser un environnement institutionnel, social et économique favorable permettant aux femmes et aux hommes d'acquérir et d'actualiser les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour occuper un emploi productif.

3. EFFICACITE DE LA MISE EN OEUVRE

Les réalisations des projets ont atteint un niveau très satisfaisant par rapport aux prévisions. Le projet a apporté d'importantes contributions au secteur de l'Education à travers la construction d'infrastructures scolaires, une réponse adéquate aux insuffisances inventoriées dans diverses régions du pays.

L'intervention dans chaque zone consiste à la construction d'un bâtiment à 2 ou 3 salles de classes avec latrines et points d'eau.

Les résultats enregistrés par projet se résument comme suit :

Projet 1

- 80 salles de classes construites, avec 2 000 tables bancs
- 4 cellules techniques de Cisco formées
- 40 comités d'entretien formés
- 79 700 journées de travail créées

Projet 2

- 162 salles de classes construites, avec 4 200 tables bancs
- 65 cadres dirigeants d'entreprises
- 67 cadres techniques d'entreprises
- 34 cadres de micros- entreprises
- 25 cellules techniques (CISCO et communes ; maîtrise d'ouvrage)
- 81 comités d'entretien des FRAM
- 81 bâtiments construits et entretenus
- 216 400 journées de travail créées.

Il convient de signaler qu'une attention particulière et effective a été portée à l'aspect Genre aussi bien au niveau des entreprises, du Comité des parents d'élèves que lors des inscriptions au niveau des écoles.

Afin de renforcer le succès des interventions, les entrepreneurs sont formés en gestion par le CGA en gestion administrative, financière, comptable, gestion de personnel. De même, les Communes ont été effectivement appuyées dans le cadre de l'approche ARCT, notamment par la

formation en maîtrise d'ouvrage déléguée.

Les interventions du projet ont produit des **effets positifs significatifs** considérés comme des **acquis importants**, à savoir :

- l'augmentation du taux d'accès à l'école mesurée à travers une augmentation substantielle du nombre d'élèves inscrits,
- l'amélioration du taux de réussite,
- la réduction du taux d'abandon des élèves,
- la diminution du ratio élèves/salle de classe,
- la motivation des enseignants par l'amélioration des conditions de travail,
- l'amélioration des conditions d'éducation : des cours assurés à plein temps (27h 30/semaine) au lieu de mi-temps (classes multigrades) et les parents sont rassurés et encouragés à envoyer leurs enfants suivre des cours dans des bâtiments aux normes requises et sécurisantes,
- la contribution au développement socioéconomique de la localité, notamment par les emplois locaux créés lors des travaux avec génération de revenus,
- la forte appropriation des infrastructures construites par la communauté locale,
- la responsabilisation du comité d'entretien,
- la création d'emplois directs et indirects en faveur des jeunes et des femmes généralement sans qualification,
- la contribution à la bonne gouvernance par le renforcement des capacités des services déconcentrés.

4. EFFICIENCE DU PROJET

La stratégie opérationnelle des projets consiste à :

- travailler en partenariat avec les services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Education Nationale pour l'identification des écoles;
- impliquer les opérateurs, les associations et acteurs locaux dans les activités de construction et d'entretien des bâtiments et renforcer leurs capacités.

La Cellule d'appui du projet joue un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre du projet. Elle assure la programmation et la coordination des activités en assurant l'appui et le contrôle des activités des partenaires et intervenants, notamment l'association MRL-HIMO et le CF. HIMO. MRL HIMO est chargée du volet Investissements et de l'assistance aux Communes, aux entreprises et aux associations de parents d'élèves et agit en tant que maître d'œuvre tandis que le CF HIMO a pour mission de former les opérateurs nationaux à la conception, la réalisation et le contrôle de travaux selon l'approche HIMO.

Du côté des Agences des NU, l'UNICEF est l'agence coordinatrice à travers laquelle les fonds pour les projets transitent. Particulièrement, le BIT assure le volet construction des écoles primaires dont voici quelques exemples des interventions :

- Renforcement des compétences des Micro, Petites et Moyennes Entreprises (MPME) par la formation en construction de bâtiments aux normes anticycloniques selon l'approche HIMO;
- Renforcement des compétences des associations de parents d'élèves par la formation à l'entretien de bâtiments;
- Création d'emplois et de revenus pour les personnels des MPME et les populations locales selon l'approche HIMO pour la construction des bâtiments scolaires.

Au niveau du Ministère de l'Education Nationale (MEN), la Direction de la Planification est le département en charge des projets HIMO. Elle est assistée dans ses missions par la Direction du

Patrimoine foncier scolaire et infrastructures, spécifiquement responsable du recensement des infrastructures de la planification des constructions. L'exécution du programme avec les services déconcentrés du MEN, ainsi que les collectivités décentralisées, allège les procédures et accentue le sens d'appropriation des groupes bénéficiaires.

Les CISCO, en tant que démembrements locaux du MEN, sont en partenariat direct avec le BIT et jouent le rôle de maîtres d'ouvrage.

Le CGA/CARA a pour mission de contribuer aux formations des tâcherons, notamment en entrepreneuriat avec un accent particulier sur les aspects financiers et l'accompagnement technique des entreprises suivant la convention avec le BIT.

Les entreprises sont impliquées selon l'approche « MOD » par appel d'offres sur la base de critères préétablis. La faiblesse de leur surface financière pour l'acquisition des matériels requis pour les travaux auprès des fournisseurs est un défi à surmonter.

Les communautés locales, quant à elles, sont directement impliquées dans l'exécution matérielle et opérationnelle des travaux en réalisant à titre de volontariat certains travaux participatifs et dans la mise en place d'un Comité d'entretien en constituant à cet effet un fonds d'entretien.

Sur le plan financier, les données d'exécution sont les suivantes :

Projet I

Budget initial : 5 648 962 USD
Fonds dépensés 2012-2014 : 4 973 654 soit 88%

Projet II

Revenu total : 1 654 154 USD
Total des dépenses : 1 654 152 soit 100%

La contribution financière du gouvernement se concrétise par la prise en charge des taxes (TVA) enregistrées par le projet tandis que les communautés participent par la constitution des fonds d'entretien.

Quelques difficultés identifiées

- La situation des structures d'exécution opérant avec le BIT est caractérisée par la faiblesse de leurs capacités institutionnelles (ressources financières et matérielles).
- Les faibles capacités des communautés locales (expertise limitée et surtout faibles ressources financières), conditionnent leur pleine participation aux interventions du projet.
- Généralement, la durée et le contenu des formations ont été considérés comme insuffisants. Certains sujets /thèmes jugés utiles n'étaient pas au programme (fiscalité, facturation, et autres sujets techniques).
- Le défi le plus notoire constaté résulte de la crise politique qui a limité très fortement le champ d'action institutionnel du projet et l'aggravation de l'insécurité qui règne dans quelques zones d'intervention.

5. DURABILITE

Le projet tel qu'il est conçu, contient des ingrédients qui contribuent à assurer sa pérennité et tout particulièrement la stratégie qui consiste à impliquer et responsabiliser les différentes parties prenantes.

6. BONNES PRATIQUES ET LECONS APPRISES

Les stratégies de mise en œuvre adoptées et le mode opératoire pratiqués par le projet sont tels qu'ils contribuent de façon décisive au développement local.

Entre autres, la mise en place du système d'entretien (formation, collecte de fonds d'entretien) est une excellente pratique. Les formations techniques pour les dirigeants d'entreprises sont très appropriées et nécessaires. Le renforcement de capacités des partenaires et bénéficiaires du projet par les formations théoriques et pratiques renforce la compétence et favorise l'appropriation de ces groupes.

Cependant, certaines pratiques n'étaient pas appropriées et à éviter autant que possible à l'avenir, notamment les réceptions provisoire et définitive cumulées à la fin du projet. En effet, ce genre de pratique expose le projet à une situation sans recours vis-à-vis des entreprises en cas de défauts techniques.

7. RECOMMANDATIONS

Au Gouvernement/MEN

- Prendre les dispositions nécessaires afin d'adopter l'approche HIMO parmi les stratégies de référence nationale et d'en assurer sa vulgarisation autant que possible auprès des partenaires et intervenants impliqués dans la réalisation d'infrastructures.
- Mettre en place un cadre de concertation au niveau régional et local impliquant les représentants des intervenants et des partenaires clés.

Au BIT

- Réduire les délais des formalités administratives au niveau du Siège et du Bureau pays pour accélérer la mise en place d'un projet.
- Poursuivre les interventions : (i) en renforcement des capacités y compris les capacités institutionnelles des structures d'appui ; (ii) en sensibilisation et mobilisation des populations bénéficiaires concernées afin de consolider les acquis et les rendre durables.

A tous les partenaires de mise en œuvre

- **UNICEF, PAM et BIT** : Evoluer de façon aussi conjointe que possible (planification, exécution, suivi et évaluation) autour d'une agence désignée comme leader.
- **Partenaires-clé** : (i) Prendre des dispositions pour valoriser et capitaliser l'expérience et l'expertise des cadres et autres personnes ressources ayant contribué à la mise en œuvre des projets HIMO ; (ii) Sécuriser les transactions des entreprises auprès des fournisseurs à travers le contrat de marché (achat à crédit et assurance de paiement) ; (ii) En concertation avec le BIT, allonger la durée des formations et aussi couvrir notamment des thèmes et secteurs afin de mieux outiller les apprenants (Comité d'entretien, tâcherons, entreprises...) pour l'accomplissement de leurs tâches et leurs responsabilités respectives.

I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

1.1. Le secteur de l'Education

Le Gouvernement s'est engagé depuis 2003 à atteindre l'Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) pour une Education pour tous de qualité à l'horizon 2015. La première réforme de l'enseignement primaire stipulée dans le plan « Education Pour Tous » (EPT) en 2005, concerne la gratuité de l'enseignement primaire, notamment à travers:

- la suppression des frais de scolarité et distribution de kits scolaires
- les allocations budgétaires pour les écoles
- le recrutement et formation des enseignants communautaires
- la construction de 2000 salles de classes par an.

En 2008, une deuxième réforme a eu lieu et porte sur l'introduction d'un système primaire de sept ans au lieu de cinq ans (éducation fondamentale) ainsi que sur la stratégie des constructions scolaires, notamment :

- la maîtrise d'ouvrage exercée par les Circonscriptions scolaires (CISCO), services déconcentrés de proximité ;
- la maîtrise d'ouvrage déléguée exercée par les Communes, selon la politique nationale de déconcentration et de décentralisation ;
- la planification des constructions basée sur les demandes des communautés de base, avec priorisation pour les Fokontany sans écoles, les écoles à cycle incomplet et la mise en place de la réforme ;
- la réalisation des programmes de constructions selon trois approches : responsabilisation des agences d'exécution ; responsabilisation des communes ; responsabilisation des communautés ;
- l'utilisation de plans types de construction, basés sur la longévité des bâtiments et privilégiant un enseignement de qualité (normes dimensionnelles, éclairage et ventilation des salles) ;
- le respect du plan de gestion des risques environnementaux.

Malgré la crise politique de 2009, le plan « Education Pour Tous » reste d'actualité et la réforme de l'éducation fondamentale est confirmée dans les vingt Circonscriptions scolaires l'ayant déjà mise en œuvre depuis 2008, sans toutefois l'étendre aux autres CISCO. La stratégie des constructions scolaires est ainsi reconduite avec les deux priorités de localités sans écoles et les écoles à cycle incomplet.

En 2010, le taux net de scolarisation a connu une baisse considérable de 83% selon l'Enquête Permanente auprès des Ménages (EPM). Pour y faire face, le Ministère de l'Education Nationale a mis en œuvre le Plan Intérimaire de l'Education (PIE) 2013-2015 avec l'endossement de tous les Partenaires.

Les trois grands axes stratégiques de ce pan sont les suivants :

- Axe 1 - Accès : enrayer la baisse d'inscrits en facilitant l'accès et la rétention ;
- Axe 2 - Qualité : améliorer la qualité de l'enseignement pour enrayer la chute des acquis scolaires ;
- Axe 3 - Gouvernance : renforcer la capacité à tous les niveaux et améliorer la participation des communautés.

1.2. Le secteur de l'Emploi

La reconnaissance de la prééminence de l'emploi dans la réduction de la pauvreté et des inégalités a conduit Madagascar à définir la promotion de l'emploi parmi ses priorités. La Politique Nationale de l'Emploi (2005) assortie du Programme National de Soutien à l'Emploi (PNSE) ont été adoptés afin de confirmer les engagements pris par le pays et développer des instruments stratégiques de promotion de l'emploi décent.

Cette initiative découle du fait de l'aggravation de la pauvreté du pays et de la croissance pauvre en emploi sachant que l'économie malgache est essentiellement rurale et que l'urbanisation de la pauvreté est grandissante. En effet, une telle situation nécessite des stratégies et des actions ciblées engendrant la création d'emplois urbains et ruraux par le secteur privé. En synergie avec de telles stratégies, le PNSE oriente ses actions dans le raffermissement de la productivité des entreprises pour que celles-ci puissent s'attacher à la valorisation du capital humain. Pour cela, le secteur des entreprises franches, le secteur rural, l'approche HIMO, les micros et petites entreprises ainsi que l'artisanat, constituent les principaux systèmes productifs pour lesquels le PNSE devrait apporter ses appuis dans le cadre de la promotion de l'emploi.

A cet effet, l'approche HIMO joue un important rôle en matière de développement en contribuant à la création d'emplois et à la promotion des MPME qui exécutent leurs travaux selon cette approche dans le cadre des projets.

1.3. L'Approche HIMO

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population, Madagascar et en particulier le BIT avec l'appui des bailleurs de fonds, a fait de la «Construction d'écoles primaires selon l'approche HIMO une de ses priorités. En effet, les projets HIMO ont pour objectif de contribuer à la promotion de l'emploi aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine tout en valorisant les ressources locales et les technologies favorisant l'utilisation massive des mains d'œuvre. En fait, cette approche relie les deux objectifs de créer des emplois et de construire des infrastructures productives, sociales, marchandes ou de protection de l'environnement. En effet, l'adoption de l'approche HIMO permet, à niveau de qualité comparable, de:

- Réduire les coûts de construction,
- Réduire les coûts en devises, en limitant les importations et en utilisant les ressources locales,
- Créer des emplois immédiats plus intenses lors de l'exécution des travaux, générer plus de revenus et redynamiser les emplois ruraux
- Favoriser le développement local par les emplois créés et les activités induites.

○

C'est dans cette optique que le présent programme a été conçu pour contribuer à la réalisation des objectifs du Gouvernement dans le domaine de l'Education.

Les projets HIMO développés par le BIT à Madagascar ont également pour objectif de promouvoir l'approche pour la construction et l'entretien des infrastructures socio-économiques. Cette promotion nécessite des interventions au sein des ministères techniques et des partenaires au développement et inclue aussi le développement des modèles à travers les activités de formations et de construction.

Par ailleurs, les projets HIMO Bâtiments comportent trois composantes majeures :

- La formation du secteur privé (bureaux d'études, entreprises),
- La construction de bâtiments scolaires,
- L'appui/formation des associations de parents d'élèves (entretien bâtiments).

Ils participent aussi activement à l'élaboration et à l'actualisation des stratégies de constructions scolaires du MEN couvrant l'ensemble du territoire.

Les projets HIMO Bâtiments, en cours depuis 2002 sous tutelle du MEN, contribuent à l'atteinte des objectifs de l'EPT et comprennent : (i) un volet Investissements qui a vu la construction de 1 500 salles de classes ; (ii) un volet formation qui a permis de former 300 entreprises régionales (exécution des travaux du volet Investissements). En termes de construction de bâtiments scolaires et fourniture de mobiliers, ces projets interviennent actuellement dans huit régions couvrant quinze Circonscriptions scolaires (CISCO).

1.4. L'assistance du Royaume de la Norvège

La Norvège a une très longue histoire de bonnes et solides relations avec Madagascar. Elle soutient en particulier les efforts du pays en matière d'amélioration de l'enseignement depuis 1996. De ce fait, elle est un partenaire constant du Ministère de l'Education (MEN) pour la mise en œuvre du programme «Education Pour Tous ». Les principaux objectifs de la Norvège en Education globale, d'après son «White paper», sont notamment de :

- contribuer à assurer que : (i) tous les enfants ont les mêmes chances de commencer l'école et aller jusqu'au bout; (ii) tous les enfants et les jeunes vont acquérir des compétences de base et sont équipés pour aborder la vie d'adulte; et développer des compétences qui leur permettent de trouver un emploi rémunérateur, ce qui contribue à améliorer les perspectives de croissance économique et de développement durable.
- contribuer à promouvoir activement un effort mondial pour une éducation de qualité pour tous dans la période allant jusqu'à 2030;
- forger des alliances et des partenariats avec les pays en développement, d'autres pays donateurs, les organisations multilatérales, la société civile et le secteur privé.

Pour la Norvège, l'éducation est et demeurera une haute priorité dans la politique étrangère et de développement. Le pays se positionne comme une force motrice dans les efforts mobilisés dans le domaine de l'Education.

En raison de la situation de crise à Madagascar, la Norvège s'est réorientée vers les agences des NU, à travers l'UNICEF (en association avec le BIT et le PAM), pour la poursuite de son soutien au programme EPT. L'appui de la Norvège est complémentaire avec les interventions d'autres bailleurs dans le secteur de l'Education, par exemple EU-PASSOBA, Banque Mondiale, etc.

1.5. Le BIT à Madagascar

Le BIT œuvre pour la promotion du travail décent à travers ses activités relatives à l'emploi, à la protection sociale, aux normes et aux principes et droits fondamentaux au travail et au dialogue social. L'organisation est dotée d'une longue expérience et d'une expertise largement reconnue dans les approches et techniques HIMO. A travers son service EMP/INVEST au siège, chargé des programmes d'investissements HIMO, le BIT œuvre avec les gouvernements, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales pour optimiser le potentiel d'emploi des investissements en infrastructures, visant la création de plus d'emplois productifs et d'une plus large redistribution de revenus.

Les projets HIMO constituent donc un axe prioritaire des actions du BIT qui n'a pas cessé, depuis des années, de plaider en faveur d'une croissance économique intensive en emplois. Le principe qui sous-tend cet objectif est, bien sûr, la définition d'une politique d'investissement basée sur l'utilisation de la main-d'œuvre locale, chaque fois que cela est techniquement faisable et économiquement rentable. Qui plus est, l'utilisation de méthodes dites à Haute Intensité de

Main-d'œuvre (HIMO) devrait, dans la mesure du possible, être élargie à l'utilisation des autres ressources localement disponibles (matériaux, outillages et équipements, PME locales, etc.). Le renforcement des liens intersectoriels, l'emploi indirect, (souvent plus important que l'emploi direct), créé par l'investissement et les économies en devises qui en résultent, constituent des avantages supplémentaires indéniables de l'approche.

Depuis 2000, le BIT s'est engagé de façon très significative à la mise en œuvre de 12 projets HIMO Bâtiments pour une valeur d'environ 37 millions USD et 4 projets HIMO Routes dont le cout s'élève à 9, 5 millions USD.

II. OBJECTIFS, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION

2.1. Objectif général de l'évaluation

Conformément aux TDR, le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'Emploi et de l'Education à travers l'approche HIMO.

L'évaluation portera sur toutes les régions du pays couvertes par le projet et couvrira la période initialement planifiée pour la mise en œuvre du projet pour mettre en évidence les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification, et va s'étendre jusqu'à la date de début effectif des travaux de l'évaluation. Sur cette base, l'évaluation devra fournir une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances des projets HIMO MAG 12/02M/CEF et MAG/12/01M/CEF. Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats.

2.2. Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation, selon les TDR, sont : l'équipe de gestion du projet, les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, l'UNICEF, le donateur, l'équipe de management des projets du BIT, le Bureau de Pays du BIT à Antananarivo, l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de l'OIT, les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège du BIT, notamment EMP/INVEST, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV, EVAL, etc.

III. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

L'équipe de l'évaluation s'est fondée sur une approche participative tout au long du processus. Elle a réalisé la mission en collaboration permanente avec les principaux acteurs et partenaires concernés aux divers niveaux (national, régional et local). L'équipe de la mission a aussi pris en compte systématiquement les réalités de l'environnement socio-économique, socioculturel et institutionnel du projet à divers niveaux autant que possible. Conformément aux TDR, la présente évaluation a passé en revue les critères de pertinence, d'adéquation stratégique, de validité de la conception de l'intervention, d'efficacité et d'efficience, de durabilité. Elle a également permis d'identifier les difficultés et de noter les enseignements appris pour formuler des recommandations en conséquence.

Comme sources d'informations, l'équipe d'évaluation s'est référée à deux sources principales qui sont la revue documentaire et les entretiens avec les partenaires auxquelles sont ajoutées les observations faites lors des visites sur les sites d'intervention.

a). La revue documentaire

Dès le démarrage de la mission, l'équipe s'est imprégnée de la documentation appropriée existante relative aux projets, à son environnement, ainsi qu'aux contextes national, régional et local. Une telle revue documentaire a permis à l'équipe de consultants de mieux connaître les projets depuis la conception et aussi les circonstances de leur mise en œuvre. Un tel exercice a offert l'opportunité de valoriser les informations existantes y relatives, de réconcilier et faciliter en conséquence la mise en cohérence des données collectées.

A titre indicatif, la collecte de la documentation a concerné les documents de base relatifs au contexte national, au projet ainsi que les autres documents pertinents en relation avec le projet et le BIT.

b). Les rencontres et les entretiens avec les partenaires et les intervenants

L'engagement de l'équipe d'évaluation de privilégier une démarche participative a permis d'intégrer, autant que possible, les avis et arguments des différents acteurs-clé, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les structures d'encadrement, les décideurs et les autres partenaires impliqués dans le projet. Une telle consultation a favorisé une compréhension de l'importance et de la problématique du projet. Les entretiens avec les partenaires et intervenants ont porté sur leurs rôles respectifs et la qualité de leur participation dans l'obtention des résultats lors des diverses étapes du cycle du projet, ainsi que leur appréciation des effets du projet. En dehors d'Antananarivo, les localités visitées ont été : Fort Dauphin (du 24 au 27 Mars 2015) et Antsirabe (le 30 Mars 2015).

Les entretiens ont été individuels ou par groupe selon les circonstances, en se référant autant que possible à des questions semi-structurées telles que celles suggérées dans les TDR.

Les données collectées par l'équipe de l'évaluation à travers la revue documentaire, les entretiens et les observations personnelles, ont servi de sources pour l'élaboration du rapport d'évaluation conformément aux dispositions stipulées dans les TDR. L'équipe d'évaluation s'est appliquée à être le plus objectif possible avec le maximum de neutralité requise en conformité avec les conditions d'une évaluation indépendante.

IV. LA CONCEPTION ET JUSTIFICATION DES PROJETS

4.1. Justification et stratégie de conception

Depuis le début de la mise en œuvre du programme «Education Pour Tous» (2005), l'enseignement primaire avait enregistré des progrès dans le sens de l'objectif d'un enseignement primaire universel de cinq ans à l'horizon 2015.

En janvier 2009, Madagascar a connu une crise politique engendrant une détérioration significative de la situation sociale et économique et dont les effets sévissent encore actuellement. Au niveau de l'Education, un des effets immédiats fut la suspension des aides et appuis budgétaires au profit du Ministère de l'Education nationale (MEN).

En 2010, afin de tenir compte de la situation et de contenir les déperditions dans l'enseignement, le programme «Education Pour Tous» a été révisé. Cette révision a permis l'élaboration et la mise en œuvre du Plan Intérimaire de l'Education (PIE). Sans renoncer aux objectifs à atteindre en 2015, l'accent a été mis sur les domaines les plus importants, à savoir :

- Améliorer la qualité de l'enseignement
- Améliorer l'accès et la rétention
- Améliorer les performances institutionnelles.

C'est dans un tel cadre que les projets HIMO Bâtiments ont été conçus et mis en œuvre pour faire face aux problèmes d'éducation et d'emploi à Madagascar. En effet, il est constaté que peu d'actions sont orientées vers la promotion de l'emploi à Madagascar et c'est dans ce contexte que la réalisation des Programmes d'investissements par l'approche HIMO a été poursuivie dans une optique de consolidation des acquis et comme une des réponses aux impacts des crises traversées par le pays, non seulement dans le domaine de l'éducation, mais aussi en matière d'emplois.

4.2. Adéquation de la conception

Les projets tels que conçus, sont le résultat de concertations rapprochées entre le Gouvernement et les partenaires au développement qui le soutiennent dans le secteur de l'Education. Une telle approche a permis aux objectifs et stratégies des projets d'être en parfaite adéquation non seulement avec les besoins nationaux et régionaux, mais aussi avec les missions et les capacités respectives des partenaires clés engagés dans la mise en œuvre, en l'occurrence le Royaume de Norvège, les trois agences des NU : UNICEF, PAM et BIT.

Lors de la conception, les caractéristiques du contexte national, régional et local (aspects institutionnels, socio-économiques, culturels et financiers) ont été prises en compte, ce qui a favorisé les bonnes performances des projets en termes de résultats réalisés. Par exemple, la construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche à HIMO Bâtiments, a été décidée en partenariat direct avec la Direction de la Planification, celle du Patrimoine du MEN et les agences parties prenantes du programme conjoint (UNICEF, BIT, PAM) sur la base de critères prioritaires de la stratégie de constructions et d'équipements scolaires.

Des aménagements ultérieurs ont dû être apportés aux dispositions initiales afin d'adapter les projets aux changements de contexte et garantir ainsi son adéquation aux objectifs poursuivis.

C'est pour cette raison que des changements ont eu lieu, notamment :

- des ajustements au budget du projet 2: le budget initial de 5,341,918 USD est passé à 5,649,111 USD. Un changement dû à : (i) un budget supplémentaire de 600,000 USD pour la construction des ouvrages connexes, ainsi que la formation en hygiène et assainissement dans les Ecoles primaires publiques (EPP) dans la CISCO de Tsihombe (volet WASH) ; (ii) la perte de 292,805 USD due aux variations de la parité NOK/USD selon la période de transfert;
- des amendements sur la durée des projets : (i) Pour le projet 2, suite à l'Accord UNICEF/BIT signé en Novembre 2011 pour une période de 36 mois, un premier Amendement pour une extension de 6 mois a été accordé par la Norvège en Novembre 2014 étalant donc la durée du projet jusqu'au 31 Mars 2015 ; (ii) Quant au projet, en raison du retard dans l'approbation de la nouvelle phase du projet à venir, le BIT a sollicité une extension additionnelle de 3 mois sans impact budgétaire ce qui rallonge la durée du projet jusqu'au 30 Juin 2015.

Par ailleurs, l'équipe d'évaluation a relevé les points suivants par rapport à la conception du projet:

- Le cadre des résultats a été bien défini avec des indicateurs quantitatifs et qualitatifs clairs. Seulement, les hypothèses et risques ne sont pas inclus dans le cadre mais sont présentés ailleurs dans une partie distincte du cadre du document de projet.
- Les contributions du PAM ne semblent pas avoir été mentionnées dans le Prodoc.
- Dans l'Accord UNICEF/BIT, on note que :
 - o l'accord ne fait pas mention des détails de rôle et prestation attendus de l'agence d'exécution opérationnelle ;
 - o les déboursements respectifs sont indiqués en devise norvégienne au lieu de dollar USD,

- monnaie de référence de la gestion du budget par les agences des NU ;
- il y a deux dates de signature différentes, ce qui prête à confusion pour une référence formelle de date de l'Accord : ILO le 6 Janvier 2012 et UNICEF le 19 Décembre 2011.

4.3. Validité de la conception du projet

L'objectif global du programme conjoint « Education pour Tous » était de garder le système éducatif fonctionnel pendant la période de transition à Madagascar (2009-2013), et améliorer des indicateurs importants de l'Education.

Le Programme conjoint "Education pour Tous à Madagascar" (2011-2014), financé par la Norvège, est mis en œuvre par trois agences des Nations Unies : l'UNICEF, le PAM et le BIT. Les missions respectives de ces trois agences sont en parfaite harmonie avec les différentes composantes du projet, à savoir l'UNICEF pour les volets soft, le BIT pour la composante « infrastructure » en lien direct avec l'emploi, le PAM qui est en charge du volet Alimentation/cantines. Une telle répartition contribue à garantir la complémentarité des résultats pour le succès de l'EPT, ce qui est un facteur essentiel de validité du projet tel que conçu.

En réalité, il s'agit plutôt d'une « idée » de programmation conjointe et non véritablement un programme conjoint tel quel. En effet, ce programme a eu lieu suite à un « mapping » réalisé et au constat que chaque agence travaille de son côté d'où la décision des trois agences de se concentrer dans une région afin de faire la différence.

En fait, l'initiative du partenariat vient de la Norvège qui, n'ayant plus de représentation significative et étoffée dans le pays en raison de la crise (suspension de Madagascar), s'est tournée vers les agences des NU, ce qui est une expérience nouvelle pour elle. Aucun leadership parmi les trois agences n'a été véritablement établi lors de la conception. UNICEF est considéré juste comme l'agence coordinatrice. D'après le bailleur de fonds, la principale préoccupation était de réaliser des résultats conjoints.

Aussi, au vu des défis pour une mise en œuvre vraiment conjointe, on peut se demander s'il n'aurait pas fallu, lors de la conception du projet, convenir d'un système de planning, d'exécution et suivi de façon aussi conjointe que possible avec la désignation d'une agence leader parmi les 3 Agences impliquées, plutôt qu'un simple rôle de coordination attribué à l'UNICEF.

4.4 .Les objectifs du projet et sa stratégie de mise en œuvre

Les projets HIMO à Madagascar ont les mêmes objectifs principaux, à savoir la création d'emplois décents par l'utilisation de l'approche HIMO dans les projets d'infrastructures et la bonne gouvernance et la promotion du secteur privé.

Selon la stratégie de constructions scolaires, arrêtée d'un commun accord entre le MEN et ses partenaires en 2007, les deux composantes essentielles des projets dans les différentes régions du pays sont : (i) la formation et les investissements ; (ii) l'amélioration à l'accès à l'Education fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs.

Les objectifs immédiats du programme sont les suivants :

Projet 1 MAG/12/02M/CEF (1 654 154 USD)

Objectif immédiat 1 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par la construction d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet.

Objectif immédiat 2 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par l'entretien régulier d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet. (**Note de l'évaluation** : libellé parfaitement Identique à Objectif 1)

Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite des programmes de constructions/réhabilitations, par l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures.

Objectif immédiat 4 : Création d'emplois temporaires et amélioration des revenus des populations par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des bâtiments.

Projet 2 MAG/12/01M/CEF (5 341 918 USD)

Objectif immédiat 1 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par la construction et l'entretien régulier d'un nombre important d'écoles publiques et de centres de ressources pédagogiques dans les zones d'intervention du projet.

Objectif immédiat 2 : Renforcement des capacités des services déconcentrés et des communes pour la conduite des programmes de constructions/réhabilitations, par la formation à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures.

Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités techniques et de gestion des opérateurs locaux, ainsi que des collectivités décentralisées et associations locales par la formation aux travaux de construction, réhabilitation et entretien de bâtiments selon l'approche HIMO.

Objectif immédiat 4 : Création d'emplois temporaires et amélioration des revenus des populations par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des bâtiments.

Objectif immédiat 5 : Constitution d'une base de données sur les programmes de construction, selon les différentes approches retenues dans la stratégie de constructions scolaires, par analyse des résultats des travaux, et études de plans types pour la maîtrise des coûts de construction et l'adéquation avec la pédagogie du programme « Education Pour Tous ».

Comme on peut le constater, le libellé des Objectifs Immédiats 1 et 2 est entièrement et parfaitement identique tel qu'il ressort du document de projet. Cependant, leur contenu respectif, à savoir les activités et les résultats respectifs, est totalement différent.

Les bénéficiaires

Le projet a favorisé l'approche participative et a visé les bénéficiaires suivants :

- Les enfants des écoles construites ou réhabilitées qui sont mis dans de meilleures conditions pour apprendre.
- Les associations de parents d'élèves qui sont formées et appuyées pour exécuter l'entretien courant des infrastructures afin que leurs enfants étudient toujours dans de bonnes conditions.
- Les services déconcentrés du MEN, les collectivités décentralisées, et les Communes qui sont appuyés pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage ;
- Les chômeurs ou sous-employés (y compris les jeunes et les femmes) des zones rurales bénéficiaires qui sont recrutés en priorité sur les chantiers de construction ;
- Les entreprises régionales et locales, qui sont les exécutants des travaux du programme d'investissements.

4.3. Les modalités d'intervention du projet HIMO Bâtiments

Deux modalités de référence ont été retenues par le projet HIMO Bâtiments dans ses interventions. (Cf. *Tableau exhaustif de comparaison des deux approches en Annexe*)

L'approche « Agence d'exécution » A- MOD dans laquelle la Circonscription scolaire (CISCO) est maître d'ouvrage et le projet HIMO Bâtiments maître d'ouvrage délégué, tandis que le maître d'œuvre est l'association MRL HIMO. Les travaux sont confiés aux petites et moyennes entreprises ayant suivi au préalable les formations HIMO, de marchés de travaux (promotion du secteur privé). Des membres des associations de parents d'élèves (FRAM) sont aussi formés pour l'entretien des bâtiments.

L'approche A-MOD présente plusieurs avantages. Tout d'abord, le projet collabore avec des entreprises qualifiées et formées. De plus, le projet facilite la création d'emploi et l'appui des entreprises individuelles. En outre, cette modalité permet aux petites entreprises peu expérimentées, de pouvoir avoir une chance d'obtenir un marché et d'accroître leurs expériences.

L'approche A-RCT, est la modalité dans laquelle le projet collabore avec les communautés afin de stimuler le développement local. Il n'y a pas d'appels d'offres de travaux proprement dit et les appels à manifestation d'intérêt se font par annonce auprès des Communes pour les personnes remplissant les conditions de sélection sur base de critères de niveau d'études et d'expériences professionnelles. Les communautés se sentent plus concernées dans cette approche où le Maître d'ouvrage déléguée est la Commune, le maître d'œuvre est toujours l'association MRL HIMO et le Titulaire des travaux est une micro-entreprise (tâcheron identifié dans la Commune et devenu micro-entreprise après formations HIMO).

Une approche participative et une démarche contractuelle entre tous les intervenants impliqués dans le projet

Les CISCO, les Communes et les communautés de base participent à l'exécution du projet. Les relations entre le projet, les CISCO, les Communes et les Associations de parents d'élèves (FRAM) sont formalisées par des conventions et contrats définissant les droits et obligations de chaque intervenant. De même, des documents contractuels établis avec la participation des CISCO régissent l'intervention d'opérateurs locaux (PME, surveillants).

Afin d'assurer une contribution optimale des intervenants, un appui ciblé et de proximité est apporté : (i) aux CISCO et aux FRAM, principalement par le renforcement de leurs capacités de maîtrise d'ouvrage dans les régions d'intervention, (ii) aux micros, petites et moyennes entreprises, par le développement de leurs compétences techniques et de gestion et aussi un soutien professionnel (exécution de travaux sous forme de marchés avec le projet). Ce mode opératoire contribue non seulement à favoriser l'appropriation des résultats par les intervenants mais aussi à garantir la pérennité du projet.

Une information/sensibilisation systématique des acteurs du projet

Le système appliqué par le projet repose sur une information permanente des acteurs sur les objectifs, les atteintes du projet et l'établissement d'une base de données à partir de l'exploitation des rapports de chantiers. Une telle option motive et mobilise davantage les divers intervenants impliqués.

V. RESULTATS ET PERFORMANCES DU PROJET

5.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

5.1.1. Pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales

a. Par rapport au secteur de l'Éducation

A travers la construction des écoles, le projet apporte son soutien à la politique d'éducation du

Gouvernement malgache définie dans le programme « Education Pour Tous » en réduisant l'insuffisance (quantitative et qualitative) des établissements scolaires dans différentes régions du pays. Les populations des zones d'intervention, particulièrement les groupes vulnérables, accèdent et utilisent des services sociaux de base et de qualité.

Les résultats attendus du programme EPT en terme de scolarisation ainsi que l'insertion de la réforme portant sur l'allongement de la durée du premier cycle fondamental (7 ans au lieu de 5), nécessitent un effort conséquent en matière de construction de bâtiments scolaires avec un besoin de construire 3000 salles de classes par an sur la période 2008-2015. Les projets BIT/HIMO répondent parfaitement à ce besoin à travers leurs objectifs de construction d'infrastructures scolaires à Madagascar et ceci confirme leur pertinence.

En effet, la construction des infrastructures scolaires est sans aucun doute pertinente pour satisfaire les besoins locaux et réaliser les plans officiels. Le projet contribue également à la sensibilisation sur l'importance de l'éducation étant donné que les constructions font partie des stratégies du MEN pour améliorer l'accès, la qualité de l'éducation et la rétention à l'école.

b. Par rapport au secteur de l'Emploi

Un des objectifs stratégiques des projets HIMO vise la création d'emploi pour les groupes vulnérables à travers la construction et la réhabilitation d'infrastructures sociales de base. De ce fait, le projet confirme sa pertinence par son alignement et sa cohérence avec la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et son outil de mise en œuvre qu'est le Programme National de Soutien à l'Emploi (PNSE) en appui à la promotion de l'emploi.

5.1.2. Pertinence par rapport aux bénéficiaires

Selon la situation faite au niveau du Ministère de l'Education, l'insuffisance des offres d'infrastructures de façon globale et en particulier, en milieu scolaire est fortement ressentie dans les régions et les localités d'intervention du projet. La réalisation des constructions par le projet vient donc à point nommé et est pertinente par rapport aux besoins des localités bénéficiaires. Les besoins en infrastructures sont encore immenses selon les bénéficiaires.

Par ailleurs, le projet, de par son approche participative et de proximité, est en phase avec la stratégie de décentralisation et de la bonne gouvernance par: (i) le renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite de programmes de construction, (ii) l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures.

Le projet HIMO Bâtiment s'inscrit aussi parfaitement dans le Plan Régional de Développement (PRD), élaboré pour 5 ans et actualisé périodiquement, ainsi que par rapport au Schéma d'Aménagement du Territoire.

Concernant les MPME du secteur Bâtiments et les tâcherons de manière générale, ils sont confrontés à diverses contraintes et difficultés affectant leur productivité, notamment :

- l'incapacité de répondre aux appels d'offres compte tenu du caractère complexe des documents requis et des critères d'éligibilité pour certains types de marchés ;
- le faible accès aux crédits bancaires impactant sur les capacités de fonctionnement et de développement des PME ;
- le faible accès des PME des régions aux informations sur les appels d'offres et l'évolution du contexte du secteur de BTP ainsi qu'aux offres de formation permettant d'entretenir leur niveau de maîtrise technologique.

Au niveau des régions, l'insuffisance de personnel qualifié associée au faible niveau des PME dans la maîtrise des normes techniques, de l'exécution des travaux et de la gestion des chantiers, sont autant d'éléments qui constituent le principal facteur de faiblesse de leur productivité. Les projets HIMO apportent donc, de façon pertinente, leurs appuis au renforcement des capacités des MPME et des tâcherons aux techniques HIMO.

5.1.3. Pertinence par rapport aux missions du BIT

Les quatre piliers de l'Agenda du travail décent promu par le BIT sont l'emploi, les droits fondamentaux au travail, la protection sociale et le dialogue social. Pour ce faire, le BIT appuie les pays au développement des politiques et stratégies et donne des modèles d'actions dans le cadre de ses domaines de compétence. Des actions sont ainsi mises en œuvre pour contribuer à l'amélioration de l'environnement propice aux entreprises durables, à la création d'emplois, à l'adoption des politiques pertinentes du marché du travail, au renforcement de l'employabilité à travers l'acquisition des compétences, qui s'adressent tout particulièrement aux groupes vulnérables victimes de la pauvreté et de l'exclusion.

Dans le cadre de son « P&B 2014-2015 », le BIT vise essentiellement à promouvoir l'emploi en créant un environnement institutionnel, social et économique durable qui permette : (i) aux femmes et aux hommes d'acquérir et d'actualiser les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour occuper un emploi productif; (ii) aux entreprises durables de prospérer et de créer des emplois; (iii) à la société de parvenir à ses objectifs de développement économique et de progrès social. Les projets HIMO permettent spécifiquement d'atteindre les résultats suivants :

- **Résultat 1** : Davantage de femmes et d'hommes bénéficient d'un emploi productif et de possibilités de travail et de revenus décents ;
- **Résultat 2** : Le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance, et *Résultat 3*: les entreprises durables créent des emplois productifs et décents.

5.1.4. Pertinence par rapport au SNU

Dans le PNUAD (ou UNDAF) 2008-2011, un des 5 Résultats attendus (Effet No 3) était que : « Les populations les plus pauvres des zones les plus vulnérables bénéficient d'une éducation équitable et de qualité ». La stratégie du PNUAD comprenait effectivement un renforcement des capacités nationales par la formation, l'appui institutionnel et la fourniture d'équipements au niveau central et décentralisé.

Au niveau du Programme intérimaire des Nations Unies pour la période transitoire 2012-2013, le troisième des 5 priorités concerne l'accès aux services sociaux de base dont le domaine de l'éducation dans lequel le SNU s'engage à soutenir les capacités pour une éducation de qualité dans le cadre du plan « Education pour Tous ».

5.1.5. Pertinence par rapport au bailleur : le Royaume de Norvège

Comme mentionné dans le « White Paper » (Livre blanc), l'Education est une des priorités du gouvernement norvégien pour les nouveaux objectifs de développement durable. Aussi, la plateforme pour l'engagement du pays dans l'éducation globale se fonde sur le fait que le droit à un niveau de vie adéquat, incluant les droits à l'alimentation, l'eau et un abri, est plus susceptible d'être accompli lorsque le droit à l'éducation est rempli. Les attentes de Norvège s'orientent particulièrement vers : (i) la qualité de l'école primaire pour filles et garçons, (ii) la prise en compte des groupes marginalisés, (iii) la lutte contre l'analphabétisme et des programmes innovants.

Ceci justifie la parfaite cohérence entre le programme « Education pour tous » et les orientations stratégiques de la Norvège dans le secteur de l'Education.

5.2. Efficacité de la mise en œuvre du projet

Globalement, l'évaluation estime que les réalisations des projets ont atteint un niveau très satisfaisant par rapport aux prévisions. Ceci est dû à la maîtrise des coûts de construction par l'application de l'approche et à l'extension ayant permis davantage de réalisations. Par ailleurs, les projets ont apporté d'importantes contributions au secteur de l'Education à travers la construction d'infrastructures scolaires, une réponse adéquate aux insuffisances inventoriées dans diverses régions du pays.

5.2.1. Les principales réalisations du projet

L'intervention du projet sur chaque école comprend la construction d'un bâtiment à 2 ou 3 salles de classes, avec latrines et points d'eau (Réservoir de retenu d'eau pluviale). Certaines écoles construites (par exemple à la CISCO de Tsihombe) sont équipées de réfectoire avec magasin de stockage et cuisine. Toutes les écoles construites ont été aussi équipées de mobiliers scolaires, à raison de 25 tables bancs, 1 table et 1 chaise instituteur par salle de classe. L'ensemble des réalisations se font conformément aux normes dimensionnelles du MEN.

Les entrepreneurs sont formés en gestion par CARA en gestion administrative et financière, en comptabilité, en gestion de personnel, etc. Les entrepreneurs/tâcherons considèrent que la formation est très pertinente et donc très utile pour leurs besoins professionnels. Ils auraient souhaité cependant que la durée des formations soit plus longue (au moins 4 mois au lieu de 3). Un appui longue durée (2 ans après leur formation) a été aussi mis en place pour ces tâcherons afin de leur donner des opportunités de développement (établissement d'un business plan, état financier, informations sur les marchés, etc.).

Au niveau des Communes, les projets les ont effectivement appuyées, dans le cadre de l'utilisation de l'approche ARCT notamment par la formation en maîtrise d'ouvrage déléguée, dispensée par le Centre de Formation HIMO. La formation s'est adressée aux Maires et aux services techniques de la Commune.

Dans le domaine de l'emploi, l'approche HIMO répond non seulement à la problématique du chômage et du sous-emploi mais également à celle de l'employabilité. Les tâcherons ou les entreprises auparavant informelles sont formalisées et deviennent plus confiants. Dans les marchés de travaux, le projet a inséré des clauses impératives concernant la protection des travailleurs : salaire minimum, égalité des salaires pour le même travail, assurance pour les accidents de travail.

De façon spécifique et à titre d'exemple au niveau des sites visités par l'équipe d'évaluation, les résultats notés sont :

- une augmentation significative du nombre de bâtiments et de salles de classe. Par exemple, à l'EPP de Mandromodrolotra, de 8 à 10 salles de classe et de 5 à 7 salles à l'EPP de Ranopiso.
- le nombre d'enfants scolarisés a augmenté respectivement de 378 à 432 élèves à Mandromodrolotra et de 290 à 306 élèves à Ranopiso.
- Les effectifs par classe ont été réduits, passant de 60 élèves à 40.

Tableau 1. REALISATIONS DES DEUX PROJETS HIMO BATIMENTS (source CNP)

Produits	Résultats attendus	Réalisations
MAG/12/01M/CEF		
Construction des salles de classes équipées	134 salles de classes à construire	162 salles de classes construites, avec 4 200 tables bancs
Formation des partenaires	55 cadres dirigeants d'entreprises 55 cadres techniques d'entreprises 44 cadres de micros- entreprises 27 cellules techniques (CISCO et communes ; maîtrise d'ouvrage) 67 comités d'entretien des FRAM	65 cadres dirigeants d'entreprises 67 cadres techniques d'entreprises 34 cadres de micros- entreprises 25 cellules techniques (CISCO et communes ; maîtrise d'ouvrage) 81 comités d'entretien des FRAM
Entretien des bâtiments scolaires construits	67 bâtiments construits à entretenir	81 bâtiments construits et entretenus (formations effectuées, fonds d'entretien collectés, outillages et manuel distribués)
Création d'emploi	150 000 journées de travail créées	216 400 journées de travail créées
Mise à disposition des données sur le programme de construction (plans types, productivités, ...)	1 plan type disponible Base de données sur le programme disponible	1 plan type et des données (hommes/ jours créés, matériaux consommés, ...) pour les 40 sites sont disponibles
MAG/12/02M/CEF		
Construction des salles de classes équipées	76 salles de classes à construire, avec 1 900 tables bancs	80 salles de classes construites, avec 2 000 tables bancs
Formation des partenaires	4 cellules techniques de Cisco à 30 comités d'entretien à former	4 cellules techniques de Cisco formées. 40 comités d'entretien formés
Entretien des bâtiments scolaires construits	76 bâtiments à entretenir	40 bâtiments construits et entretenus (formations effectuées, fonds d'entretien collectés, outillages et manuel distribués)
Création d'emploi	76 000 journées de travail créées	79 700 journées de travail créées
Mise à disposition des données sur le programme de construction (plans types, productivités, ...)	Données sur le programme de construction disponible	Données (nombre d'hommes jours créés, productivités pour chaque corps d'état, matériaux consommés, ...) pour les 40 sites de construction disponibles

Les aspects Genre

Conformément aux résolutions et conventions internationales du BIT (égalité de rémunération et non-discrimination), les projets doivent mettre l'accent sur les questions d'égalité homme/femme dans le domaine du travail et de la formation. Les projets HIMO intègrent cette résolution d'une part dans le volet « Investissements » où les contrats avec les entreprises requièrent l'application de ces conventions, et d'autre part dans les volets « Formations ». C'est ainsi que, de l'analyse de l'équipe d'évaluation, une attention effective est portée à l'aspect Genre aussi bien au niveau des entreprises, du Comité des parents d'élèves, que dans les inscriptions aux écoles.

Au niveau communautaire, il a été également observé une place prépondérante des femmes dans le corps enseignant. Elles sont aussi assez bien représentées dans le fonctionnement des Associations de Parents d'élèves (FRAM). On constate en effet la participation significative des femmes au sein des comités d'entretien, mais bien moins à la direction des MPME.

A titre d'illustration, les données sexo-spécifiques au niveau de certaines FRAM sont les suivantes :

- Au niveau de la CISCO de Tsihombe les femmes représentent 34% du nombre total des membres et 22% des membres du bureau FRAM ;
- Au niveau de CISCO de Vatomandry, on relève 75% de femmes parmi les membres (largement majoritaires) et seulement 26% dans le bureau ; ce qui semble bien déséquilibré.

De tels efforts d'émancipation et de prise de responsabilités des femmes méritent d'être soulignés et devraient se poursuivre encore davantage.

Par ailleurs, au niveau de la fréquentation dans certaines écoles, on observe une présence importante, sinon parfois même majoritaire, des filles (ex. EPP d'Ampasy: 280 filles contre 230 garçons), et il est fort probable que cela soit dû aux nouvelles constructions d'écoles et de salles de classes qui ont un effet incitatif sur la scolarisation ainsi que la prolongation de sa durée, en particulier celle des jeunes filles dans des régions où certaines pratiques culturelles encore fortement ancrées (mariages précoces, non scolarisation des filles ou scolarisation limitée à une courte durée), sont limitatives à la scolarisation des filles.

Toutefois, des contraintes et limites subsistent en défaveur des femmes telles que : (i) l'influence de la culture locale sur la place de la femme dans la société (tâches ménagères), (ii) l'absence de centre de formation professionnelle sur place qui aurait pu accueillir des femmes et jeunes filles. Il faut y ajouter aussi la spécificité des activités dans le secteur des bâtiments et travaux publics où les femmes ne sont pas encore très nombreuses. Les femmes sont plutôt rares dans le secteur des bâtiments et travaux publics en général. Certains intervenants interviewés justifient une telle situation par une limite d'opportunités.

5.2.2. Quelques effets, impacts et acquis du projet

Il est reconnu que l'Education ne devrait pas seulement être un instrument pour devenir un directeur ou un bureaucrate; elle devrait être plutôt un instrument pour aider les gens à améliorer leur subsistance et gérer leurs vies de façon meilleure dans les différents contextes dans la société Malgache.

La revue documentaire et les entretiens de l'équipe d'évaluation avec les intervenants ont révélé que les interventions du projet ont produit des effets positifs significatifs aux divers niveaux. Ce qui permet de dire que le projet HIMO Bâtiments, exécuté par le BIT, a donné d'importantes contributions au développement du secteur de l'Education.

Entre autres, on peut mentionner les effets et acquis des projets suivants :

a. Effets au niveau des bénéficiaires directs (élèves et enseignants) et du système éducatif

Au niveau des enfants

- Un taux d'accès croissant : une augmentation substantielle du nombre d'élèves inscrits ;
- Une amélioration du taux de réussite : le taux de réussite au CEPE augmente de +13.22% dans les écoles bénéficiaires, ce qui indique une amélioration du niveau éducatif des élèves (*Etude d'impacts Education Février 2015*) ;
- Une réduction du taux d'abandon des élèves et même des enfants déscolarisés veulent revenir, disent certains enseignants et directeurs d'école ;
- un meilleur épanouissement au niveau des élèves et une plus grande motivation pour fréquenter l'école et de façon régulière ;
- une assiduité accrue motivée et renforcée par les services de cantines scolaires ;
- la diminution du ratio élèves / salle de classe est bien perceptible au niveau des écoles bénéficiaires. Ce qui prouve que la construction de nouvelles salles de classes dans le cadre du projet contribue énormément à fournir plus d'espace physique à chaque élève pour ses études.

Au niveau des enseignants

- Des enseignants plus motivés et encouragés notamment en raison de l'amélioration des conditions de travail avec des locaux spacieux et neufs. Comme en témoignent certains intervenants : « Tout le monde, enseignants et élèves, veut occuper les nouveaux bâtiments » ;

- Des cours assurés à plein temps (27h 30/semaine) au lieu de mi-temps (classes multigrades), ce qui permet une année plus courte et des programmes d'enseignement achevés à temps dans des conditions d'une année scolaire normale.

Au niveau des parents d'élèves

- Les parents sont rassurés et encouragés à envoyer leurs enfants suivre des cours dans des bâtiments aux normes requises et sécurisantes (fiabiles et à l'abri des intempéries).

D'après le "Progress report 3 for PBA number sc/110617 Décembre 2014 (Programme conjoint UNICEF, PAM, OIT) », les raisons principales de l'accroissement des inscriptions à l'école entre 2012 et 2014 sont:

- Campagne « Aller à l'école » : 42,8%
- Plus d'enseignants : 16,3%
- Approvisionnement matériel scolaire : 47,9 %
- Cantines : 12,0%
- Construction et réhabilitation : 23,3 %

b. Effets pour le développement des communautés

- Contribution au développement socioéconomique de la localité, notamment par les emplois locaux créés lors des travaux avec génération de revenus, l'exploitation de matériaux locaux, le développement de petites activités génératrices de revenus autour des chantiers ;
- Allègement des charges de la communauté, en particulier la FRAM, qui ne doit prendre en charge financièrement ni la fourniture de mobilier des salles de classes, ni le coût de rémunération de certains enseignants non fonctionnaires, comme c'était le cas avant le projet ;
- les populations des zones d'intervention, particulièrement les groupes vulnérables, accèdent et utilisent des services sociaux de base et de qualité,
- Disponibilité de point d'eaux inexistant avant le projet ;
- Au niveau des membres de la communauté, une véritable conscience d'appropriation des infrastructures réalisées ;
- En outre, toute la population des localités concernées est enthousiaste ;
- Les réalisations en infrastructures sont considérées par certains intervenants de la communauté un « *un bel héritage laissé par le BIT* » ;
- La responsabilisation du comité d'entretien, dont les membres sont élus, apporte une nouvelle dynamique à la vie communautaire, ce d'autant plus qu'il s'agit d'un nouveau genre de responsabilité et d'appropriation impliquant directement tous les membres de la communauté ;
- Les formations à l'entretien dispensées dans le cadre du projet aux membres du FRAM et au comité FRAM sont très appréciées, ce d'autant plus qu'un certificat de formation et un manuel d'entretien sont remis aux bénéficiaires. Les bénéficiaires se sentent ainsi valorisés et dotés d'un nouveau statut social ;
- La création d'un environnement favorable à un développement participatif local, incluant une décentralisation effective.

c. Effets sur les structures administratives

La réalisation des bâtiments scolaires et l'entretien de ces écoles apportent une amélioration des conditions de l'enseignement fondamental et un soutien à la politique d'Education du Gouvernement malgache, définie par le programme « Education Pour Tous », en réduisant l'insuffisance (quantitative et qualitative) des infrastructures scolaires. Il convient de noter les points importants suivants :

- Les appuis en direction du renforcement des capacités des responsables des collectivités territoriales décentralisées vont permettre de promouvoir des initiatives locales de développement et d'emploi et améliorer certainement l'efficacité de la gouvernance locale en matière d'emploi.

- le coût plutôt réduit lors de la réalisation des travaux ainsi que la construction aux normes standards harmonisées constituent un facteur de satisfaction au niveau des autorités administratives du MEN
- Des responsables du MEN estiment que la réalisation des infrastructures par le BIT contribue à hauteur de 60 à 70% à l'atteinte des objectifs de l'EPT (déclaration lors d'un entretien avec l'équipe d'évaluation). Ceci prouve toute l'importance que les autorités du MEN accordent aux effets des projets HIMO Bâtiments. S'il est bien établi que la réalisation des infrastructures scolaires est très fortement contributive, à un pourcentage très élevé, du succès du programme EPT, il convient tout de même de signaler les autres facteurs complémentaires essentiels tout aussi déterminants que sont : (i) un personnel enseignant en nombre suffisant et correctement motivé, (ii) un programme d'enseignement adéquat, (iii) des parents mobilisés pour l'éducation scolaire de leurs enfants (filles comme garçons) et ayant les moyens nécessaires pour accompagner leurs enfants ;
- En outre, les projets contribuent à la bonne gouvernance par le renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite de programmes de construction, par l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures

d. Effets sur l'emploi et l'employabilité au niveau des entreprises

La mise en œuvre des projets a permis de créer des emplois directs et indirects temporaires en faveur des jeunes et des femmes généralement sans qualification, avec pour effet l'amélioration de leurs revenus.

Les entreprises bénéficiaires ont reconnu le bien fondé, l'intérêt effectif des formations qui leur ont été dispensées (gestion d'entreprise, comptabilité simplifiée, etc.). Les acquis positifs des formations reçues sont ressentis et très appréciés. En effet, les bénéficiaires trouvent la formation valorisante parce qu'elle a contribué à améliorer et renforcer leurs capacités et expertises et par conséquent, leurs performances. De plus, les entrepreneurs lors des entretiens avec l'équipe d'évaluation, reconnaissent l'effet positif pour eux d'avoir désormais le label HIMO leur permettant d'accéder à cette catégorie de marchés HIMO. De façon globale, les projets ont sans nul doute contribué à la promotion du secteur privé (MPME, bureaux d'études, associations de base, ONG, etc.).

Les résultats du projet sont tellement positifs et encourageants que les communautés souhaitent la poursuite des travaux de construction pour mieux répondre aux besoins immenses des Régions.

En outre, certains souhaitent la construction de logements dans certaines localités pour les enseignants en raison des longues distances à parcourir par rapport à l'école. Ils souhaitent aussi que des clôtures en matériaux définitifs puissent remplacer celles en matériaux précaires (branchements/bois) réalisées par la communauté.

Tableau 2. Impacts par rapport aux indicateurs

(Source: Rapport de l'étude d'impacts sur l'éducation février 2015)

Indicateurs	Ecoles bénéficiaires		
	Avant projet	Après projet	Evolution
Ratio élève/salle de classe	110,63%	49,58%	-55%
Ratio élève/compartiment latrines	Pas de latrines	111,80%	Latrines disponibles avec projet
Nombre de réfectoires	0	8	
Ratio élève/point d'eau	-	155,29%	-
Effectifs	110,63	150,29	+36,27%
Taux réussite CEPE	82,43%	90,57%	+9,87%
Taux de scolarisation	73,91%	85,45%	+15,61%

Cycle complet	61%	80,33%	Passage progressif au cycle complet avec projet
Cycle incomplet	31,67%	19,67%	
Fokontany sans école	7,33%	0	

5.2.3. Avantages comparatifs estimés de l'approche HIMO

L'approche HIMO s'avère être un « *outil opérationnel de la politique de l'emploi, un instrument de la politique de décentralisation* » dans la mesure où elle est basée sur « *une approche participative tant au niveau de la planification que de la mise en œuvre, et à condition qu'elle soit financée de façon régulière par les ressources budgétaires de l'Etat et/ou par des prêts et des dons des partenaires au développement* ». Cette approche est un puissant outil de lutte contre la pauvreté et une stratégie efficace contre le chômage et le sous-emploi.

L'approche HIMO se fonde sur des facteurs structurants tels que (i) la formation des différentes parties prenantes pour le renforcement de leurs capacités et leur responsabilisation dans leurs rôles respectifs ; (ii) la valorisation autant que possible des ressources locales (ressources humaines et matérielles). Il en résulte des avantages comparatifs spécifiques par rapport à d'autres techniques (l'HIEQ par exemple), notamment :

- la réalisation des travaux impossibles à réaliser avec des engins ;
- la création d'emplois au niveau local y compris pour des travailleurs sans niveau. Selon les estimations, les projets HIMO créent 3 à 5 fois plus d'emplois directs pour le même investissement ;
- la réduction des coûts des travaux dont le coût unitaire est estimé à 10 à 30% moins chers. Ceci est dû à : (i) la main d'œuvre plus facilement disponible ; (ii) l'utilisation de matériaux locaux disponibles sur place (latérite, sable, gravier et autres sédiments) et qui peuvent être utilisés souvent gratuitement par les entreprises limitant ainsi les produits importés souvent coûteux.
- la contribution des interventions à la lutte contre la pauvreté. Les approches HIMO sont particulièrement adaptées aux infrastructures prioritaires dans le cadre de la lutte contre la pauvreté ;
- la responsabilisation des parties prenantes, des autorités locales et leur appropriation des infrastructures garantissant la pérennisation des infrastructures réalisées ;
- le renforcement des capacités des entreprises locales, des tâcherons et autres ouvriers ;
- le retour de la majeure partie des fonds investis au niveau local (ou régional).

Cependant, il est revenu à l'équipe d'évaluation que certains membres (en nombre plutôt limité) des communautés confondent l'approche HIMO du BIT et celle dans le cadre de la Protection sociale (appellation locale typique) comme filet de sécurité dont les cibles sont les populations vulnérables et où le concept ne repose pas sur une formation préalable mais plutôt sur un échange économique assez rudimentaire : « *Vivre contre travail* ». Cet amalgame ne joue pas en faveur de la promotion de l'HIMO structurée qui répond à des caractéristiques différentes.

Un autre élément de confusion, du moins dans le cas spécifique des projets HIMO Bâtiments réside sur le fait que l'approche HIMO fait appel à la notion de volontariat de la part de communauté pour des travaux complémentaires aux chantiers dans le cadre d'une démarche de participation au développement communautaire. Ce volontarisme nécessite une très bonne campagne de sensibilisation auprès des populations concernées sur l'intérêt d'une telle contribution afin de faciliter la mobilisation et surtout lever toute confusion par rapport à l'espoir ou à l'attente d'une contrepartie monétaire.

➤ **Les défis liés à l'application de l'approche HIMO**

Malgré les avantages dans l'utilisation de l'approche HIMO, les défis suivants restent à relever :

- Problème de coordination à cause des effectifs importants du personnel à gérer,
- Manque des capacités requises au niveau local,
- Faiblesse du rendement financier et de la productivité,
- Longs délais de réalisation par rapport à l'approche mécanisée.

5.2.4. Quelques conditions de succès de l'approche HIMO

- Une approche HIMO devrait se fonder sur une stratégie de développement aut centrée permettant ainsi le renforcement des institutions et la capacité de gestion locale, notamment à des fins de durabilité.
- Une sélection réfléchie des chantiers est nécessaire en considérant que tous les travaux de construction de bâtiments ne peuvent être réalisés avec les approches à fort coefficient d'emplois.
- L'amélioration durable de la situation de la population locale est conditionnée par l'accès à des emplois rémunérés et aux biens et services de base, tels que les soins de santé, l'éducation, les marchés, l'eau, les installations d'assainissement, etc.
- Il est important et pertinent d'impliquer les autorités locales, y compris traditionnelles, car ces derniers peuvent contribuer à faciliter l'identification des personnes qualifiées pour les travaux HIMO et aider à résoudre certains problèmes et surmonter certaines difficultés en rapport avec les populations locales (mentalité et culture locale).
- L'identification des projets et des initiatives communautaires doit être participative.
- Pour que les travaux HIMO représentent une alternative viable et soient compétitifs avec les méthodes basées sur l'approche mécanisée, il faut que les travailleurs soient productifs et correctement rémunérés.
- L'objectif des approches HIMO est de créer des emplois mais pas à n'importe quel prix d'où la nécessité de veiller à la rentabilité économique.
- La réception des travaux réalisés à une période précise est fondamentale dans les travaux HIMO parce qu'elle permet de confirmer les données techniques, la qualité des ouvrages (le respect des normes des ouvrages) et de corriger les ouvrages mal confectionnés. Elle devrait aussi conditionner le paiement des travaux effectués.

Au niveau de la gestion des chantiers, il convient de prendre en compte ce qui suit :

- Assurer l'exécution et l'organisation effective du chantier conformément à un plan de travail établi de façon concertée;
- Veiller au respect des standards de qualité élevés car il ne s'agit pas de produire une "qualité au rabais" qui serait acceptable en milieu rural. Au contraire, les approches HIMO ont les mêmes exigences de qualité que les méthodes qui utilisent plus d'équipements,
- Assurer la qualité et l'encadrement technique des travaux pour des raisons d'efficacité et de durabilité.
- Le respect des normes du travail: les approches à fort coefficient d'emploi appliquent intégralement les normes du travail y compris les mesures de protection et de sécurité.

5.3. Efficience

5.3.1. Organisation managériale

La structure de gestion du programme conjoint, UNICEF/BIT/PAM, est composée d'un Comité de pilotage assurant la gestion de l'ensemble du programme (stratégies, examens plans de travail et budgets prévisionnels, décisions), et d'une équipe de direction (personnel UNICEF) chargée du suivi quotidien du programme.

La stratégie opérationnelle consiste à travailler en partenariat avec les services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Education Nationale pour l'identification des écoles bénéficiaires ; à impliquer les opérateurs et acteurs locaux dans les activités de construction et d'entretien des bâtiments ; à faire intervenir des associations malgaches dans l'exécution des projets ; à renforcer les capacités de ces opérateurs et acteurs locaux (appui et formation) ; et à créer des emplois en milieu rural pour lutter contre la pauvreté. Les équipes du projet, installées sur les sites d'intervention, restent en contact permanent avec les responsables et employés des communes, ainsi qu'avec les populations locales bénéficiaires.

L'organisation managériale du projet HIMO Bâtiments est basée essentiellement sur trois structures existantes et fonctionnelles :

a. La Cellule d'appui du BIT

La Cellule d'appui joue un rôle de premier ordre dans la mise en œuvre du projet. Ses tâches consistent entre autres à : (i) planifier les activités (PTA annuel) , en étroite collaboration avec le MEN et le Bureau Pays au BIT, (ii) mener des études préliminaires (avec CISCO) portant notamment sur les sites d'intervention, la disponibilité des matériaux et tous autres éléments permettant d'établir la faisabilité de l'intervention avant de lancer l'appel d'offres, (iii) à superviser et coordonner les structures d'exécution du projet afin d'assurer le développement correct et dans les délais des interventions du projet ; (iv) assurer le suivi de la conformité de la qualité technique des réalisations, ainsi que la gestion des fonds mis à disposition par UNICEF pour l'ensemble des opérations.

Pour ce faire, la cellule appuie et contrôle les activités de l'association MRL-HIMO, chargée du volet Investissements et de l'assistance aux communes, entreprises et associations de parents d'élèves, en tant que maître d'œuvre. Les Administrateurs de projets de la Cellule accompagnent les entrepreneurs dans l'exécution des travaux et dans leurs négociations avec les fournisseurs si nécessaire.

Globalement, on considère que la Cellule a bien accompli ses missions et a été mise dans des conditions requises. Il convient de signaler cependant qu'au départ, des insuffisances de moyens logistiques ont limité les missions de suivi de l'équipe sur le terrain, prévues toutes les 2 semaines. Par ailleurs, le staff du projet souhaiterait bénéficier davantage de formation pour renforcer leurs capacités et bénéficier autant que possible des dispositions du « One ILO ».

Les éléments suivants ont été aussi signalés à l'équipe d'évaluation :

- Certaines faiblesses de coordination avec les autres agences des NU, par exemple avec le PAM dans le cas des réchauds équipés de cheminée dont l'installation aurait nécessité des travaux de transformation de la cuisine.
- Certaines dispositions des procédures du BIT sont difficiles d'application en raison du contexte. Il s'agit par exemple de l'exigence de 3 factures proforma extrêmement difficile à respecter dans les cas d'urgence.
- Le processus de révision budgétaire est parfois long et donc contribue à retarder certains paiements.

b. L'Association MRL-HIMO

La MRL est une association privée qui vit de l'exécution de prestations fournies aux institutions internationales et nationales. Au niveau du projet, la MRL joue le rôle de maître d'œuvre au sein du volet Investissements. Elle intervient dans le cadre d'une convention signée avec le projet. A ce titre, elle prend part aux études préliminaires et gère les programmes de travaux (appels d'offres, membre de la commission de dépouillement des marchés, passation des marchés, programmation et suivi des travaux) en dirigeant les bureaux d'études, les surveillants de travaux et les entreprises. Elle est de plus responsable de l'appui/formation des associations de parents d'élèves en ce qui concerne l'entretien futur des infrastructures.

Pour le suivi opérationnel des travaux, des réunions de chantier se tiennent chaque semaine et chaque mois et si besoin est, des réunions ad hoc sont organisées avec les entités impliquées.

Selon les responsables de MRL, les difficultés sont les suivantes :

- l'association a dû faire face à un certain nombre de difficultés et de défaillances de suivi technique des travaux résultant de la faiblesse des prestations de leurs propres agents (chefs d'antennes) sur les chantiers. En outre, les équipes et antennes MRL sont insuffisantes. Il en est résulté des retards sur la livraison des travaux ainsi que des défauts de réalisation dont certains ont pu être relevés par l'équipe d'évaluation lors de la visite des sites. Pour l'approche RCT qui exigerait un suivi plus rapproché, il faut un ingénieur pour 2 à 3 chantiers et 1 agent de site, tandis que pour A-MOD, 1 ingénieur pour 4 à 5 chantiers et 1 agent par site suffisent.

Spécifiquement dans l'approche RCT :

- Les tâcherons ont un problème de compétence malgré la formation parce que, non seulement les formations sont de courte durée donc insuffisantes mais aussi les entreprises sont souvent nouvellement créées pour la circonstance et donc sans expérience. En outre, leur mentalité vis-à-vis de l'utilisation de leur revenu est telle qu'ils affectent leurs premiers acomptes à d'autres dépenses qu'à la réalisation des chantiers dont ils sont adjudicataires.
- Les critères de sélection seraient trop accessibles pour tous, donc présentant son lot de risques.
- Les délais de réalisation des travaux sont insuffisants.

Afin de remédier aux insuffisances de certains de ses chefs d'antenne, MRL a organisé un atelier de sensibilisation et d'autocritique de 3 jours.

c. L'association CF HIMO

Le Centre de Formation HIMO d'Antsirabe, géré par une Association d'utilité publique et de gestion privée, a pour mission, dans le cadre du projet et pour le compte du BIT, de former les opérateurs nationaux à la conception, la réalisation et le contrôle de travaux selon l'approche HIMO dans le domaine du Bâtiment et des Travaux Publics. Les bureaux d'études et les agents de surveillance (MRL par exemple) sont formés en maîtrise d'œuvre.

De plus, le Centre appuie et forme les collectivités décentralisées (Régions et Communes) pour la programmation et l'exécution de l'entretien courant des pistes rurales.

CF HIMO travaille à la tâche par sous-projet. Il n'a pas de contrat pour le suivi post-formation. Le centre dispose d'une brigade mobile de formation ce qui lui donne une flexibilité d'intervention dans les localités retenues. Au total, le Centre a formé 7 000 stagiaires en fin 2013. Ses prestations sont appréciées et adaptées aux apprenants.

5.3.2. Les partenaires de mise en œuvre et leurs contributions respectives

5.3.2.1. Rôles respectifs des agences des UN : UNICEF, PAM, BIT

Le programme conjoint « Education pour tous », n'est conjoint que de par son nom et non dans le sens du respect du principe « Delivering as one » (Unis dans l'action). L'UNICEF en est l'agence coordinatrice par qui transitent les fonds norvégiens pour le projet. La mise en œuvre respective ainsi que le suivi opérationnel sont plutôt juxtaposés mais complémentaires. Il faut dire que les trois Agences des NU, partenaires de mise en œuvre du programme, ont leurs propres mandats qui doivent tous être assurés dans la planification et la programmation.

Cependant, des réunions régulières qui se tenaient chaque trimestre sont devenues des réunions mensuelles à partir de 2014 même si aucun PV formel n'était rédigé systématiquement pour être circulé en interne jusqu'au senior management. Il semble y avoir une implication des Représentants de ces Agences à qui reviendraient normalement les grandes décisions, notamment d'arbitrage. Par exemple, il y a eu des discussions préparatoires de répartition de budget concernant le nouveau projet à formuler. La coordination semble avoir mieux marché au niveau local.

Sur le plan financier, le programme prévoit que les fonds alloués soient utilisés par les partenaires engagés comme suit :

a. UNICEF

- Renforcement de compétences des enseignants et formation continue au sein de réseaux d'enseignants ;
- Amélioration des résultats en termes d'accès à l'école et d'achèvement du cursus scolaire pour les enfants exclus et en danger d'abandonner l'école;
- Finalisation du programme scolaire primaire (9 ans) et mise en œuvre dans toutes les CISCO;
- Développement de l'éducation par l'information des services centraux et régionaux du MEN sur les plans nationaux de l'Education et sur les stratégies d'intervention;
- Amélioration des taux d'achèvement de l'enseignement primaire dans les CISCO vulnérables.

b. BIT

- Amélioration des conditions de l'enseignement et de l'apprentissage par la construction et l'entretien de salles de classes équipées et des centres de ressources pédagogiques;
- Renforcement des compétences des CISCO et des communes par la formation à la maîtrise d'ouvrage et l'appui à l'exercice de la maîtrise d'ouvrage;
- Renforcement des compétences des Micro entreprises et PME (MPME) par la formation à la construction de bâtiments aux normes anticycloniques selon l'approche HIMO;
- Renforcement des compétences des associations de parents d'élèves par la formation à l'entretien de bâtiments;
- Création d'emplois et de revenus pour les personnels des MPME et les populations locales par l'utilisation de l'approche HIMO pour la construction de bâtiments scolaires ;
- Amélioration de la stratégie de constructions scolaires par l'élaboration de plans types de bâtiment prenant en compte l'utilisation de matériaux locaux et la protection de l'environnement.

Le programme est réalisé dans 8 régions et le BIT opère dans 2 régions additionnelles, à savoir Menabe et Haute Matsiatra.

Etant donné que le BIT vise à renforcer la création d'emplois décents et durables, son intervention dans la construction de salles de classe par les approches A-RCT et A-MOD dans le cadre des projets HIMO Bâtiments contribue à atteindre cet objectif dans les diverses zones ciblées. Ces deux approches, qui ont été appliquées dans d'autres sites d'intervention du BIT depuis 2009, ont contribué à renforcer les structures décentralisées du MEN (CISCO, DREN par exemple) et les Communes.

Les effets ont aussi porté sur le développement/renforcement des compétences et l'amélioration des constructions locales à travers des formations. Le BIT a en outre contribué à la création de nombreuses MPME de construction dans les sites du projet.

L'approche du BIT dans la construction ne semble pas être bien connue et ancrée au niveau national. Une stratégie de communication plus intense devrait alors être davantage développée. Certains intervenants considèrent même que le BIT devrait partager sa base de données sur les PME formées avec d'autres organismes afin de capitaliser les compétences et de développer les possibilités d'emplois.

Dans l'approche MOD, les projets contribuent à responsabiliser les agences d'exécution et les MPME envers la communauté. Dans ce cadre, certains défis ont été identifiés et à relever. Par exemple, selon le rapport annuel 2013, les activités ont pris du retard par rapport à la planification du fait de la surestimation des capacités de certaines PM souvent nouvellement créées et sans expérience. Certains intervenants ont mentionné que des dispositions devraient être prises afin de garantir une concurrence saine entre les PME.

Les avantages comparatifs du BIT

Le BIT est largement considéré comme une voix nécessaire et un partenaire fiable dans la construction d'économies nationales équilibrées en raison de la pertinence de son agenda et du principe du tripartisme. Le dialogue et les échanges entre gouvernements, employeurs et travailleurs dans les Etats membres est très structurant pour un développement socioéconomique équilibré.

c. PAM

- Renforcement du programme d'alimentation scolaire (repas) par la fourniture d'articles non alimentaires nécessaires aux cantines scolaires;
- Renforcement des compétences des CISCO et des communautés afin d'augmenter leur participation au programme d'alimentation scolaire;
- Mise en œuvre d'activités essentielles pour la santé des élèves et leur nutrition.

Au niveau du PNUAD

Le système des Nations Unies soutient le processus d'amélioration de l'Education à Madagascar par la mise en œuvre du programme UNDAF 2008-2011 qui comprend cinq effets à atteindre, et dont l'effet n°3 concerne une éducation équitable et de qualité pour toute la population, particulièrement dans les zones les plus vulnérables. De même, le Programme intérimaire des NU pour la période transitoire 2012-2013, contribue à l'accès aux services sociaux de base dont le domaine de l'éducation. Le SNU s'est engagé à assumer un rôle de leader pour soutenir les capacités de base visant la pérennité d'une éducation de qualité, inclusive et accessible, dans le cadre du plan « Education pour Tous » dans un environnement protecteur, sain et convivial pour les enfants, vecteurs de changement de comportement dans la communauté.

Problématique du partenariat UN

Les données ci-après illustrent le degré conjoint (limité) des réalisations entre les 3 agences (source : *Progress report 3 for PBA number sc/110617 December 2014, Programme conjoint UNICEF, PAM, OIT*) :

	2012	2013	2014	
Appui conjoint des 3 agences	7 écoles (0,12%)	39 écoles (0,68%)	29	écoles (0,35%)
Appui conjoint UNICEF/OIT	0 école (0%)	1 école (0,02%)	7	écoles (0,1%)
Appui conjoint PAM/OIT	1 école (0,02%)	6 écoles (0,10%)	1	école (0,01%)

Il y a eu quelques faiblesses identifiées lors de l'évaluation dans la coordination des interventions

des trois Agences, notamment :

- les défis et difficultés de coordination sur le terrain ;
- les problèmes de leadership de l'UNICEF dus au fait que le bailleur de fonds n'a pas désigné un leader et parfois, traite directement avec les autres agences ;
- l'échec dans l'identification d'un nombre limité de régions d'intervention de façon concertée entre les trois Agences alors que c'est un élément important pour une meilleure action conjointe. Chaque Agence a ainsi privilégié une région finalement ;
- le contexte politique qui a rendu difficile une planification fiable.

D'après certains intervenants interviewés en ce qui concerne la capacité des trois Agences à planifier, mettre en œuvre et suivre le programme, il y aurait eu une amélioration pendant la durée du programme par rapport aux objectifs mesurables et la collaboration entre les partenaires. De telles améliorations ont eu lieu entre 2013 et 2014. Par exemple en 2014, du fait des améliorations de la coordination, le BIT a été accompagnée par l'UNICEF et le PAM dans toutes les écoles devant être construites.

En matière de planification et de mise en œuvre sur terrain, le programme conjoint aurait eu une certaine contribution à l'harmonisation des activités des Agences des Nations Unies impliquées. En effet, des réunions et des missions conjointes ont été menées ayant facilité la communication et la coordination.

La mise en œuvre du projet aurait certainement gagné en efficience si elle avait été réellement conjointe tout au long du processus, conformément au principe « Unis dans l'action » ou « delivering as one ».

5.3.2.2. L'intervention des partenaires nationaux

a. Le Ministère de l'Éducation Nationale (MEN)

La Direction de la Planification est le département en charge du projet. Elle est assistée dans ses missions par la Direction du Patrimoine foncier scolaire et infrastructures, spécifiquement responsable du recensement des infrastructures, la planification des constructions (sur une période de 5 ans ; un plan type d'infrastructures a été conçu en 2014). Le département est assisté par un Comité consultatif de constructions (CCC) sur la priorisation des besoins en infrastructures scolaires.

Le Ministère n'a pas encore adopté formellement l'approche HIMO comme stratégie de référence. Néanmoins, le département s'implique dans le cadre des projets HIMO en proposant le programme et le choix des sites de constructions en collaboration avec les CISCO. Il est également constaté un renforcement de la décentralisation/déconcentration de la gestion du système par le développement du partenariat à tous les niveaux. Une unité de construction a été mise en place au sein de la Direction des Patrimoines Fonciers et des Infrastructures (DPFI) Direction des terres de la propriété et de l'Infrastructure.

L'exécution du programme avec les services déconcentrés du Ministère de l'Éducation, ainsi que les collectivités décentralisées allège les procédures et accentue le sens d'appropriation des groupes bénéficiaires, en particulier grâce à l'utilisation de l'approche RCT (Responsabilisation de la Collectivité Territoriale). Cette approche a permis au projet HIMO d'avoir, à moyen terme, un impact positif significatif dans le cadre de la politique de décentralisation effective du Gouvernement malgache.

L'implication de la partie gouvernementale gagnerait à être plus engagée et son intervention un peu mieux organisée et coordonnée. Une telle faiblesse est sans doute due à l'absence d'un cadre

de concertation au niveau régional et local.

Par ailleurs, il convient de signaler le défi lié au changement fréquent d'agents au niveau des collectivités décentralisées et les services déconcentrés du MEN, entraînant, non seulement une perte des acquis et des expériences au niveau régional, mais aussi une perte de mémoire institutionnelle.

b. La Direction nationale de l'Education nationale (DREN)

La DREN en tant que représentant du MEN au niveau régional, a un regard global sur les interventions relevant du secteur, sachant que c'est la CISCO qui est spécifiquement en charge des questions d'infrastructures. La direction estime avoir de très bonnes relations de partenariat avec le BIT et souhaite un renforcement qui pourrait se faire, d'après elle, par une présence plus rapprochée du BIT notamment par l'installation d'une agence ou la désignation d'un représentant sur place (point focal) pour plus d'efficacité et assurer un meilleur suivi du projet. Un Comité régional de l'Education est en cours de mise en place afin d'assurer une meilleure coordination des activités et diverses interventions concernant le secteur.

c. Les Circonscriptions Scolaires (CISCO)

Les CISCO, en tant que démembrés du MEN, sont en partenariat direct avec le BIT et jouent le rôle de maîtres d'ouvrage. La CISCO contracte avec les PME pour la réalisation des constructions et assure leur encadrement et leur suivi en collaboration avec MRL-HIMO, maître d'œuvre. Elle joue aussi un rôle essentiel dans le renforcement des capacités telles que les formations de la communauté (Mairies des Communes et tacherons), ainsi que la formation en maîtrise d'ouvrage (appel d'offres et passation de marchés), assurée par le CF HIMO.

D'après les entretiens avec les responsables de la CISCO lors de l'évaluation, les ZAP auraient besoin de formation technique complémentaire. La CISCO aurait aussi souhaité la réhabilitation du bâtiment de son siège pratiquement délabré.

Il semble y avoir quelques faiblesses dans la coordination, d'une part, entre les CISCO et la DREN, et d'autre part, entre ces deux structures déconcentrées et le niveau central. A titre d'exemple, certaines communications se font directement entre les CISCO et le niveau central. Une meilleure concertation et harmonisation serait bien venue.

d. Le Centre de Gestion Agréé (CGA) /Centre d'Affaires Régional d'Anosy (CARA)

Le CGA/CARA est le Guichet Unique des services d'appui au secteur privé et le Centre d'Affaires Régional d'Anosy. En tant que Plateforme d'accompagnement intégré, le CARA est chargé de la création d'un environnement favorable à l'entrepreneuriat et à l'investissement dans la Région Anosy avec un objectif de promouvoir et développer l'entrepreneuriat et les entrepreneurs dans la Région. Le Centre a pour avantage d'assurer un encadrement efficace et efficient à des coûts compétitifs et dispose d'expertises diversifiées et des solutions à la carte. Toutefois, les responsables ont évoqué une certaine faiblesse institutionnelle avec des soucis de pérennité à cause des ressources financières limitées et incertaines.

Dans le cadre du projet, le Centre a pour mission d'assurer les formations des tacherons en entrepreneuriat, notamment les aspects financiers et l'accompagnement technique par convention avec le BIT. Il partage avec le CF-HIMO les missions de formation des intervenants ciblés du projet comme les PME. Le rôle du Centre est donc essentiel dans le renforcement des capacités des intervenants locaux et sa localisation au niveau régional permet une assistance de proximité.

Afin de compléter les modules dispensés dans le cadre du projet, le Centre a proposé de dispenser une formation en fiscalité et un accompagnement en élaboration de factures.

e. Les MPME

Les entreprises sont impliquées selon l'approche « MOD » par appel d'offres sur la base des critères préétablis. Seules sont éligibles les entreprises formées dans le cadre des projets HIMO et munies de leur certificat de formation du CF-HIMO. Les adjudications de travaux se font après analyse des conditions d'éligibilité et de recevabilité ainsi que de notations selon les critères retenus par le BIT.

Les représentants des PME rencontrés par la mission d'évaluation se disent satisfaits de leur formation même s'ils souhaitent une formation de durée plus longue et une formation en procédures d'appel d'offres pour les soumissions. Par ailleurs, ils sont fiers et satisfaits de leur contribution au développement de leur localité et du secteur de l'éducation qui manque sérieusement d'infrastructures.

Les PME déclarent avoir de bonnes relations avec le BIT qu'ils considèrent comme leur «ami» de leur propre mot.

Les principaux défis que rencontrent les PME lors de la réalisation des travaux et qu'ils ont confié à la mission d'évaluation sont notamment :

- La faiblesse de leur surface financière pour l'acquisition de matériels requis pour les travaux ;
- Les difficultés avec les fournisseurs pour des crédits d'achats ;
- Les effets de l'inflation financière qui entraînent une hausse des prix en cours d'exécution, par exemple le prix d'un sac de ciment qui passe de 23 000 Ar à 32 000 Ariary ;
- La rentabilité financière est très limitée. Ils jugent leurs marges bénéficiaires trop faibles et les coûts pratiqués élevés ;
- Les délais de construction établis à trois mois sont très courts et ils souhaiteraient au moins 4 à 5 mois plutôt ;
- Les limites de moyens financiers sont telles qu'en matière de mesures de sécurité et de protection des ouvriers, même s'ils dispensent des conseils appropriés, ils n'arrivent pas à acquérir les matériels requis en faveur des ouvriers (bottes, gants, etc.);
- Les difficultés à trouver les compétences locales.

Certains partenaires locaux que la mission d'évaluation a rencontrés ont manifesté des souhaits pour une meilleure efficacité des interventions, à savoir :

- Donner une priorité, lors de la sélection des entreprises, aux entreprises locales les plus proches possibles du site d'intervention pour garantir plus de disponibilité ;
- Recruter plus de mains d'œuvre locales ;
- Répartir les lots des marchés d'offres avec une limite de deux lots par entreprise au maximum.

f. Bénéficiaires directs du projet

Au niveau des sites d'interventions, du fait de l'approche HIMO Bâtiments retenue par le BIT, les communautés locales sont directement impliquées dans l'exécution matérielle et opérationnelle des travaux. C'est ainsi que l'Association des Parents d'élèves, le Directeur d'école et les enseignants, le chef de Zone (ZAP) avec l'implication de la Commune s'engagent ensemble à :

- Réaliser à titre de volontariat par leurs membres certains travaux participatifs comme par exemple le décapage et terrassement, la fourniture de sable, pierres et autres matériaux locaux, réalisation de clôtures en haies, etc. sachant que la construction des bâtiments revient aux PME et autres tâcherons.
- Mettre en place un Comité d'entretien composé de 3 membres (formés à cet effet en technique de construction) pour assurer le suivi et l'entretien des infrastructures réalisées par les projets.
- Constituer à cet effet un fonds d'entretien alimenté par les cotisations des membres et autres entités locales (CISCO, Commune, FRAM), généralement à hauteur de 300.000

Ariary/communauté). Cette pratique initie à l'épargne et à la gestion commune de fonds de ressources.

Les FRAM ont généralement honoré de manière satisfaisante leurs engagements.

La Communauté n'évolue pas en vase clos mais en partenariat avec diverses structures et organisations telles que l'UNICEF, PAM, FID (Fonds d'intervention pour le développement de la Banque mondiale), MRL et aussi d'autres projets tel que « PASSOBA » de l'UE.

Il s'agit là d'un moyen direct pour la population locale de s'impliquer et de s'appropriier les infrastructures scolaires et de se sentir concernée et responsable pour leur entretien. Ainsi, le caractère communautaire des réalisations se confirme tout en renforçant la cohésion sociale.

Sur le plan psycho-social, leur responsabilisation s'inscrit dans le cadre de la valeur malgache du *Fihavanana* (le lien social/de parenté) qui unit tous les membres de la communauté et régit les relations entre les individus. En outre, une autre valeur traditionnelle est reflétée dans les approches projets HIMO Bâtiments, qui est celle du *fokonolona*, à la fois un espace socioculturel et un cadre juridique qui définit la place de l'individu et son positionnement par rapport à la collectivité, et où les décisions communautaires sont prises. Ceci contribue au renforcement de la responsabilisation et de l'implication des membres dans la cadre du projet, de même qu'à la durabilité du projet.

5.3.2.3. Communication, sensibilisation et partage de connaissances

Globalement, il existe une bonne communication entre les différentes entités du programme. Entre les 3 Agences, il existe des phases de communication formelles concrétisées par la tenue d'une réunion trimestrielle et des modes de communication directe de façon informelle entre les personnes responsables impliquées.

Le point faible réside dans l'absence de stratégie de communication orientée vers la visibilité des projets. De même, en raison du succès de l'approche HIMO Bâtiments et de sa stratégie de participation communautaire, l'évaluation estime que l'expérience devrait être partagée à divers niveaux et partout où le besoin se fait ressentir.

Suite à l'analyse du rôle et de la contribution des divers intervenants du projet, l'équipe d'évaluation estime que pour plus d'efficacité il aurait fallu une meilleure coordination et une concertation soutenue entre les divers partenaires impliqués tout au long du processus.

5.3.2.4. Les aspects financiers (Prévision/exécution)

a. Contributions

- **Contribution des Bailleurs de fonds**

Projet 1 MAG 12/02M/CEF

Contribution du Fast Track Initiative au projet « Construction d'écoles primaires à Madagascar », MEN/UNICEF-BIT est de 1 654 154USD.

Projet 2 MAG 12/01M/CEF

Décaissements UNICEF à BIT :

Dates effectives l'Accord)	Montant	Dates initiales (prévues dans
13/2/2012	1 039 093	30/06/2012
13/07/2012	970 677,55	31/01/2013
23/04/2013	762 209	30/06/2013
15/10/2013	1 344 000	31/01/2014
13/02/2014	1 532 982	30/06/2014
Total	5 648 961, 55	

On constate que le calendrier des décaissements a été différent de celui prévu lors de l'Accord du projet. De même, on constate une légère différence de montant total du budget et ceci est certainement dû à la variation de taux de change entre la monnaie norvégienne et le dollar US.

Pour les trois agences des NU, partenaires de mise en œuvre, l'allocation de fonds doit passer par un organisme de coordination qu'est l'UNICEF, ce qui peut retarder ou compliquer le décaissement des fonds.

Outre les financements du bailleur de fonds, le projet bénéficie d'autres contributions.

• **Contribution du Gouvernement : la contrepartie nationale**

La situation de crise politique a affecté négativement les capacités financières de l'Etat qui a des difficultés à financer la réalisation du Plan National de Développement (PND). Néanmoins, le Ministère de l'Éducation, pour le compte du Gouvernement, s'est engagé à contribuer au financement des projets HIMO Bâtiments en prenant en charge le paiement des TVA dues par les projets. Le montant s'élève respectivement à 1 254 819 901 MGA, (soit environ 447 830, 09 USD) pour le projet 2 et 481 772 456 MGA (soit 171 938, 78 USD) pour le projet 1. La contrepartie nationale s'élève donc au total à environ 619 768 USD (au taux de 1USD=2 500 Ariary) représentant 15,7% (du budget dépensé) ou 10,7% (du budget nominal).

• **Contribution de la communauté : le fonds d'entretien**

Les communautés locales des sites d'interventions apportent, outre les travaux réalisés en volontariat (terrassements et autres qui ne sont pas malheureusement évalués en valeur monétaire alors qu'il aurait fallu), alimentent le fonds d'entretien par cotisation pour 300 000 Ariary (environ 120 USD) par site. La clé de répartition du fonds est la suivante : 25% aux CISCO, 25% aux Communes et 50% aux FRAM. Il convient de noter qu'un montant minimal de 150 000 Ariary devrait être disponible dans le compte ouvert à cet effet au plus tard lors de la réception provisoire. Ce mode de participation financière de la communauté a pour conséquence, non seulement de responsabiliser davantage ses membres, mais aussi de garantir la pérennité des réalisations du projet tout en consolidant le sens de l'appropriation.

b. L'exécution financière : les dépenses engagées

Projet1

Conformément à l'état financier certifié du 31 Janvier 2014, la situation des dépenses s'établit comme suit :

- Revenu total : 1 654 154 USD
- Total des dépenses : 1 654 152 dont :
 - o Investissements (sous-contrats) : 1 254 710 soit 76%
 - o Fonctionnement : 399 442 soit 24%
- Solde : 2 USD

Projet 2

Sur le plan de l'exécution budgétaire, selon l'état financier au 31 Décembre 2013 (*fourni par la Cellule d'appui*), et certifié le 14 Octobre 2014, on relève ce qui suit :

- Revenu total : 4 116 129 USD
- Total des dépenses : 2 287 233 dont :
 - o Investissements (sous-contrats) : 1 497 634 soit 65,5% des dépenses
 - o Fonctionnement : 789 599 soit 34,5%
- Solde : 1 828 896 USD

Selon le « Progress report 3 » pour le PBA No sc/110617 de Décembre 2014, sur le plan financier au niveau de la Cellule d'appui des projets à Antsirabe:

- Budget initial 5 648 962 USD
- Fonds engagés 2012-2014 0
- Fonds dépensés 2012-2014 4 973 654 % = 88%
- Fonds totaux utilisés 2012-2014: 4 973 654 % = 88%
- Fonds non utilisés 2012-2014 : 675 307% = 12%

c. Le coût des formations

Les diverses formations prévues par le projet comme stratégie de renforcement des capacités de certains intervenants est un des facteurs clés du succès du projet et de l'approche HIMO. On relève l'exécution financière suivante sur la base de coût moyen de formation par personne:

Dans le cas de « A-MOD »

Formation CF HIMO coût total : **1 160 618 MGA** (environ 470 USD)

- 66 Cadres Dirigeants : Renforcement de capacité de gestion
- 68 Chefs de chantier Technique de construction de bâtiment anticyclonique selon l'approche HIMO

Dans le cas de « A-RCT »

Formation CF HIMO

- Formation pratique et théorique de 24 tacherons : 6 008 971 MGA (environ 240 USD)

Formation CGA

- Formation en gestion de 24 tacherons : 363 633 MGA (environ 145 USD)
- Formation de courte durée et appui de longue durée de 20 dirigeants microentreprises : 1 171 550 MGA (environ 470 USD)

D'après l'Unité de gestion du projet, sur le plan financier, la mise en œuvre du projet n'a pas souffert de préjudice particulier du fait du rythme des décaissements et mises à disposition. Elle estime que les procédures du BIT n'ont pas été trop lourdes exception faite de l'exigence de trois factures proforma qui ne s'adapte pas à toutes les circonstances (exemple des cas d'urgence).

5.3.2.5. Le Suivi-évaluation du projet

Des mécanismes établis de suivi-évaluation de la mise en œuvre du projet permettent aux partenaires clés à divers niveaux de disposer de façon périodique et régulière d'informations sur l'état d'avancement du projet.

a. Suivi au niveau central

L'accord global Norvège/UNICEF prévoit une réunion bipartite annuelle (en Septembre de chaque année), avec la participation du BIT. A cet effet, le projet doit fournir les rapports suivants :

- Un rapport annuel d'avancement du projet (narratif et financier) en Juin de chaque année ;
- Un rapport d'audit externe des fonds transférés à l'association MRL HIMO (maître d'œuvre) ;

- Un rapport final accompagné d'un rapport final financier, au plus tard en Juin de l'année suivant la fin du projet.

Le projet a aussi fait l'objet d'évaluations régulières selon les procédures en vigueur au BIT, comme la présente évaluation finale conduite par l'équipe d'évaluation.

Au niveau de la Cellule d'appui, un suivi technico-financier de la mise en œuvre du projet est fait au moyen de fiches de saisies portant sur les appels d'offres, les sous projets (A-RCT et A-MOD), l'exécution financière, ainsi que des travaux réalisés. La saisie des informations et des différentes données est bien désagrégée par indicateurs caractéristiques de suivi, y compris les données sexo-spécifiques.

Il a été fait état de faiblesses de la Cellule dans le suivi opérationnel des chantiers par des visites de sites au début du projet pour des raisons de contraintes de moyens logistiques, problème résolu ultérieurement.

De façon élargie et globale, une session annuelle de revue réunit toutes les Agences avec le bailleur de fonds pour faire le point sur l'état d'avancement du projet sur la base d'un rapport consolidé des interventions des 3 Agences. La Norvège, dans l'entretien avec l'équipe d'évaluation, a souhaité plutôt qu'il y ait plus d'une rencontre par an.

Le Ministère, de son côté, s'implique dans les opérations de suivi de la mise œuvre des projets HIMO Bâtiments, aussi bien au niveau central qu'au niveau régional et même local. En effet, tous les 15 du mois, des rapports (tableaux de réalisations) remontent des CISCO à la DREN, puis au niveau central. La Direction de la planification (PDE) reçoit aussi du BIT un rapport trimestriel de mise en œuvre des projets HIMO. Les faiblesses en moyens logistiques de la DPE ne lui permettent pas d'entreprendre des visites de sites autant qu'elle aurait souhaité d'après l'entretien avec l'équipe d'évaluation.

b. Suivi au niveau local

Au niveau local, le mécanisme de suivi est basé sur la collaboration avec l'Association MRL HIMO qui est le maître d'œuvre (présence permanente sur les sites de construction, suivi de la qualité des travaux, respect du délai de construction, appui des bénéficiaires et des parents d'élèves, ...). Les activités de l'Association sont justifiées par la fourniture des fiches de suivi mensuel qui récapitulent toutes les informations sur chaque site.

Le Chef ZAP et le Directeur d'école reportent au chef CISCO qui est chargé de suivi des travaux localement. La CISCO déplore un manque de moyens logistiques pour les visites régulières des interventions sur le terrain. Sinon, des réunions de suivi informelles avec les tacherons et les structures de la région se tiennent régulièrement.

Les PME et les tacherons, en collaboration directe avec les Directeurs des EPP soumettent aussi des rapports de suivi au BIT aux CISCO.

c. Problématique de la réception

La réception provisoire est cumulée, dans certains cas, avec la celle définitive pour raison de délai de fin de projet lié aux procédures du BIT avec l'autorisation du Ministère de l'Education. Des retards dans la réalisation des interventions en seraient la raison.

Au total, 33 chantiers d'infrastructures achevés du projet MAG12 01M CEF ont fait l'objet de réception provisoire et définitive cumulée, espacées de plus ou moins 4 mois, au lieu des 12 mois de délai de garantie tel que requis.

L'équipe d'évaluation estime qu'il s'agit à la base d'une question de planification qui n'a pas pris en compte tous les paramètres du projet, surtout que la date de la fin du projet est connue à temps et des extensions de durée ont eu lieu.

5.3.3. Les principaux problèmes identifiés

5.3.3.1. Les difficultés internes au projet

La construction des infrastructures comporte un certain nombre de risques dont certains peuvent être surmontés par avance. C'est la raison pour laquelle le projet organise des formations au niveau des maîtres d'œuvre et des entreprises afin de réduire les principaux risques rencontrés au fur et à mesure que les travaux avancent.

Outre les défis et difficultés déjà signalés tout au long du développement du présent rapport d'évaluation, on peut mentionner les points suivants :

- Au niveau de la réalisation des travaux avec les tâcherons, les délais furent plus longs que prévus pour des raisons diverses (Planification, approvisionnement en matériaux, etc.). Le projet, chaque fois que possible, a essayé d'apporter son appui surtout par rapport aux relations avec les fournisseurs.
- Dans le domaine de la formation, on note que : (i) la réceptivité des apprenants et leur niveau de base (apprenants sans expérience préalable dans le domaine) n'ont pas facilité l'assimilation des enseignements dans le temps imparti, (ii) la durée des formations a été en général considérée comme insuffisante, (iii) certains sujets /thèmes jugés utiles, n'étaient pas au programme (fiscalité, facturation, et autres sujets techniques).
- Les faibles capacités des communautés locales (expertise limitée et surtout faibles ressources financières), conditionnent leur pleine participation optimale aux interventions du projet. Cependant, elles font des efforts louables et significatifs pour le succès du projet qu'elles considèrent à elles.
- La situation des structures d'exécution opérant avec le BIT est caractérisée par de faibles capacités institutionnelles (ressources financières et matérielles notamment) susceptibles de compromettre leur pérennité. Le BIT semble être leur seul recours ou source de revenus.

Néanmoins, comme il a été dit auparavant, l'implication de tous les partenaires permet de réduire considérablement sinon bien juguler les risques identifiés.

5.3.3.2. Les difficultés externes au projet

Sur le plan externe, des phénomènes sociaux interdépendants ont concouru à créer des difficultés non négligeables sur le secteur de l'Education.

Le défi le plus notoire constaté résulte de la crise politique qui a limité très fortement le champ d'action institutionnel du projet (choix des écoles par exemple), car les responsables et les décisions ont changé fréquemment.

Par ailleurs, on relève ce qui suit :

- Plusieurs élèves dans les écoles (bénéficiaires ou non des projets HIMO Bâtiments) sont victimes de la crise socio-économique que traverse le pays;
- L'insécurité qui règne dans quelques zones est plus accentuée dans certains Districts que d'autres, ce qui compromet la mise en œuvre du projet à cause des risques encourus. Le problème sécuritaire s'est aggravé aussi bien en milieu rural qu'urbain, portant nuisance au respect des délais d'exécution des interventions (temps de travail sur chantier très limité).

Ces phénomènes ont eu un impact négatif sur la scolarisation contribuant entre autres à

augmenter le taux d'abandon dans plusieurs écoles.

Par ailleurs, l'impact économique de la crise s'est ressenti aussi à la réduction des moyens (surtout financier) des PME et microentreprises qui sont confrontées au refus de leurs fournisseurs à accorder des crédits.

5.4. Les aspects de durabilité

Le projet tel qu'il est conçu, contient des ingrédients qui contribuent à assurer sa pérennité et tout particulièrement la stratégie qui consiste à impliquer et responsabiliser les différentes parties prenantes afin de contribuer à garantir la durabilité des acquis du projet.

Entre autres, le acquis suivants sont à citer :

- Avant la réalisation de tout investissement, le contrat d'engagement pour la prise en charge de l'entretien est mis en place et signé par les trois bénéficiaires (CISCO, commune et association de parents d'élèves). L'engagement des parents d'élèves et la prise en charge de l'entretien après le départ du projet permettent d'assurer la pérennité des infrastructures ;
- La mise en place de comité d'entretien et du fonds d'entretien alimenté par les cotisations de la communauté est un facteur structurant d'appropriation et de pérennité ;
- Le renforcement des capacités des tâcherons et des PME et microentreprises, leur donne une expertise qu'ils gardent avec eux même après la fin du projet ;
- Les infrastructures réalisées suivant des normes de qualité et en matériaux définitifs sont garanties durables ;
- La contribution à la réalisation des objectifs du programme « Education pour tous » qui forme les générations de demain, espoir de la nation est notoirement un facteur de durabilité.

5.5. Leçons apprises

Des enseignements susceptibles d'être retenus ont été identifiés lors de l'évaluation, notamment lors des entretiens avec les partenaires.

Pendant la période d'instabilité politique, la collaboration entre les trois agences des Nations Unies (BIT, PAM, UNICEF) et les bailleurs a joué un rôle crucial pour maintenir et assurer le bon déroulement des projets afin de limiter les conséquences de la crise.

La programmation conjointe a vu une plus grande harmonisation dans la planification, la réalisation des activités sur terrain et l'élaboration des rapports d'activités par les trois Agences.

Une présence régionale des partenaires-clé (Gouvernement, BIT, PAM, UNICEF) est importante afin de développer des systèmes appropriés de Suivi-évaluation et d'assurer le renforcement institutionnel ainsi que le développement des capacités. Leurs compétences et leurs capacités à collaborer avec les structures locales étaient cruciales pour le succès de la mise en œuvre sachant qu'ils ont une connaissance approfondie du contexte local.

L'accent mis sur la communauté locale, y compris, en particulier les parents et les autorités locales, dans l'éducation des enfants, est également d'une importance énorme quand il s'agit de la durabilité. Leur participation, comme en témoignent plusieurs intervenants interrogés, est la raison principale pour l'existence de nombreuses écoles. L'implication des parents dans l'éducation de leurs enfants est déterminante et contribue à donner à l'éducation la place importante qu'elle mérite. L'engagement des parents à la vie de l'école est d'une grande importance mais ne doit pas enlever la responsabilité de l'État à assurer une éducation pour tous.

En effet, il y a un risque d'augmentation des abandons si trop de responsabilités, notamment d'ordre financier, sont donnés aux parents concernant l'éducation de leurs enfants.

L'utilisation de l'approche HIMO a permis un meilleur contrôle des coûts ayant permis de construire des salles de classes additionnelles (par exemple à Fort Dauphin). De ce fait, les approches utilisées et les modes opératoires devraient être appliqués et vulgarisés.

L'exécution du projet avec les services déconcentrés du Ministère de l'Éducation ainsi que les collectivités décentralisées allège les procédures et accentue le sens d'appropriation de groupes bénéficiaires. En effet, l'approche A-RCT (Approche par Responsabilisation de la Collectivité Territoriale) est une approche où les communes assurent la maîtrise d'ouvrage déléguée. Avec l'appui du Ministère et d'autres bailleurs de fonds sur d'autres communes, cette approche permet d'avoir un impact positif significatif dans le cadre de la politique de décentralisation effective du Gouvernement malgache à moyen terme.

La formation des PME ainsi que celle des membres du Comité d'entretien se sont avérées insuffisantes surtout en termes de durée devant être longue selon les apprenants.

Au niveau d'une partie de la communauté, il y aurait une certaine confusion entre l'approche HIMO structurée et l'approche dite « Protection sociale » (PS) qui consiste à procurer des ressources minimales aux populations vulnérables en contrepartie de prestations diverses. Une plus grande sensibilisation serait pertinente pour une meilleure visibilité de cette approche HIMO promue par le BIT.

5.6. Bonnes pratiques

1. *Engagement du gouvernement*

L'implication du MEN dans toutes les phases des projets HIMO (Choix des sites, élaboration des plans de construction, contribution des CISCO, etc.) confirme le droit régalien du gouvernement et son engagement dans la mise en œuvre du programme national « Education pour tous ».

2. *Contribution au développement local par l'adoption de l'approche participative et d'appropriation*

Le développement du projet est assuré selon une organisation basée sur une approche participative de proximité et contributive d'appropriation. Ainsi, l'implication des différentes parties prenantes conditionne le bon déroulement et la mise en conformité des travaux. Une telle pratique contribue également à assurer le bon entretien des infrastructures réalisées qui garantit leur durabilité.

Les stratégies de mise en œuvre et le mode opératoire pratiqués par le projet sont tels qu'ils contribuent de façon décisive au développement local. Par ailleurs, ces pratiques constituent des références pour d'autres projets similaires.

L'approche-RCT où le projet collabore avec les communautés contribue à : (i) stimuler le développement local en termes d'appropriation des infrastructures et de responsabilisation, (ii) créer des emplois locaux (qualifiés ou non) et à développer les compétences locales ; (iii) réduire les coûts des infrastructures.

Le renforcement de capacités des partenaires et bénéficiaires des projets à travers les formations théoriques et pratiques favorise l'appropriation de ces groupes cibles vis-à-vis des infrastructures construites.

De plus, la mise en place du système d'entretien (formation, collecte de fonds d'entretien et

ouverture de compte à cet effet, mise à disposition d'outillage et de manuel d'entretien aux bénéficiaires) est une excellente pratique. Le fonds d'entretien est un bon outil indiqué pour améliorer l'appropriation et la responsabilisation de la communauté. De plus, c'est aussi une bonne pratique que le fonds soit déposé auprès d'un établissement financier, non seulement pour sécuriser les fonds, mais pour former et initier la communauté à la pratique d'épargne et de bonne gestion financière (épargne/investissement).

3. Renforcement du secteur privé

Les formations techniques pour les dirigeants d'entreprises sont très appropriées et nécessaires. Elles constituent des outils techniques efficaces pour renforcer leurs compétences et pour favoriser l'appropriation par les bénéficiaires.

Le système d'accompagnement des micros entreprises ainsi que les procédures d'appels d'offre et de manifestations d'intérêt adoptés par les projets sont peu contraignantes d'après les intervenants et favorisent le développement de l'entrepreneuriat et du secteur privé en général.

Les projets HIMO Bâtiments, de par la pratique de l'approche A-MOD qui met en jeu des entreprises formées et qualifiées, présente des avantages certains en termes : (i) d'appui au développement de telles entreprises (généralement peu expérimentées), (ii) d'accès à des marchés, notamment HIMO et de création d'emplois. Il en est de même pour l'avance aux microentreprises et compte aux PME afin de leur apporter un appui financier au début de la mise en œuvre des travaux.

De plus, l'appui individuel apporté aux microentreprises et aux PME pendant 2 ans par la contribution au processus de formalisation du secteur privé est une excellente pratique à poursuivre et à étendre.

4. Bonnes pratiques au niveau de la Cellule d'appui du Projet

Le fait d'avoir une section « Etudes » au sein du Projet, chargée de la recherche de l'amélioration des plans types utilisés et qui opère étroitement avec le MEN pour satisfaire les besoins nationaux est une pratique bénéfique et très pertinente.

Dans un souci d'efficacité, le processus de passation de marchés consiste à l'analyse des offres techniques et financières, suivi de l'adjudication basée sur l'offre « *la mieux disante* » sachant que l'entreprise adjudicataire n'est pas nécessairement l'entreprise ayant présenté une offre financière la moins disante.

Il s'est aussi avéré être une bonne pratique d'organiser des travaux pratiques dans une autre EPP pendant trois jours car cela contribue à conscientiser davantage les communautés par rapport aux infrastructures scolaires réalisées et leur entretien et à renforcer la solidarité et la cohésion sociale entre des localités voisines.

Pratique moins bonne

Le fait d'effectuer, en fin de projet, une réception provisoire et une réception définitive cumulées, est une pratique qui expose le projet à une situation sans recours vis-à-vis des entreprises en cas de défauts techniques, malfaçons et vices cachés dans les ouvrages réalisés. C'est un risque ouvert qu'il convient absolument d'éviter dans le futur. Des dispositions doivent être prises afin d'éviter de telles occurrences et de respecter les règlements en vigueur, à savoir ne procéder à la réception définitive qu'un (1) an après la réception provisoire. C'est aussi un renforcement de capacités des entreprises de les obliger à assumer leurs responsabilités jusqu'au bout et de les voir respecter la durée normale de réception conformément aux lois et règlements en vigueur.

VI. CONCLUSION

Le programme « Education pour tous » a permis de confirmer la pertinence et l'efficacité de l'approche HIMO Bâtiments comme un instrument privilégié pour répondre à la double priorité de résoudre les problèmes de scolarisation et de réduire la pauvreté à travers la création d'emplois. L'appel des projets HIMO aux ressources locales, à la fois humaines et matérielles, cadre parfaitement avec les défis nationaux auxquels Madagascar est confronté. Par ailleurs, l'adoption de l'approche HIMO permet à la fois la création d'emplois et la construction, l'entretien et la réhabilitation des infrastructures, notamment scolaires comme c'est le cas des présents projets à évaluer.

Les projets ont enregistré des réalisations concrètes dont les acquis positifs peuvent déjà être observés.

Les principales forces des projets peuvent être résumées comme suit :

- leur conformité et alignement aux politiques et stratégies du Gouvernement dans les domaines de l'emploi, de l'éducation et de lutte contre la pauvreté ;
- les effets très positifs des réalisations sur l'amélioration des indicateurs de scolarisation, sur l'emploi et la génération des revenus, sur le développement du secteur privé ;
- l'implication et la responsabilisation des autorités locales, des communautés et des structures locales compte tenu de la stratégie d'appropriation adoptée ;
- le renforcement de capacités des divers intervenants locaux et régionaux à travers les programmes de formation sachant que c'est un facteur de durabilité ;
- l'enthousiasme des bénéficiaires vis-à-vis des prestations offertes par les projets qui les ont donnés beaucoup d'espoir ;
- la compétence et les expériences du BIT dans le domaine de promotion du travail décent, notamment le développement de l'emploi selon l'approche HIMO ;
- la performance des partenaires d'exécution malgré la limite de leurs ressources et les autres défis du contexte, entre autres la crise politique depuis 2009.

En somme, le projet a apporté d'importantes contributions au secteur de l'Education à travers la construction d'infrastructures scolaires, une réponse adéquate aux insuffisances inventoriées dans diverses régions du pays. Il en est résulté en effet que : (i) les populations des zones d'intervention, particulièrement les groupes vulnérables, accèdent et utilisent des services sociaux de base et de qualité, et que (ii) la mise en œuvre de la construction des écoles a permis également de créer des emplois temporaires et apporter plus de revenus aux populations dans les zones d'intervention du projet.

En outre, le projet contribue à la bonne gouvernance par le renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite des programmes de construction par l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures.

VII. RECOMMANDATIONS

Au Gouvernement/MEN

1. Il est reconnu que l'approche HIMO structurée est pratiquée comme stratégie de mise en œuvre à Madagascar depuis plusieurs années avec l'appui de certains partenaires au développement. Cette approche a fait ses preuves et a démontré ses nombreux avantages. Il est donc recommandé au Gouvernement de prendre les dispositions nécessaires afin de l'adopter parmi les stratégies de référence nationale et de la vulgariser autant que possible auprès des partenaires et intervenants impliqués dans la réalisation d'infrastructures chaque fois que les circonstances le permettent.

2. L'implication de la partie gouvernementale gagnerait à être plus engagée et son intervention un peu mieux organisée et coordonnée. En effet, la circulation des informations, une bonne communication et une concertation constante entre les différents intervenants est un facteur structurant pour le succès et la durabilité du projet. Aussi, pour une meilleure harmonisation de la mise en œuvre et du suivi du projet, il est recommandé aux Autorités gouvernementales de mettre en place un cadre de concertation au niveau régional et local avec les représentants des intervenants et partenaires-clé.

Au bailleur de fonds, le Royaume de Norvège

3. Les résultats du projet sont performants et ses effets notoirement positifs et bénéfiques à l'ensemble des cibles visées. Les besoins sont encore immenses et il est recommandé au Royaume de la Norvège de bien vouloir poursuivre son appui au programme « Education pour tous » en particulier les volets « construction/réhabilitation des infrastructures scolaires » et « santé/hygiène/nutrition » qui sont des facteurs essentiels pour assurer l'accès et la rétention scolaires.

Au BIT

4. Lors des appels d'offres, les « prix de référence » sont parfois très faibles comparés aux prix au niveau des marchés locaux. Aussi, il est recommandé d'actualiser les prix de référence suivant l'évolution des prix des matériaux de manière systématique et sur cette même base, autoriser la révision des marchés en fonction des prix réels pratiqués une fois prouvés et confirmés. L'approche HIMO n'a pas pour objectif de léser financièrement les entreprises engagées mais plutôt d'aider à leur développement.
5. La visibilité est un facteur constitutif, non seulement de bonne image et d'identification, mais aussi de vulgarisation de message. A cet effet, il est recommandé de présenter des informations indiquant le Ministère de l'Education Nationale, le bailleur de fonds (Norvège) et le BIT sur chaque bâtiment construit, notamment par voie d'affichage et autres panneaux et aussi par une large diffusion sur des supports audiovisuels et publications (bulletins périodiques ou ad hoc, site web, etc.).
6. Réduire les délais de formalités administratives au niveau du Siège et du Bureau pays du BIT lors de la mise en place d'un projet (approbation note conceptuelle, lettre d'accord, waiver) et de la mise en œuvre du projet.
7. Poursuivre les interventions : (i) en renforcement des capacités, y compris les capacités institutionnelles des structures d'appui ; (ii) en sensibilisation et mobilisation des populations concernées, de façon à consolider les acquis et les rendre durables. Le projet devrait aussi organiser un recyclage régulier (annuel ou biennuel) afin d'actualiser les compétences des personnes déjà formées antérieurement et toucher les nouveaux venus en raison du turn-over au niveau des entreprises et autres structures d'exécution.
8. Les formations dispensées sont en général considérées par les apprenants (Comité d'entretien, tacherons, entreprises...), comme étant insuffisantes par rapport à leurs attentes. Il est donc recommandé, afin de mieux les outiller pour l'accomplissement de leurs tâches et responsabilités respectives, d'allonger la durée des formations et aussi de couvrir notamment des thèmes et secteurs (exemples : fiscalité, facturation, peinture, dosage maçonnerie, échafaudage, etc.).
9. Afin d'améliorer la qualité des résultats des travaux, il est recommandé de :

- prendre en compte, dans la convention de maîtrise d'œuvre, le droit de parole du BIT en cas d'insuffisance constatée sur le site, pour une application de pénalisation pour non-respect des engagements ;
- Mettre l'association MRL HIMO en compétition avec d'autres bureaux d'études pour mieux garantir la qualité des prestations.

A tous les partenaires de mise en œuvre

10. La conception même du projet n'a pas favorisé sa mise en œuvre par les trois Agences comme un programme conjoint. Or, la référence au principe de « Unis dans l'action » (Delivering as one) présente des avantages certains pour une mise en œuvre de projet plus efficiente et plus rationnelle, avec un plus fort coefficient de mobilisation des acteurs et de résultats harmonisés. Pour cette raison, il est recommandé aux Agences des NU concernées (UNICEF, PAM et BIT) d'évoluer de façon aussi conjointe que possible (planification, exécution, suivi et évaluation) autour d'une agence désignée comme leader, et à cet effet s'engager au moins pour :
 - disposer d'un document unique de stratégie qui engage conjointement les Agences impliquées.
 - joindre les efforts et se concentrer ensemble sur un nombre donné de régions afin d'atteindre une économie d'échelle et réaliser avec plus d'efficacité leurs prestations respectives,
 - augmenter la fréquence des visites conjointes qui permet un suivi conjoint de l'état d'avancement et éventuellement de mieux prendre ensemble des mesures d'ajustement requises.

11. La mise en œuvre des projets HIMO a concouru à former et renforcer des expertises et expériences dans l'approche HIMO. Afin d'assurer la poursuite de l'utilisation de telles personnes ressources dans le secteur à la fin des projets, il est recommandé de prendre des dispositions pour valoriser et capitaliser l'expérience et l'expertise des cadres et autres personnes ressources ayant contribué à la mise en œuvre des projets HIMO. Par exemple, on pourrait créer un groupe de personnes ressources consultées en tant que telles et aussi utiliser certaines expertises dans la gestion de l'après-projet, etc.

12. Les entreprises, en raison de la faiblesse généralisée de leur surface financière, ont de sérieuses difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs lors de l'exécution des marchés, ce qui est préjudiciable aux résultats attendus. Afin d'y remédier, il est recommandé de :
 - Sécuriser les transactions des entreprises auprès des fournisseurs par le biais du contrat de marché (achat à crédit et assurance de paiement) ;
 - Faire la promotion des entreprises formées au niveau de la région, afin de les exposer à davantage d'opportunités de travaux, y compris prendre en compte les travaux de réhabilitation d'infrastructures scolaires et non scolaires
 - Répartir les lots des appels d'offres de façon à augmenter le nombre de prestataires.

5. ORIENTATIONS FUTURES POSSIBLES

En raison de la pertinence de ses interventions, des effets très positifs de ses réalisations, ainsi que de l'engouement qu'il suscite auprès de tous les bénéficiaires et de l'ensemble des intervenants, le projet HIMO devrait se poursuivre, principalement dans une optique de consolidation des acquis et surtout comme une des réponses aux impacts des crises traversées par Madagascar, non seulement dans le domaine de l'éducation, mais aussi en matière d'emplois. Les besoins demeurent immenses.

Les quelques axes proposés sont les suivants :

- (i) Le MEN doit assurer plus pleinement le leadership de la gestion de son patrimoine, et donc mettre en place une politique de gestion et de développement, tout en adoptant de façon formelle, l'approche HIMO comme référence. A cet égard, il serait peut-être pertinent d'impliquer le ministère chargé des BTP pour une envergure nationale gouvernementale de l'utilisation de l'approche HIMO. A cet égard, le BIT pourrait jouer un rôle de plaidoyer.
- (ii) Maintenir l'approche participative et son mode opératoire impliquant des intervenants au niveau régional et local, tout en appliquant concurremment les deux approches : MOD et RCT comme modalités pratiques d'exécution ayant fait leur preuve.
- (iii) Envisager la construction de logements dans certaines localités pour les enseignants en raison des longues distances à parcourir par rapport à l'école, ainsi que des clôtures en matériaux définitifs, chaque fois que possible, pour remplacer celles en matériaux précaires (branchements/bois) réalisées par la communauté.
- (iv) Prendre des dispositions pour renforcer les capacités institutionnelles des structures d'exécution et les centres de formation et, dans tous les cas, les mettre en concurrence.
- (v) Au niveau des Agences des NU, à défaut d'un véritable programme conjoint, les futures interventions des trois Agences des NU devraient être les plus harmonisées possible, particulièrement sur le plan opérationnel sur le terrain, y compris en termes de suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre. Il serait aussi utile de formaliser à leur niveau, un cadre de concertations avec des rencontres périodiques établies et impliquer les « Senior management ».
- (vi) Améliorer l'assistance aux PME et tâcherons en offrant un package qui comprend le programme de formation, un mécanisme d'appui financier et autres appuis multiformes prenant en compte leurs faiblesses, les contraintes de l'environnement, face aux exigences de la réalisation des travaux.
- (vii) S'assurer de la capacité adéquate par rapport aux exigences de qualité des interventions, au niveau des entités retenues comme structures d'exécution (MRL-HIMO, CGA/CARA, CF-HIMO...).
- (viii) Améliorer la qualité et l'encadrement technique des travaux pour des raisons d'efficience et de durabilité.

Il serait indiqué que les travaux de terrassement fassent partie de l'approche HIMO et que les prestations des communautés soient traitées en conséquence, c'est-à-dire comme une activité à Haute intensité de main d'œuvre, et donc rémunéré comme tel, plutôt que de poursuivre le volontariat qui est quelque peu frustrant, surtout que par ailleurs il est exigé des communautés un effort financier pour le fonds d'entretien, en sus du volontariat. Il est en effet primordial que la population ait accès à des emplois rémunérés et améliorer ainsi leurs conditions de vie, en considérant leur vulnérabilité.

ANNEXE 1

RESULTATS PRODUITS PAR LES DEUX PROJETS HIMO (données issues de la CNP du projet)

Objectifs immédiats et Résultats prévus	Prévision	Réalisation	% de réalisation
MAG/12/01M/CEF Mars 2015 5 900 000 USD			
Objectif immédiat 1: Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle par la construction et l'entretien régulier d'un nombre important d'écoles publiques et de centres de ressources pédagogiques dans les zones d'intervention du projet			
<p>NOTE : Il n'y a pas de résultat 1.1. dans le document de projet</p> <p>Résultat 1.2 : Environ 31 écoles (62 salles de classe) et 2 centres de ressources pédagogiques construits ou réhabilités (PME) Environ 36 écoles primaires (72 salles de classe) construites ou réhabilitées (micro entreprise) Environ 7 écoles primaires (14 salles de classe) construites ou réhabilitées dans le cadre de la formation (chantiers écoles), pour les 2 approches A-MOD et A-RCT</p>	<p>Au total 74 écoles primaires et 2 centres de ressources pédagogiques sont construits d</p>	<p>40 écoles primaires construites (80 salles de classes)</p> <p>162 salles de classes construites, avec 4 200 tables bancs</p>	<p>réalisation de 105%</p>
<p>La construction de ces salles de classe a permis à 4 000 élèves d'étudier dans de bonnes conditions : salle de classe aux normes anti cyclonique, existence des latrines et mobiliers. Le ratio élève/ salle de classe a été réduit de 171 (avant construction) à 83 (après construction), mais qui est encore très loin de la norme fixée par le MEN (50 élèves/ salle). De plus les écoles bénéficiaires ont pu mettre en place le cycle complet de 5 ans après la mise à disposition de ces nouvelles salles de classe</p>			
<p>Résultat 1.3 : les bâtiments d'écoles primaires et les centres pédagogiques construits par le projet sont régulièrement entretenus avec une forte participation des parents d'élèves</p>	<p>67 bâtiments construits à entretenir</p>	<p>81 bâtiments construits sont entretenus régulièrement avec une forte participation des parents d'élèves (formations effectuées, fonds d'entretien collectés, outillages et manuel distribués)</p>	
<p>Toutes les associations des parents d'élèves dans les écoles bénéficiaires participent à l'entretien des infrastructures construites</p>			
Objectif immédiat 2: Renforcement des capacités des services déconcentrés et des communes, pour la conduite des programmes de construction et de réhabilitation, par la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de construction d'infrastructures			
<p>2.1. Les comités techniques des 4 CISCO et les Communes appuyées par le projet, sont</p>	<p>27 cellules techniques (CISCO et Communes ; maîtrise d'ouvrage)</p>	<p>25 cellules techniques (CISCO et Communes ; maîtrise d'ouvrage)</p>	

capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour la construction d'infrastructures, Ils sont Initiation de 4 comités techniques des CISCO et de 34 comités techniques communaux	67 comités d'entretien des FRAM	81 comités d'entretien des FRAM Les 4 CISCO (Tsihombe, Brickaville, Vatomandry et Moramanga), ont été formées et appuyées.	
Elles ont été impliquées et ont participé à toutes les étapes du processus : (i) études préliminaires des sites de construction, (ii) passation des marchés (le chef Cisco est signataire du contrat de travaux avec les PME), (iii) contrôle et suivi des travaux, (iv) membre du comité de réception des travaux, (v) part de 25% aux fonds d'entretien.			
Les comités techniques CISCO et communaux sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour les projets de construction ou de réhabilitation d'infrastructures socio-économiques dans leurs zones. Elles sont aussi désormais capables à la programmation, la réalisation et le contrôle des travaux de construction /réhabilitation de bâtiments selon l'approche HIMO.			
Objectif immédiat 3: Renforcement des capacités techniques et de gestion des opérateurs locaux (surveillants de travaux, PME et micro entreprises), ainsi que des collectivités décentralisées, communes et associations par la formation aux travaux de construction, de réhabilitation et d'entretien des bâtiments selon l'approche HIMO			
Activités prévues pour les formations: Les travaux de réalisation sont confiés respectivement à 39 entreprises et à 71 micro- entreprises. Les travaux de surveillance sont confiés à 49 surveillants de travaux (maîtres d'œuvre). Formation de 170 dirigeants et techniciens d'entreprises, de surveillants de travaux à la programmation, la réalisation et le contrôle des travaux de construction Formation et développement de 68 micro- entreprises à la réalisation des travaux de construction selon l'approche HIMO et à la gestion d'une entreprise	Les prévisions de formation : 55 cadres dirigeants d'entreprises 55 cadres techniques d'entreprises 44 cadres de micros-entreprises	65 cadres dirigeants d'entreprises 67 cadres techniques d'entreprises 34 cadres de micros-entreprises	
Formation de 80 associations de parents d'élèves à la gestion et à l'exécution de l'entretien courant des infrastructures scolaires construites	67 bâtiments construits à entretenir	81 bâtiments construits et entretenus (formations effectuées, fonds d'entretien collectés, outillages et manuel distribués)	
Objectif immédiat 4: Création d'emplois et amélioration des revenus des personnels des entreprises et micro			

entreprise, et des populations par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des bâtiments			
Résultat 4.1 : Des journées de travail créées (emplois directs et indirects) principalement réservées aux personnels des entreprises et aux populations rurales, représentant 542 000 \$ de masse salariale (emplois directs et indirects). Selon Prodoc Projet 01 M CEF	150 000 journées de travail créées	216 400 journées de travail créées (donnée du CNP),	
Objectif immédiat 5 : Constitution d'une base de données sur les programmes de construction, selon les différentes approches retenues dans la stratégie d'exécution, par analyse des résultats des travaux et études de plans types pour la maîtrise des coûts de construction			
5.1. Existence de (i) normes de construction, de plans types appliqués par les partenaires-constructeurs du MEN ; (ii) base de données sur les programmes de construction, et (iii) plans types à la fois pour les bâtiments favorisant l'utilisation de matériaux locaux et pour le mobilier en rapport avec la pédagogie de groupe	1 plan type disponible Base de données sur le programme disponible	1 plan type a été conçu et disponible, des données (nombre d'hommes jours créés, productivités pour chaque corps d'état, matériaux consommés) pour les 40 sites de construction ont aussi été rendues disponibles	100%
MAG/12/02M/CEF Décembre 2013 1 645 154 USD			
Objectif immédiat 1 et 2 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par la construction, d'un nombre important d'écoles publiques			
Résultat 1.1 : Environ 38 écoles primaires construites (76 salles de classes) pendant la durée du projet (PME)	76 salles de classes à construire avec 1 900 tables bancs	80 salles de classes construites, avec 2 000 tables bancs	
Résultat 1.2 : les 38 écoles primaires construites sont régulièrement entretenues avec une forte participation des parents d'élèves	76 bâtiments à entretenir	40 bâtiments construits et entretenus (formations effectuées, fonds d'entretien collectés, outillages et manuel distribués)	
NOTE : Objectif immédiat 2 a été jumelé à l'objectif 1 par l'évaluation par ce que leur libellé est parfaitement identique			
Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite des programmes de constructions/réhabilitations, par l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures			
Résultat 3.1 : Les CISCO appuyées par le projet sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour la construction / réhabilitation d'infrastructures socio-économiques.	4 Cellules techniques de CISCO à 30 comités d'entretien à former	4 Cellules techniques de CISCO formées. 40 comités d'entretien formés	

Objectif immédiat 4 : Création d'emplois temporaires et amélioration des revenus des populations par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des bâtiments.			
Résultat 4.1 : Environ 76 000 journées de travail créées, principalement réservées aux personnels des entreprises et aux populations rurales.	76 000 journées de travail créées	79 700 journées de travail créées, (emplois directs et indirects)	
Mise à disposition des données sur le programme de construction (plans types, productivités, ...)	Données sur le programme de construction disponible	Données (nombre d'hommes jours créés, productivités pour chaque corps d'état, matériaux consommés, ...) pour les 40 sites de construction disponibles	

ANNEXE 2

Tableau de Comparaison entre les approches MOD et RCT

Etapes du processus	Avantages et bonnes pratiques	Faiblesses
Sélection des sites d'intervention A-RCT et A-MOD	Liste émanant directement du Ministère de l'Éducation Nationale <ul style="list-style-type: none"> • Liste respectant la priorisation de l'Etat Majorité de choix de sites acceptée par les bénéficiaires et les autorités locales 	Choix de sites remis en question quelquefois par les bénéficiaires et les Autorités locales, en particulier les Maires
Études préliminaires A-RCT et A-MOD	<ul style="list-style-type: none"> • Existence des études préalables avant d'entamer la phase de construction • Vérification in situ de toutes les conditionnalités (situation juridiques du domaine scolaire, accessibilité, existence des matériaux locaux...) • Engagements des bénéficiaires à l'exécution des travaux participatifs et à l'entretien futur des infrastructures • Approbation des Etudes préliminaires par le Chef Cisco 	<ul style="list-style-type: none"> • Les difficultés évoquées lors de ces études préliminaires ne sont pas souvent prises en compte, telle que l'inexistence de matériaux locaux adéquats, etc. • Dans la majorité des cas, les Communes et les Cisco n'arrivent pas à s'acquitter de leurs contributions aux fonds d'entretien
Étude de référence A-RCT et A-MOD	En vue d'une future étude d'impacts : Connaissance de la situation avant-projet Recueil des indicateurs d'impacts	Des fois les statistiques ne sont pas fiables
Présélection des Entreprises: A-MOD -A-RCT	Possibilité d'établir une liste annuelle d'entreprises présélectionnées en vue des appels d'offres restreints <ul style="list-style-type: none"> • Large diffusion (annonces publiques) • Critères de présélection bien précis (Formation HIMO pour les Cadres Dirigeants et les Chefs de chantier) • Opportunités aux entreprises nouvelles de participer après formation des cadres dirigeants et les chefs de chantier • Les micros entreprises créées pendant une année sont présélectionnées d'office pour l'année suivante 	Insuffisance de formations HIMO organisées par le Projet alors que cette formation fait partie des conditionnalités de présélection des Entreprises
Présélection et Sélection des tacherons	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunité aux tâcherons de rentrer dans le secteur formel et opportunité de carrière • Transparence lors des présélections (critères d'éligibilité) • Identification des candidats éligibles au niveau des Fokontany et vérification effective par le Projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tentative de fraude de certains candidats qui ne remplissent pas les conditions (fourniture de faux documents) or la vérification par le Projet se fait uniquement sur la base des pièces fournies
Formations	Renforcement des capacités des partenaires :	Contraintes temps :

Etapes du processus	Avantages et bonnes pratiques	Faiblesses
A-RCT - A-MOD	Communes, CISCO et Tacherons <ul style="list-style-type: none"> • Formations dispensées par le CF HIMO: <ul style="list-style-type: none"> - les tacherons : gestion d'entreprise et technique de construction - les cellules techniques des Communes et les CISCO: maîtrise d'ouvrage • Formations dispensées par les Centres de gestion agréés, pour les Tâcherons, avec un suivi et un appui de longue durée pendant et après l'exécution des travaux • Formations théoriques et pratiques des FRAM et Comités d'entretien par MRL-HIMO 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance de suivi des membres des Cellules techniques (en particulier secrétaires trésoriers comptables) • Faible assiduité des tâcherons dans les formations par les CGA, après l'exécution des travaux • Niveau intellectuel des tâcherons plutôt insuffisant
Formations A-MOD	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de capacités des Entreprises • Formations par CF HIMO sur technique de construction anticyclonique des bâtiments scolaires pour les Chefs de chantier ; • Formation sur la gestion d'entreprise HIMO pour les cadres dirigeants 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de chantiers écoles très limités dû à l'insuffisance du budget Chantiers écoles obligatoirement réalisés dans les Cisco d'intervention du Projet
Formalisation des FRAM et Tacherons	<ul style="list-style-type: none"> • Passage du secteur informel vers le secteur formel pour les tâcherons • Régularisation de l'association FRAM vis-à-vis de l'Etat • Le Projet appuie la régularisation de statut « informel » en statut « formel » • Le maître d'œuvre assiste les Associations dans leur formalisation auprès des autorités compétentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Projet ne peut pas garantir des marchés continus pour les tâcherons devenus « formels » • Intervention du projet limitée dans le temps
Passation de marchés A-RCT et A-MOD	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des PME • Adjudication basée sur les analyses des offres techniques et financières (principe du mieux disante) • Maîtrise des coûts de construction • Implication des : CISCO dans A-MOD ; CISCO et Communes dans A-RCT • Approbation des marchés par le MEN • Caution de soumission non exigée • Analyse des offres techniques et financières 	
Exécution des travaux	<ul style="list-style-type: none"> • Le Projet exige des entreprises: (i) un compte bancaire auprès, (ii) des marchés enregistrés auprès du service fiscal, (iii) l'existence d'acompte approvisionnement • Suivi et vérification de paiement des Entreprises aux diverses étapes du processus • engagement du Projet pour le paiement des salaires des ouvriers et des dettes locales en cas de non paiement par l'entreprise titulaire du marché avec facilité de remboursement • Coût d'installation de chantier : inférieur à 	Problèmes financiers : <ul style="list-style-type: none"> • Insuffisance des fonds de roulement, d'où des arrêts fréquents des travaux, surtout lorsque les paiements des factures accusent des retards • Les fournisseurs ne font pas confiance aux Micro Entreprises • Exploitation des tâcherons par de tierces personnes qui tirent des intérêts excessifs sur les prêts de ces

Etapes du processus	Avantages et bonnes pratiques	Faiblesses
	<p>10% du coût total des travaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Points d'arrêt adoptés lors de la mise en œuvre des travaux • Appui individualisé des micro-Entreprises et Entreprises • Existence de surveillants permanents de chantiers et réunions mensuelles de chantier • Implication des bénéficiaires et autorités locales aux différentes étapes de réception des travaux 	<p>tâcherons</p> <p>Suivi et contrôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visites de chantier trop espacées des Administrateurs de programme, faute de moyens logistiques • Intervention des agents du maître d'œuvre : trop habitués à assurer le suivi et le contrôle des travaux de l'approche AMOD, les agents du maître d'œuvre, surveillants de travaux et ingénieurs de contrôle, n'arrivent pas à assumer convenablement leurs rôles, en particulier au niveau des appuis primordiaux pour l'approche ARCT (Pour rappel, les 4 Ingénieurs de contrôle formés spécialement par le Projet lors du démarrage de l'approche ARCT dans la CISCO d'Antsirabe II ont vu leurs contrats non reconduits, soit démissionnaires) MRL-HIMO n'assume pas souvent avec satisfaction le rôle de maître d'œuvre
Etude d'impact	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des résultats du projet à travers plusieurs indicateurs mesurables • Résultats du projet démontrés grâce à une étude comparative des situations avant-projet et après projet, sur la base de plusieurs indicateurs. 	<p>Manque d'informations sur les impacts des activités du projet</p>
Après réception définitive	<ul style="list-style-type: none"> • Excellents résultats des micros entreprises lorsqu'elles réalisent des travaux A-MOD, à cause de leur formation • Mise en place de système d'entretien efficace • Formations théoriques et pratiques des FRAM et Comités d'entretien • Collecte des fonds d'entretien et ouverture de compte, mise à disposition d'outillages et de manuel d'entretien aux bénéficiaires, appropriation des infrastructures construites 	<ul style="list-style-type: none"> • Non respect de délai de garantie d'un an • Prise d'initiative insuffisante des bénéficiaires à l'entretien des infrastructures construites

ANNEXE 3**PROGRAMME
EVALUATION FINALE DES PROJETS HIMO*****MARS-AVRIL 2015***

Date	Heure	Lieu	Objet	Responsables
22 Mars			Arrivée M. Damiba	BR
23 Mars	11h	Bureau BIT Antananarivo	Briefing avec le Directeur, le Chargé de Programme, le Chef de projet et le gestionnaire de l'évaluation et les trois consultants	CR
	14h	Bureau BIT Antananarivo	Réunion de travail avec le chef du projet	BR
	15h	UNICEF	Réunion de travail avec les responsables de programme et d'évaluation, UNICEF	BR
24 Mars	5h		Départ pour Fort-Dauphin	BR
	11h	Fort-Dauphin	Visite de courtoisie auprès du Chef de Région	CR, BR
	14h30mn	Fort-Dauphin	Visite de courtoisie auprès du Directeur Régional de l'Education Nationale (DREN)	CR, BR
	16h30mn	Fort-Dauphin	Réunion avec les responsables du CGA Anosy	BR
25 Mars	9h		Réunion avec des dirigeants de PME	BR

	11h		Réunion avec la CISCO	BR
	14h		Visite des écoles et communes	BR
26 Mars	A partir de 8h		Visite des écoles et communes	BR
27 Mars			Déplacement Fort Dauphin- Tanà	BR
30 Mars	6h		Départ pour Antsirabe	BR
	10h			BR
	14h	CF HIMO Antsirabe	Réunion de travail	BR
31 Mars	8h		Déplacement Antsirabe-Tana	BR
1 ^{er} Avril	9h	PAM	Réunion de travail	BR
	11h30	Bureau BIT Antananarivo	Débriefing et présentation du draft de rapport avec le Directeur et les collègues concernés	M. Damiba et les 2 consultants nationaux
	14h	Ambassade de Norvège	Réunion de travail avec Mme Jane Knutrud	BR

Date	Heure	Lieu	Objet	Responsables
2 Avril	8h30	Ministère de l'Education Nationale	Réunion de travail	
	10h	Bureau du projet HIMO	Réunion avec l'unité de gestion du projet	
4 – 7 Avril			Préparation draft rapport	Consultants
8 Avril			Départ de M. Damiba	BR

Date	Heure	Lieu	Objet	Responsables
20 Avril			Envoi du draft actualisé du rapport	M. Damiba
20 Avril			Date limite d'envoi des commentaires aux consultants	CR
25 Avril			Envoi du rapport final intégrant tous les commentaires	M. Damiba

ANNEXE 4

Liste des Personnes rencontrées

Noms des Personnes et Institutions	Fonction
BIT	
Mr Ntsay Christian Mme Clara Ramaromanana Mr Rakotoarinia	Directeur Pays BIT Assistante de programme BIT Chargé de programme BIT
Cellule d'Appui du Projet (CNP)	
Mr Benamina Rakotomavo Mr José Andriamanalina Mr Harisoa Randriantsarafara Mme Fanja Rakotomandimby Mme Ando Andrianjafy Mr Rakotoniaina Jean Mr Ratsimbazafy Roger	Coordonateur National des projets HIMO Bâtiment Administrateur de programme - socio économiste Administrateur de programme - ingénieur Administrateur de programme - ingénieur Assistante financière Administrateur de programme - ingénieur Administrateur de programme - ingénieur
UNICEF	
Mme Tracy Sprott	Coordonateur UNICEF Madagascar
Ambassade du Royaume de Norvège	
Mme Janne M.KNUTRUD	Conseiller d'ambassade
PAM	
Mme Adria Rakotoarivony	Programme officer
Centre formation HIMO Antsirabe	
Mr Andrianirina Mija Mme Rahelimalala Esther Mr Razafindrakoto Nirihaja	Directeur centre de formation Formateur Formateur
MEN Antananarivo	
Mr Andrianazandry Joel Mme Ratsimisetra Felamboahangy	Directeur de Planification de l'Education (DPE) Directeur de patrimoine foncier des infrastructures (DPFI)
Région Anosy (DREN)	
Mr Andriantsiferana Rinasoa Abdon Mr Fanandria Bruno Aurélien	Directeur de l'Administration générale du territoire Chef de service de l'inspection et de l'encadrement scolaire
CARA et CGA	
Mme Tombotsiory Volatiana Mr Ramaharitrاندriana Brether	Directeur Exécutif du CARA et CGA Comptable et formateur de tâcheron (CARA et CGA)
Bureau MRL HIMO	
Mr Ranaivo Charles Mr Rakotoarison Martial Ephraïm Mr Rahonimandroso Natolotsoa	Administrateur Délégué du MRL HIMO Coordonateur Technique Coordonateur socio

MEN Région Anosy	
<p>Mr Lahiandro Pierrot</p> <p>Mr Sambo Razana</p> <p>Mr Lambert Randrianambinina José</p> <p style="text-align: center;">CISCO</p> <p>Mr Ravelondrano Tiaraza</p> <p>Mr Milta Philibert</p> <p>Mr Tovondrainy Pierrot</p> <p>Mme Tokinaina Ondine</p> <p>Mr MOSA Charles</p> <p>Mr Filaharaso Laha Marcellin</p>	<p>Directeur Régional de l'Éducation Nationale Région Anosy</p> <p>Chef Circonscription Scolaire Taolagnaro</p> <p>Adjoint chef CISCO</p> <p>Directeur de micro entreprise AINGA</p> <p>Directeur de micro entreprise TSARAVINTANA</p> <p>Directeur de micro entreprise PIERROT</p> <p>Directeur de micro entreprise AVO</p> <p>Directeur de micro entreprise FANANTENANA</p> <p>Directeur de micro entreprise FILANTSOA BTP</p>
EPP	
Mandromodromotra	
<p>Mr Fiandria</p> <p>Mr Razafindrasambo Celestin</p> <p>Mr Rabialahy Fidèle</p> <p>Mr Rambalason</p> <p>Mr Zakaria Tondra</p> <p>Mr Sambo Rafanomezana Dauphin</p> <p>Mr Ramarosandry Harson Rogerer</p>	<p>Directeur de l' EPP</p> <p>Agent technique communautaire (ATC)</p> <p>Vice président FRAM</p> <p>Comité local d'entretien</p> <p>Facilitateur</p> <p>Secrétaire General MMM</p> <p>Comité local d'entretien</p>
Ampasy	
<p>Mr Pasy Alain William</p> <p>Mr Mahazomana Alain</p> <p>Mr Tsinasesy Fidelis</p> <p>Mr MAra Bruno</p> <p>Mr Andriamihamina</p> <p>Mme Sana Marthe</p> <p>Mr Mahavonjy Ferdinand</p> <p>Mr Alphonse</p> <p>Mr Rasamimanana Venance</p> <p>Mr Mbola Marcellin</p> <p>Mme Ranaivosoa Aimé Josiane</p> <p>Mme Soanirina Pascaline</p> <p>Mme Hanta Romaine</p> <p>Mme Bohoka Marie Florence</p> <p>Mr Zafy</p> <p>Mr Baosolo Franceline</p> <p>Mr Maurice</p> <p>Mr Rijialy</p> <p>Mr Valisoa</p> <p>Mme Soanirina Jeanne</p> <p>Mme Florentine</p>	<p>Directeur de l' EPP</p> <p>Evangéliste Anglicane</p> <p>Enseignant</p> <p>ATC CR Ampasy</p> <p>Adjoint au maire CR Ampasy</p> <p>Enseignant</p> <p>Enseignant</p> <p>Vice président FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>Comité d'entretien</p> <p>Commune</p> <p>Comité d'entretien</p> <p>Conseiller FRAM</p> <p>Conseiller FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>Secrétaire FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>FRAM</p> <p>Conseiller communal</p> <p>FRAM</p>
Ranopiso	
<p>Mr Monja Herindrainy Jean Antonio</p> <p>Mr Kalaha Marcel</p> <p>Mr Ramampionona Désiré Philibert</p> <p>Mr Maka Benjamin</p> <p>Mme Siza Famenosoa Julienne</p> <p>Mme Masy Razafindramaharakoma</p> <p>Mme Volorano Celestine</p>	<p>Directeur de l' EPP</p> <p>Président FRAM</p> <p>Chef ZAP Ranopiso</p> <p>Enseignant</p> <p>Enseignant</p> <p>Adjointe FRAM</p> <p>Adjointe FRAM</p>

Mme Rasoanandrasana Arpheline Mr Ravelomandeha Venance	Adjointe FRAM 1 ^{er} Adjoint au Maire
Befeno Mme Siza Rosine Mme Vony Estera Mr Mosa Martin Mr Randriafanomezana Dolson	Directrice EPP Befeno Institutrice Instituteur Instituteur
Esalo Mr Velomandimby Edvin Mr Mara Léon Mr Jean Firiana Mr Laha Antoine	Directeur EPP Enseignant FRAM Vice Président FRAM Chef Fokontany Esalo
Masihanka Mr Rabe Jacques Joseph	Directeur

ANNEXE 5

LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Procès verbal de réception technique en vue de réception provisoire, Fort Dauphin, Association MRL-HIMO antenne Fort Dauphin et Bureau International du Travail 25 février 2015

Situation FRAM et entretien CISCO AMBOHIMASOA, Association MRL-HIMO.

Tableau récapitulatif : situation FRAM et comités d'entretien au 31/12/2013., Association MRL-HIMO

Surmonter la crise : Un Pacte Mondial pour l'emploi adopté par la Conférence internationale du Travail à sa quatre-vingt-dix-huitième session, Genève, Suisse, 2009, 26p. Version Web pdf ISBN 978-92-2-220671-1. Bureau International de Travail

Rapport d'avancement pour la coopération technique (ract), Madagascar, Bureau International du travail, - Bureau International du Travail,

Travaux de construction d'un bâtiment scolaire à 02 salles (surface intérieure par salle : 56 m²) avec réfectoire, latrines à 02 box avec urinoir et un réservoir d'eau, Circonscription Scolaire de Fort-Dauphin/BIT Ministère de l'Éducation Nationale, Royaume de Norvège et Bureau International du Travail

Coûts moyens des formations, Cellule d'appui du projet

International Labour Organization et Technical Cooperation Final Report, *Construction d'écoles primaires à Madagascar. Projet MEN/UNICEF – BIT (FTI 3è phase)*, 30 p.

International Labour Organization, *Programme and Budget for the Biennium 2012-13*, Geneva, Switzerland, TTE, 2011, 143p. Version Web pdf ISBN 978-92-2-124176-8, version Web word ISBN 978-92-2-124175-1.

Liste des projets HIMO du BIT à Madagascar. Cellule d'appui du projet

Liste des réceptions définitives réalisées avant l'expiration du délai de garantie du projet MAG 12 01M CEF. Cellule d'appui du projet

Impacts de l'appui/formation des FRAM et des comites d'entretien, Antananarivo, Ministère de l'Éducation Nationale, février 2015, Ministère de l'éducation national, UNICEF et BIT

Ministère de l'Éducation Nationale, *Construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche à haute intensité de Main d'œuvre*, UNICEF/BIT/PAM, Décembre 2011, 53 p.

Plan Intérimaire pour l'Éducation 2013 – 2015, Septembre 2012, Ministère de l'Éducation Nationale.

Education for Development: Meld. St. 25 (2013–2014) Report to the Storting (White Paper), Oslo, 2014, Norwegian Ministry of Foreign Affairs.

Projet MAG/12/M01/CEF, *Tableau récapitulatif de la situation FRAM et Comité d'entretien au 28 février 2015*.

RALAIVITA A., *Education for all in Madagascar Joint Programme 2014 Annual Progress Report*, Madagascar, UNICEF, 2013, Norwegian Ministry of Foreign Affairs,

Rapport d'étude d'impact/éducation du projet MEN/UNICEF – BIT MAG12/MO1/CEF, Février 2015.

Atelier de clôture du projet BIT/HIMO bâtiment (MAG/08/M04/NOR) financé par l'Ambassade Royale de Norvège : Rapport final, Antananarivo, RAZAFINDRAZAKA D., COEF Ressources, 2015,

Madagascar, Politique National de l'Emploi, Madagascar, 2008, République de Madagascar et Organisation Internationale du Travail.

Programme National de Soutien à l'Emploi – PNSE, Octobre 2006, République de Madagascar et Organisation Internationale du Travail

Programme intérimaire des nations unies a Madagascar 2012-2013, Antananarivo, République de Madagascar et système des nations unies, février 2012

Plan cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement UNDAF MADAGASCAR 2008 – 2011, Madagascar, Juin 2007

ROSNE E.V. et MANARINJARA A.R., *Review of the joint programme: "Education for All in Madagascar (2011-2014)"*, 2014.

Proposition de programme et de budget pour 2014-15, Genève, 28 janvier 2013, Traduction de l'original en anglais., RYGER G. (Dir. Bureau International du Travail),

L'agenda du travail décent en Afrique : 2007-2015, bit Genève, Bureau International du Travail, avril 2007, SOMAVIA J.

Suivi technico-financier du projet MAG12M02CEF : Suivi des appels d'offres, Suivi des sous projets, Suivi financier, Fiches de suivi des travaux, 31 décembre 2013, Cellule d'appui du projet.

Construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche à Haute intensité de main d'œuvre, Antananarivo, Ministère de l'Éducation Nationale, Décembre 2011, UNICEF/BIT/PAM.

Tableaux de suivi technico-financier du projet MAG12M02CEF : Suivi des appels d'offres, Suivi des sous projets, Suivi financier, Fiches de suivi des travaux, 28 février 2015, Cellule d'appui du projet

Produits des deux projets HIMO, 13 Avril 2015, Cellule d'appui du projet

Situation du projet MAG 12 M02 CEF Finale

Suggestions bonnes pratiques HIMO JN_FRS_JA 4 Avril 2015, Cellule d'appui du projet

PV combinés : RP/RD, 4 Avril 2015, Cellule d'appui du projet

ANNEXE 6

TERMES DE REFERENCE

Evaluation finale

Projets HIMO MAG/12/02M/CEF et MAG /12/01M/CEF

INFORMATIONS GENERALES

PROJET 1

- **Titre du Projet:** « Construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche HIMO-Phase III » - HIMO BATIMENTS -MAG/12/02M/CEF
- **Type d'évaluation :** Indépendante, finale
- **Pays :** Madagascar
- **Zones d'intervention :** Régions Atsinanana (cisco de Brickaville et de Vatomandry), Alaotra Mangoro (cisco de Moramanga) et Androy (cisco de Tsihombe)
- **Durée du projet:** 1er février 2012 au 31 décembre 2013 (1 an de réalisation des travaux, prolongation de 1 an pour respecter le délai de garantie des travaux)
- **Unité d'administration :** Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Source de financement :** UNICEF
- **Donateur :** Banque Mondiale, à travers le Fast Track Initiative (FTI)
- **Budget du projet:** 1,654,154 USD
- **Unité technique :** EMP/INVEST
- **Manager de l'évaluation :** Mme Clara Ramaromanana, Point focal M&E, Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Suivi de l'évaluation:** M. Farice Gugsu, Senior M&E Officer, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
- **Evaluateurs :** Consultant international et consultant national
- **Période d'évaluation :** Février-Mars 2015
- **Ministère de tutelle :** Ministère de l'Education Nationale (MEN)
- **Partenaires :** Cisco et communes des régions bénéficiaires, Association MRL HIMO (maîtrise d'œuvre et formation) et Association CF HIMO (formation)
- **Date de fin d'évaluation :** 31 mars 2015
- **Mots clés :** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent, Employabilité, formation professionnelle, qualification, développement rural et local.

PROJET 2

- **Titre du Projet:** « Construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche HIMO »
HIMO BATIMENTS -MAG/12/01M/CEF
- **Type d'évaluation :** Indépendante, finale
- **Pays :** Madagascar

- **Zones d'intervention :** Analamanga (ministère, BIT, partenaires du projet), Vakinankaratra (cellule d'appui des projets HIMO), Amoron'i Mania (cisco bénéficiaire), Androy et Anosy (Ciscos bénéficiaires)
- **Durée du projet:** 2 janvier 2012 au 31 mars 2015
- **Unité d'administration :** Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Source de financement :** UNICEF
- **Donateur :** Royaume de Norvège
- **Budget du projet:**
 Montant initial : 5,341,918 USD
 Montant effectif : 5,649,111 USD
 Ce changement de budget est dû à :
 - un budget supplémentaire de 600,000 USD pour la construction des ouvrages connexes, ainsi que la formation en hygiène et assainissement dans les EPP dans la Cisco de Tsihombe (volet Wash)
 - la perte de 292,805 USD dû aux variations de la parité NOK/USD selon la période de transfert des fonds.
- **Unité technique :** EMP/INVEST
- **Manager de l'évaluation :** Mme Clara Ramaromanana, Point focal M&E, Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo
- **Suivi de l'évaluation:** M. Farice Gugsu, Senior M&E Officer, Bureau Régional de l'OIT pour l'Afrique
- **Evaluateurs :** Consultant international et consultant national
- **Période d'évaluation :** Février-Mars 2015
- **Ministère de tutelle :** Ministère de l'Education Nationale (MEN)
- **Partenaires :** Cisco et communes des régions bénéficiaires, Association MRL HIMO (maîtrise d'œuvre et formation) et Association CF HIMO (formation)
- **Date de fin d'évaluation :** Février-Mars 2015
- **Mots clés :** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent, Employabilité, formation professionnelle, qualification, développement rural et local.

I. INTRODUCTION ET JUSTIFICATIF DE L'ÉVALUATION

La présente évaluation indépendante est conduite conformément à la politique du BIT en matière d'évaluation des projets. Elle a pour objet de jeter un regard rétrospectif sur les points forts et les points faibles ainsi que les opportunités et les contraintes qui ont prévalu tout au long de la mise en œuvre des deux projets HIMO faisant l'objet de la présente évaluation. Par ailleurs, cette évaluation permettra d'analyser les résultats de ces projets et de donner des recommandations qui ne peuvent que renforcer le succès d'un projet similaire au niveau du pays. Elle constitue également une base d'amélioration des stratégies en matière de promotion de l'emploi et de l'éducation à travers l'approche HIMO.

II. INFORMATIONS SUR LE PROJET

1. Contexte

Les projets HIMO ont été conçus et mis en œuvre pour faire face aux problèmes d'éducation et d'emploi à Madagascar.

D'une part, le Gouvernement s'est engagé depuis 2003 à atteindre l'Objectif du Millénaire pour le développement (OMD) pour une éducation pour tous de qualité à l'horizon 2015.

La première réforme de l'enseignement primaire stipulée dans le plan « Education Pour Tous » (EPT) en 2005 (mise en vigueur depuis 2003), concerne la gratuité de l'enseignement primaire, à travers:

- la suppression des frais de scolarité et distribution de kits scolaires
- les allocations budgétaires pour les écoles
- le recrutement et formation des enseignants communautaires
- la construction de 2000 salles de classes par an.

En 2008, une deuxième réforme a eu lieu et porte sur l'introduction d'un système primaire de sept ans au lieu de cinq ans (éducation fondamentale) ainsi que sur la stratégie des constructions scolaires, notamment :

- la maîtrise d'ouvrage exercée par les Cisco, services déconcentrés de proximité
- la maîtrise d'ouvrage déléguée exercée par les communes, selon la politique nationale de déconcentration et de décentralisation
- la planification des constructions basée sur les demandes des communautés de base, avec priorisation pour les Fokontany sans écoles, les écoles à cycle incomplet et la mise en place de la réforme
- la réalisation des programmes de constructions selon trois approches : responsabilisation des agences d'exécution ; responsabilisation des communes ; responsabilisation des communautés
- l'utilisation de plans types de construction, basés sur la longévité des bâtiments et privilégiant un enseignement de qualité (normes dimensionnelles, éclairage et ventilation des salles)
- le respect du plan de gestion des risques environnementaux.

Malgré la crise politique de 2009, le plan « Education Pour Tous » reste d'actualité et la réforme de l'éducation fondamentale est confirmée dans les vingt Cisco l'ayant déjà mise en œuvre depuis 2008, sans toutefois l'étendre aux autres Cisco. La stratégie des constructions scolaires est ainsi reconduite et ciblant deux priorités, à savoir les Fokontany sans écoles et les écoles à cycle incomplet.

En 2010, le taux net de scolarisation a connu une baisse considérable de 83% selon l'Enquête Permanente auprès des Ménages (EPM). Pour y faire face, le Ministère de l'Education Nationale a mis en œuvre le Plan Intérimaire de l'Education (PIE) 2013-2015 avec l'endossement de tous les Partenaires. Les trois grands axes stratégiques de ce plan sont les suivants :

- Axe 1 - Accès : enrayer la baisse d'inscrits en facilitant l'accès et la rétention ;
- Axe 2 - Qualité : améliorer la qualité de l'enseignement pour enrayer la chute des acquis scolaires ;
- Axe 3 - Gouvernance : renforcer la capacité à tous les niveaux et améliorer la participation des communautés.

D'autre part, Madagascar fait face à une crise de l'emploi. L'évaluation des impacts de la double crise financière mondiale et crise politique intérieure sur l'emploi menée par le BIT et le PNUD révèle une détérioration chronique de la situation qui se manifeste à travers le taux élevé du sous-emploi lié à l'inadéquation formation-emploi et au déséquilibre sur le marché du travail rendant plus difficile l'insertion professionnelle. En effet, les emplois inadéquats

représentent 42,2% de l'ensemble tandis que le taux de sous-emploi lié à la durée du travail s'élève à 25,5%. Il n'est pas alors étonnant que le taux de pauvreté du pays est passé de 68% en 2008 à 76% en 2010.

Il est constaté que peu d'actions sont orientées vers la promotion de l'emploi à Madagascar et c'est dans ce contexte que la réalisation des Programmes d'investissements par l'approche HIMO a été poursuivie dans une optique de consolidation des acquis et comme une des réponses aux impacts des crises traversées par le pays surtout en matière d'emplois.

Les objectifs des projets HIMO de promotion de l'éducation et de la création d'emploi sont en cohérence avec la Politique Nationale de l'Emploi (PNE) et l'UNDAF en vigueur à Madagascar.

Le projet MAG/12/M02/CEF est la troisième phase du projet financé par la Banque Mondiale, à travers le Fast Track Initiative (FTI). Le projet MAG/12/M01/CEF est financé par le Royaume de Norvège.

Suite à la crise politique de 2009 qui a conduit les bailleurs à suspendre leurs appuis pour Madagascar, c'est l'UNICEF qui a géré l'ensemble des fonds de ces deux projets de construction. C'est dans ce cadre que l'UNICEF et le BIT ont signé des lettres d'accord pour le volet construction des salles de classe.

2.Objectifs

Les projets HIMO à Madagascar ont les mêmes objectifs principaux, à savoir : (i) la création d'emplois décents par l'utilisation de l'approche HIMO dans les programmes d'infrastructures, la bonne gouvernance et la promotion du secteur privé. Les deux composantes essentielles de ces projets sont la formation et les investissements ; (ii) l'amélioration à l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs, dans les différentes régions du pays, selon la stratégie de constructions scolaires, arrêtée d'un commun accord entre le MEN et ses partenaires, en 2007.

Les objectifs immédiats du programme sont les suivants :

Objectif immédiat 1 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par la construction d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet.

Objectif immédiat 2 : Amélioration des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle (primaire) par l'entretien régulier d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet.

Objectif immédiat 3 : Renforcement des capacités des services déconcentrés pour la conduite des programmes de constructions/réhabilitations, par l'appui à la maîtrise d'ouvrage et à la gestion de constructions d'infrastructures.

Objectif immédiat 4 : Création d'emplois temporaires et amélioration des revenus des populations par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux pour la construction des bâtiments.

Pour ce programme, le projet HIMO Bâtiments intervient selon l'approche « Agence d'exécution » A- MOD (la Cisco est maître d'ouvrage, le projet est maître d'ouvrage délégué) c'est à dire :

- Travaux confiées aux entreprises privées, sous forme de marchés de travaux (promotion du secteur privé) ;
- Formation des associations de parents d'élèves pour l'entretien des bâtiments.

3.Cibles et bénéficiaires

Les projets s'adressent à plusieurs bénéficiaires qui sont en même temps des opérateurs, étant donné la méthode participative adoptée pour l'exécution du projet :

- Les enfants des écoles construites ou réhabilitées qui sont mis dans de meilleures conditions pour apprendre.
- Les associations de parents d'élèves qui sont formées et appuyées pour exécuter l'entretien courant des infrastructures afin que leurs enfants étudient toujours dans de bonnes conditions.
- Les collectivités décentralisées, et les communes qui sont appuyées pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage ;
- Les chômeurs et sous-employés des zones rurales bénéficiaires qui sont recrutés en priorité sur les chantiers de construction.
- Les entreprises régionales et locales, qui sont les exécutants des travaux du programme d'investissements (promotion du secteur privé).

4.La stratégie de mise en œuvre du projet

La stratégie d'intervention du projet est basée sur les éléments suivants :

- ***Une approche participative***

Les Cisco, les communes et les communautés de base participent à l'exécution du projet.

- ***Une information/sensibilisation systématique des acteurs du projet***

Le système repose sur une information permanente des acteurs sur les objectifs, les atteintes du projet et l'établissement d'une base de données à partir de l'exploitation des rapports de chantiers.

- ***Une démarche contractuelle entre tous les intervenants impliqués dans le projet***

Les relations entre le projet, les Cisco, les communes et les FRAM sont formalisées par des conventions et contrats définissant les droits et obligations de chacun.

De même, l'intervention d'opérateurs locaux (PME, surveillants) est régie par des documents contractuels, établis avec la participation des Cisco.

- ***Un appui ciblé et de proximité***

L'appui à apporter aux Cisco et aux FRAM se base principalement sur le renforcement des capacités de maîtrise d'ouvrage dans les régions d'intervention.

L'appui à apporter aux micros, petites et moyennes entreprises se base principalement sur le renforcement des compétences techniques et de gestion (formation), et sur leur développement (exécution de travaux sous forme de marchés avec le projet).

Les équipes du projet sont installées sur les sites d'intervention, restant en contact permanent avec les responsables et employés des communes, et avec les populations des quartiers bénéficiaires.

5. Résultats attendus

Projet 1

Les résultats attendus du projet sont les suivants :

Résultat 1.1 : Environ 38 écoles primaires construites (76 salles de classes) pendant la durée du projet (PME)

Résultat 2.1 : Les 38 écoles primaires construites pendant la durée du projet sont régulièrement entretenues avec une forte participation des parents d'élèves.

Résultat 3.1 : Les CISCO (comités techniques), appuyées par le projet, sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour la construction/réhabilitation d'infrastructures socio- économiques.

Résultat 4.1 : Environ 76 000 journées de travail créées (emplois directs et indirects) principalement réservées aux personnels des entreprises et aux populations rurales.

Pour atteindre ces résultats, il a été stipulé dans la Lettre d'Accord la formation de 38 associations de parents d'élèves à la gestion et à l'exécution de l'entretien courant des infrastructures scolaires construites, l'introduction de comités techniques au niveau de 4 CISCO, l'implication de 38 PME dans les travaux de construction.

Projet 2

Résultat 1.1 : Environ 46 écoles primaires construites ou réhabilitées (90 salles de classes) et 8 centres de ressources pédagogiques pendant la durée du projet (PME)

Résultat 1.2 : Environ 71 écoles primaires construites ou réhabilitées (142 salles de classes) pendant la durée du projet (Micro- entreprises)

Résultat 1.3 : les 117 écoles primaires et les 8 centres de ressources pédagogiques construits pendant la durée du projet sont régulièrement entretenus avec une forte participation des parents d'élèves

Résultat 2.1 : Les 4 CISCO (comités techniques) et les 34 communes, appuyées par le projet, sont capables d'exercer la maîtrise d'ouvrage pour la construction/réhabilitation d'infrastructures socio- économiques.

Résultat 3.1 : Les travaux de réalisation sont confiés respectivement à 39 entreprises et à 71 micro- entreprises.

Résultat 3.2 : Initiation de 4 comités techniques des CISCO et de trente quatre comités techniques communaux à la programmation, la réalisation et le contrôle des travaux de construction/réhabilitation de bâtiments selon l'approche HIMO.

Résultat 3.3 : Formation de 170 dirigeants et techniciens d'entreprises, de surveillants de travaux à la programmation, la réalisation et le contrôle des travaux de construction selon l'approche HIMO.

Résultat 3.4 : Formation et développement de 68 micro- entreprises à la réalisation des travaux de construction selon l'approche HIMO et à la gestion d'une entreprise

Résultat 4.1 : Environ 271 000 journées de travail créées (emplois directs et indirects) principalement réservées aux personnels des entreprises et aux populations rurales, représentant 542 000 \$ de masse salariale (emplois directs et indirects).

Résultat 5.1 : Existence de normes de construction, de plans types appliqués par tous les partenaires- constructeurs du MEN

Résultat 5.2 : Existence de plans types (bâtiments) favorisant l'utilisation de matériaux locaux
Existence de plans types (mobilier) en rapport avec la pédagogie de groupe du programme « Education Pour Tous ».

III.OBJECTIFS, CHAMP ET ACTEURS INTERESSES PAR L'EVALUATION

3.1. Objectif général de l'évaluation

Le but de l'évaluation est d'apprécier dans quelle mesure le projet a atteint ses objectifs en mettant particulièrement l'accent sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité des actions entreprises.

Sur cette base, l'évaluation devra fournir une appréciation de la conception, de la stratégie utilisée et des performances du projet HIMO MAG 12/02M/CEF et de rendre compte aux mandants et aux donateurs. Elle permettra également au pays, au BIT et à ses partenaires de tirer les leçons appropriées pour mieux adresser les questions de promotion de l'emploi et de l'éducation à travers l'approche HIMO.

3.2. Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira la période initialement planifiée pour la mise en œuvre du projet pour mettre en évidence les résultats atteints dans les délais convenus lors de la planification, et va s'étendre jusqu'à la date de début effectif des travaux de l'évaluateur. L'évaluation portera sur toutes les régions du pays couvertes par le projet.

Les principales questions d'évaluation prendront en considération les réalisations du projet, les contraintes et difficultés rencontrées dans l'atteinte des résultats, avec une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget (P&B) du BIT
- Contribution du projet à la réalisation des recommandations des cadres stratégiques tels que : l'Agenda du Travail Décent pour l'Afrique (DWAA), le Pacte Mondial pour l'Emploi, le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) de Madagascar, l'UNDAF
- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment "Fair globalization, working out of poverty, advancing gender equality, implementing international labour standards, and expanding the influence of social partners".

3.3. Principaux acteurs intéressés par l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : l'équipe de gestion du projet, les mandants et les partenaires dans les différentes régions couvertes par le projet, l'UNICEF, le donateur, l'équipe de management des projets du BIT, le Bureau de Pays de l'OIT à Antananarivo, l'Equipe d'Appui Technique au travail décent de l'OIT, les unités techniques du Bureau Régional pour l'Afrique et du Siège de l'OIT, notamment EMP/INVEST, ACTRAV, ACTEMP, PARDEV, EVAL, etc.

IV. CRITERES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

L'évaluation devra adresser l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions-clé ci après sont destinées à guider l'évaluateur dans la collecte et l'analyse des informations, des conclusions et recommandations y relatives, ainsi que les leçons apprises et les bonnes pratiques. En concertation avec le responsable de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le responsable de l'évaluation.

4.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans la Politique Nationale de l'Emploi (PNE), le Document-Cadre de la PNE, la Politique Nationale de l'Education l'UNDAF et le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD), du programme Education pour tous et des stratégies de construction scolaire ? Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées à la politique de promotion de l'emploi? Les produits/outputs du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- A quel point le projet a-t-il promu la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets ou programmes du BIT, de l'UNICEF et du FTI dans le pays et dans la région ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'atteinte des résultats de l'UNDAF et des autres cadres conjoints d'assistance au développement ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il à l'atteinte des résultats du PPTD, de l'UNDAF, de la PNE, du DCPNE, du Programme et Budget de l'OIT, de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique, du programme Education pour tous et des stratégies de construction scolaire ?
- Quelle est la contribution du projet aux cibles de l'Agenda du travail décent pour l'Afrique et des autres cadres stratégiques régionaux ?

4.2. Validité de la conception du projet

- Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ?
- Ya-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et activités avec les résultats/outcomes escomptés, et entre ces outcomes et les objectifs de développement visés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Les objectifs immédiats du projet ont-ils été alignés aux priorités du BIT ? Ont-ils été adaptés à l'environnement changeant ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Est-ce que le projet a bien pris en compte les risques de blocage ?
- La conception du projet a-t-elle intégré une stratégie de durabilité ?
- Le projet a-t-il réalisé une adéquate implication et consultation des mandants dans les phases de planification, de mise en œuvre et de suivi évaluation ?
- Comment la question de genre a-t-elle été traitée dans le projet ?

4.3. Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisées jusqu'ici sont-elles satisfaisantes ? Ces produits sont-ils effectivement consommés par les bénéficiaires ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès ou d'échec au vu des interventions du projet ?

- Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Qu'est-ce qui peut être considéré comme domaines de succès au vu des interventions du projet ? Quels facteurs ont contribué à ces succès ?
- Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances ? Dans quelles aires géographiques les interventions du projet ont-elles eu peu de succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?
- Y a-t-il des résultats positifs ou négatifs inattendus du projet ?
- Les hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet ont-elles été vérifiées ?
- Quelles sont les opportunités et risques émergents dans le cadre du projet ?
- Les travaux ont-ils été exécutés selon les normes techniques requises et quels sont les résultats des analyses techniques ?

4.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, expertise, etc.) ont-elles été allouées stratégiquement de façon à assurer l'atteinte des résultats/outcomes ?
- Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente pour adresser les différents axes du projet ? Aurait-on pu obtenir les mêmes résultats à un coût moindre ? La qualité et la quantité des produits/outputs sont-elles conformes aux ressources mobilisées ?
- Les fonds, les activités et les rapports du projet ont-ils été produits à temps et dans le respect des normes ?
- Les ressources ont-elles été allouées de façon adéquate pour assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet ?

4.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les services compétents du BIT à Antananarivo (Bureau de Pays), à Addis Abeba (Bureau Régional pour l'Afrique), à Genève (Siège) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour une meilleure gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle permis l'atteinte de bons résultats et l'efficacité des réalisations ?
- L'équipe du projet et le dispositif de gestion mis en place disposent-ils des compétences suffisantes et de moyens appropriés pour conduire ce projet ? La gouvernance du projet est-elle bonne ? Le projet reçoit-il le soutien politique, administratif et technique suffisants de la part des partenaires nationaux ? Y a-t-il une bonne communication au sein de l'équipe du projet et entre l'équipe du projet et les différentes unités et services de l'UNFPA et du BIT ?
- Y avait-il une compréhension claire des rôles et des responsabilités par tous ceux qui étaient impliqués, particulièrement les parties prenantes clés et les partenaires au niveau national ?
- Le projet a-t-il un système de suivi et évaluation fonctionnel ? A quel point était-il efficace ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?
- L'encadrement du projet, la méthode de coordination, de suivi et de communication interne et externe sont-ils performants et de qualité ?
- Les recommandations techniques et méthodologiques des évaluations antérieures sont-elles respectées ?
- Le transfert des responsabilités aux Cisco et communes bénéficiaires, par rapport à la stratégie de constructions scolaires est-il effectif et pertinent ?

- Le plan opérationnel est-il réaliste et adapté au contexte ? Le modèle développé par le projet est-il efficace et replicable ?

4.6. Impact et durabilité du projet

- Le montage institutionnel est-il pertinent et garantit la durabilité du projet par la façon dont les différents intervenants (Ministère, Cisco, communes et associations de quartiers, Cellule d'appui du projet et autres partenaires du projet) coopèrent entre eux et respectent leurs obligations ?
- Quel a été l'impact du projet au niveau du pays et de chacune des régions couvertes ?
- Les éventuels changements observés en direction de la promotion de l'emploi des jeunes (dans les attitudes, les capacités, les institutions, etc.) peuvent-ils être attribués aux interventions du projet ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution des activités du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution (PME, MRL HIMO, CISCO, etc.) ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au delà de la période de mise en œuvre du projet ?
- A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?

L'évaluation portera ici entre autres sur l'impact socio-économique du projet sur les bénéficiaires et leur communauté. Il s'agira, notamment, d'apprécier :

- La synergie avec d'autres projets communautaires en exécution dans le pays (partenariats tissés avec les organisations de la société civile, les agences du SNU, les services administratifs, autres programmes de développement, etc.)
- La viabilité ou non des activités entreprises
- La performance des bénéficiaires en termes de leur capacité à maintenir et à développer durablement leur employabilité et leurs PME
- La pertinence de l'existence d'une politique de financement des projets HIMO pour une promotion effective des emplois durables.

4.7. Leçons apprises

- Quelles bonnes pratiques peuvent être retenues à l'issue du projet HIMO pour pouvoir être appliquées dans des futurs projets similaires ?
- Quelles sont les mauvaises expériences à éviter dans la conception et la mise en œuvre des futurs projets similaires ?
- Est-ce que l'approche du projet peut être répliquée ailleurs ou redimensionnée pour couvrir plus de pays concernés par les questions de promotion de l'emploi et de l'éducation ?

Il s'agira entre autres de :

- Identifier les bonnes pratiques les plus significatives dans le cadre du projet en matières de formation professionnelle, de construction d'infrastructures, de création d'emplois, de soutien aux PME, d'appui institutionnel, de développement local et les documenter ;
- Identifier les mauvaises pratiques les plus significatives et les documenter ;

- Documenter deux cas de succès et deux cas d'échecs dans la réalisation du projet (travaux de construction, collaboration avec les parties prenantes, etc.) ;
- Identifier les avantages comparatifs du BIT par rapport à d'autres partenaires œuvrant dans la promotion de l'emploi;
- Identifier les principales leçons les plus significatives pour la réussite d'un projet de promotion de l'emploi en utilisant l'approche HIMO dans un environnement comme celui de Madagascar ;
- Formuler des recommandations appropriées et réalistes à l'endroit de chacune des parties prenantes clés du projet.

V. RESULTATS ATTENDUS DE L'ÉVALUATION

Au terme de son mandat, le consultant rendra disponibles :

- a) Un rapport consolidé écrit répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées supra, notamment, la pertinence du projet et les performances en termes d'efficacité, d'efficience, de durabilité et d'impact, les leçons apprises, les recommandations pertinentes pour des expériences ultérieures, etc. Ce rapport comportera entre autres un résumé exécutif concis et réalisé suivant le canevas standard du BIT en matière d'évaluation indépendante et expliquant la méthodologie utilisée et ses limites, les résultats, les recommandations et les leçons apprises à l'issue de l'évaluation. Les annexes seront composées des TDR, de la liste des personnes rencontrées, des tableaux de données complémentaires, des questionnaires utilisés, etc.
- b) Des fiches techniques de deux pages maximum pour chacun des cas de succès et d'échecs enregistrés pendant la mise en œuvre du projet. Une dizaine de cas (de réussites et d'échecs) répartis dans les différentes zones d'intervention est souhaitée ;
- c) Des outils de restitutions (présentation PowerPoint) des principales conclusions et leçons tirées de l'évaluation qui seront présentés à un atelier de partage d'informations et d'échanges d'expériences en matière de promotion de l'emploi à travers l'approche HIMO, qui verra la participation de toutes les parties prenantes.

Le rapport final devra suivre le canevas suivant :

- Page de couverture reprenant les données clés du projet (titre du projet, code du projet, donateur, date de début et date de fin, budget, domaine technique du projet, unité de gestion au BIT, couverture géographique) ; et les caractéristiques de l'évaluation (type d'évaluation, unité de gestion au BIT, dates de début et de fin de la mission d'évaluation, noms des évaluateurs, date de soumission du rapport d'évaluation)
- Résumé exécutif (3 à 5 pages maximum)
- Contexte de la mise en œuvre du projet et sa logique d'intervention
- But, champ et destinataires de l'évaluation
- Méthodologie
- Résultats (le contenu de cette section doit être organisé suivant les questions posées dans les TDR)
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Conclusions ;
- Recommandations (12 au maximum ; préciser les destinataires des recommandations) ;
- Orientations futures possibles ;
- Annexes
 - Calendrier, outils de travail et personnes interviewées
 - Liste des documents du projet examinés

- Autres documents consultés
- TDR
- Matrices diverses (Résultats, cas de succès et d'échecs, etc.)
- Résumé de l'évaluation (suivant le canevas fournis par le BIT)

VI. METHODOLOGIE

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluateur collectera des informations sur la base d'une revue documentaire à partir des documents qui lui seront fournis et les confrontera pour validation entre elles et aux données primaires qu'il obtiendra de différentes sources lors des visites sur terrain et lors des interviews. Durant le processus de collecte des données, l'évaluateur comparera, validera et fera des validations croisées de données issues de différentes sources (staff du projet, partenaires de mise en œuvre et bénéficiaires) et de différentes méthodologies (revue documentaire, visites sur le terrain et interviews)

Revue documentaire:

En prélude aux descentes sur le terrain, l'évaluateur fera la revue des documents suivants :

- Documents du projet ;
- Tous les rapports d'avancement du projet ;
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programme et Budget du BIT 2012-2013;
- Agenda du Travail Décent pour l'Afrique 2010-2015
- UNDAF et Programme intérimaire
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

Interviews individuels avec le staff du BIT et interviews sur le terrain ou par téléphone avec :

- Des spécialistes du BIT : EMP/INVEST et autres unités pertinentes au siège du BIT, le Directeur du Bureau de l'OIT à Antananarivo ainsi que le staff impliqué dans le projet
- Les mandants de l'OIT sur le terrain dans les régions couvertes par le projet (représentants des travailleurs, employeurs et Gouvernement)
- Les institutions impliquées dans la mise en œuvre du projet, notamment les Agences des Nations Unies, les ONG ou associations, les autorités locales
- D'autres partenaires au développement, y compris le staff des agences internationales de développement Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local.

Des questionnaires auto-administrés adressés aux parties prenantes clés se trouvant dans une région éventuellement difficile à visiter du fait de contraintes clairement démontrées.

Visites de terrain :

Les visites de terrain devront se faire en principe dans toutes les régions couvertes. Mais s'il y a des contraintes budgétaires, les consultants visiteront un échantillon représentatif des sites du projet. Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.

Débriefing :

Le consultant présentera ses résultats préliminaires et recommandations au bureau de l'OIT à Antananarivo et à l'équipe de gestion du projet.

VII. CONDUITE ET GESTION DE L'EVALUATION, PLAN DE TRAVAIL ET CALENDRIER

L'évaluation sera menée par une équipe composée d'un consultant international et de deux consultants nationaux ayant les qualifications suivantes :

Consultant international

- Niveau d'études universitaires de troisième cycle en sciences économiques, sociales, en management ou dans des domaines similaires
- Fortes connaissances en politiques de l'Education, de l'emploi et de construction d'infrastructures
- Au moins dix ans d'expériences avérées dans les domaines ci-après :
 - a. Mise en œuvre des approches du cadre logique et d'autres approches de planification stratégique, méthodes et approches de suivi et évaluation, notamment les approches quantitatives, qualitatives et participatives, analyse de l'information et rédaction des rapports ;
 - b. Analyse et évaluation des projets de développement
 - c. Développement local avec une sensibilité sur l'approche genre.
- La connaissance et les expériences dans le domaine de construction d'infrastructures selon l'approche HIMO structurée du BIT constituent des atouts majeurs.
- Capacités de diriger une équipe
- La capacité de communication bilingue en français et en anglais, la capacité à produire des résultats de qualité dans un temps limité et la familiarisation avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.

Consultant national 1

- Niveau d'études supérieures en économie, gestion ou dans des domaines similaires
- Fortes connaissances et/ou expériences dans les domaines de BTP, d'éducation et d'emploi
- Au moins cinq ans d'expériences dans l'évaluation des projets de développement
- La connaissance et les expériences dans le domaine de construction d'infrastructures selon l'approche HIMO structurée du BIT constituent des atouts majeurs.
- Maîtrise de la langue française et des outils informatiques
- Capacité à produire des résultats de qualité dans un temps limité et la familiarisation avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.
- Fortes capacités de rédaction

Consultant national 2

- Niveau d'ingénieur en BTP
- Expériences confirmées dans les domaines de BTP, d'éducation et d'emploi
- Expériences dans l'évaluation des projets de développement
- La connaissance et les expériences dans le domaine de construction d'infrastructures selon l'approche HIMO structurée du BIT constituent des atouts majeurs.
- Maîtrise de la langue française et des outils informatiques
- Capacité à produire des résultats de qualité dans un temps limité et la familiarisation avec les méthodes d'évaluation des projets utilisées par les agences du Système des Nations Unies, notamment le BIT, seraient des atouts déterminants.

Description des tâches

Le consultant international est le chef de file et responsable de la coordination et de la réalisation de l'évaluation. Il a ainsi toute la latitude à organiser la répartition des tâches tout au long du processus.

Cependant, il convient de noter les tâches des consultants à titre indicatif :

Le consultant international assure la planification, l'élaboration des outils d'évaluation, le respect et l'adaptation de la méthodologie et des activités prévues dans les présents TDR. Il demeure ainsi le responsable du bon déroulement du processus jusqu'à la disponibilité du rapport d'évaluation qui doit répondre aux critères de qualité requis par le BIT.

Les consultants nationaux assisteront le consultant international dans la réalisation des différentes activités prévues, notamment dans la collecte des données quantitatives et qualitatives à travers la revue documentaire et les entretiens. Ils assureront également l'analyse des parties techniques et contribueront à la rédaction du rapport.

Gestion de l'évaluation

Le consultant international adressera le rapport d'évaluation au gestionnaire de l'évaluation (Mme Clara Ramaromanana, ramaromanana@ilo.org) et devra discuter avec elle de toutes les questions techniques et méthodologiques en cas de besoin. L'évaluation se fera avec tous les appuis requis du projet et du Bureau de l'OIT à Antananarivo. L'équipe de projet appuiera le consultant pendant toute la durée de l'évaluation et s'assurera entre autres que la documentation relative au projet est mise à jour et facilement accessible.

Le draft de rapport doit être envoyé par le gestionnaire de l'évaluation au Responsable de Suivi-Evaluation au Bureau Régional du BIT à Addis Abeba pour approbation et enverra la version finale à EVAL/BIT Genève.

VIII. CALENDRIER D'EXECUTION

La durée totale de l'évaluation est estimée à 30 jours de travail à partir du début mars. Les consultants bénéficieront d'un contrat portant sur une durée de trente jours de travail incluant les travaux préparatoires, les travaux de terrain et la rédaction du rapport.

Phase	Taches	Responsable	Personnes concernées	Lieu	Période	Nb jours
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les partenaires-clé et le staff 	Gestionnaire de l'évaluation	CNP du projet, Chargé de programme, ROAF, Directeur BP Tanà, UNICEF, MEN	Antananarivo	Semaine du 2 février 2015	
II	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur international indépendant et d'un consultant national Etablissement des contrats et préparation du budget et de la logistique 	Senior M&E Officer/R OAF Gestionnaire de l'évaluation	Directeur BP Tanà, Projet HIMO	Antananarivo	Semaine du 9 février 2015	

Phase	Taches	Responsable	Personnes concernées	Lieu	Période	Nb jours
no	<ul style="list-style-type: none"> Briefing avec le gestionnaire de l'évaluation (skype, tél, rencontre) Revue documentaire Elaboration en desk des outils de l'évaluation Finalisation du planning 	Consultants	Gestionnaire de l'évaluation, staff projet HIMO, Chargé de programme, ROAF	Antananarivo	16 au 20 février 2015	5j
IV	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec les parties prenantes 	Consultants	Chargé de programme, Directeur BP Tanà, Directions techniques du MEN, UNICEF « Education », Association MRL HIMO, Antenne cellule d'appui du projet, PME	Antananarivo	23 au 24 février 2015	2j
	<ul style="list-style-type: none"> Voyage pour Antsirabe Entretiens avec le staff/gestionnaire du projet Consultations des parties prenantes sur le terrain 	Consultants	Cellule d'appui du projet, Direction du centre de formation	Antsirabe	25 au 27 février 2015	3j
	<ul style="list-style-type: none"> Observation et consultation des parties prenantes sur le terrain 		Cisco de Moramanga, Brickaville et Vatohandry Cisco de Tsihombe		2 au 13 mars 2015	12j
	<ul style="list-style-type: none"> Débriefing et présentation des résultats préliminaires au BP Antananarivo et à l'équipe du projet 				16 mars 2015	
V	<ul style="list-style-type: none"> Préparation du draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain 	Consultants			16 au 20 mars 2015	5j
VI	<ul style="list-style-type: none"> Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet Consolidation des commentaires 	Gestionnaire de l'évaluation			20 au 23 mars 2019	
VII	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport en donnant des explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Consultants			23 au 27 mars 2015	3j
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport par EVAL 	EVAL			27 au 31 mars 2015	

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Construction d'écoles primaires à Madagascar par l'approche HIMO

Project TC/SYMBOL:
MAG/12/01M/CEF et MAG/12/02M/CEF

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: Juin 2015

The following emerging good practice has been identified during the course of the evaluation. Further text can be found in the full evaluation report.

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p>Le développement du projet est assuré selon une organisation basée sur une approche participative de proximité, contributive d'appropriation. Ainsi, l'implication des différentes parties prenantes conditionne le bon déroulement et la mise en conformité des travaux. Une telle pratique contribue également à assurer le bon entretien des infrastructures réalisées, ce qui est garant de leur durabilité.</p> <p>De plus, le fait pour le MEN de jouer dans le projet un rôle de premier ordre par rapport à sa responsabilité par exemple dans le choix des sites, les plans de construction, la contribution des CISCO, etc., confirme le droit régalien du gouvernement dans la mise en œuvre d'un programme qui est le sien : le programme « Education pour tous ».</p> <p>Les stratégies de mise en œuvre et le mode opératoire pratiqués par le projet sont tels qu'ils contribuent de façon décisive au développement local.</p> <p>La collaboration avec les communautés contribue à : (i) stimuler le développement local en termes d'appropriation des infrastructures et de responsabilisation, (ii) permet la création d'emplois locaux et le développement des compétences locales et (iii) réduire les coûts des infrastructures. La mise en place du système d'entretien (formation, collecte de fonds d'entretien) fait partie d'excellentes pratiques.</p> <p>Les formations techniques pour les dirigeants d'entreprises sont très appropriées et nécessaires pour le développement des PME locales.</p> <p>Le renforcement de capacités des partenaires/bénéficiaires du projet par les formations théoriques et pratiques favorise l'appropriation de ces groupes.</p> <p>Le fait d'avoir une section « Etudes » au sein du Projet, chargée de la recherche de l'amélioration des plans types utilisés.</p>

Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability

La construction des infrastructures comporte un certain nombre de risques dont certains peuvent être surmontés par avance. C'est la raison pour laquelle le projet organise des formations au niveau des maîtres d'œuvre et des entreprises afin de réduire les principaux risques rencontrés au fur et à mesure que les travaux avancent.

La formation des PME ainsi que celle des membres du Comité d'entretien se sont avérées insuffisantes surtout en termes de durée, d'après les apprenants. La durée aurait dû être plus longue.

Certaines pratiques ont moins de succès et ne constituent pas une référence positive. Il s'agit par exemple du fait d'effectuer, en fin de projet, une réception provisoire et une réception définitive cumulées, est une pratique qui expose le projet à une situation sans recours vis-à-vis des entreprises en cas de défauts techniques. On peut noter en plus la faiblesse de communication et d'échanges entre partenaires du projet est contributeur de faibles performances.

Pour assurer plus d'efficacité dans la mise en œuvre du projet, il aurait fallu une meilleure coordination et une concertation soutenue entre les divers partenaires impliqués tout au long du processus surtout au niveau régional et local.

Les défis liés à l'application de l'approche HIMO, notamment :

- Le problème de coordination à cause des effectifs important du personnel à gérer.
- Le manque de capacités requises parfois au niveau local.
- Les faibles rendements financiers ainsi que la productivité.
- Les délais de réalisation plus longs par rapport à l'approche mécanisée.

<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>L'approche HIMO peut servir de réponse à une situation pour créer des emplois, distribuer des revenus en faveur des populations locales vulnérables et construire ou réhabiliter les infrastructures. Elle peut également être utilisée comme une solution d'appoint dans des situations structurelles ou saisonnières de chômage ou de précarité de l'emploi. Tout en étant créatrice d'emplois, l'approche permet aussi la création, l'entretien et la réhabilitation des infrastructures scolaires, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs du programme « Education pour tous ».</p> <p>Les travaux ainsi réalisés donnent en général des résultats de qualité satisfaisante dans une période de temps planifiée et un budget convenu, plutôt réduit.</p> <p>Une approche HIMO devrait se fonder sur une stratégie de développement autocentrée permettant ainsi le renforcement des institutions et la capacité de gestion locale notamment à des fins de durabilité.</p> <p>L'identification des projets et des initiatives communautaires doit être participative.</p> <p><u>L'approche « Agence d'exécution » A- MOD</u> dans laquelle la Circonscription scolaire (CISCO) est maître d'ouvrage et le projet HIMO Bâtiments maître d'ouvrage délégué, tandis que le maître d'œuvre est l'association MRL HIMO. le projet collabore avec des entreprises qualifiées et formées.</p> <p><u>L'approche A-RCT</u>, est la modalité dans laquelle le projet collabore avec les communautés afin de stimuler le développement local. Les communautés se sentent plus concernées dans cette approche où le Maître d'ouvrage déléguée est la Commune.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>Les interventions du projet ont produit des effets positifs significatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un taux d'accès croissant : une augmentation substantielle du nombre d'élèves inscrits, - Une amélioration du taux de réussite, - Une réduction du taux d'abandon des élèves, - La diminution du ratio élèves / salle de classe, - Des enseignants plus motivés et encouragés notamment en raison de l'amélioration des conditions de travail, - Des cours assurés à plein temps (27h 30/semaine) au lieu de mi-temps (classes multigrades), - Les parents sont rassurés et encouragés à envoyer leurs enfants suivre des cours dans des bâtiments aux normes requises et sécurisantes, - contribution au développement socioéconomique de la localité, notamment par les emplois locaux créés lors des travaux avec génération de revenus, - Au niveau des membres de la communauté, une véritable conscience d'appropriation des infrastructures réalisées, - La responsabilisation du comité d'entretien, - Des emplois directs et indirects temporaires créés en faveur des jeunes et des femmes généralement sans qualification, - contribution à la bonne gouvernance par le renforcement des capacités des services déconcentrés.

Potential for replication and by whom

L'approche HIMO-Bâtiments pour la construction et la réhabilitation des infrastructures scolaires, telle qu'exécutée par le BIT est une stratégie très pertinente dont le gouvernement Malgache et autres partenaires au développement et structures d'accompagnement, peuvent tirer des leçons en vue de la réalisation de projets. D'autres pays peuvent aussi en être inspirés.

Le potentiel de réussite et de réplication d'un programme HIMO passent par la mise sur pied de certains mécanismes et aussi de critères pour minimiser les erreurs d'inclusion et d'exclusion, tels que :

- Une approche HIMO devrait se fonder sur une stratégie de développement autocentrée permettant ainsi le renforcement des institutions et la capacité de gestion locale notamment à des fins de durabilité ;
- Une sélection réfléchie des chantiers du fait que tous les travaux de construction de bâtiments et travaux publics ne peuvent être réalisés avec les approches à fort coefficient d'emploi.
- Au niveau de la population, pour améliorer durablement leur situation, il est primordial qu'elle ait accès à des emplois rémunérés et aux biens et services de base. Il est possible de contribuer à l'amélioration des moyens de subsistance de la population en privilégiant les projets qui fournissent un grand nombre d'emplois ;
- Il est important et pertinent d'impliquer les autorités locales, sachant que ces derniers peuvent contribuer à faciliter l'identification des personnes qualifiées pour les travaux HIMO et aider à résoudre certains problèmes et surmonter certaines difficultés en rapport avec les populations locales ;
- L'identification des projets et des initiatives communautaires doit être participative.

Au niveau de la gestion des chantiers

- Assurer l'exécution et l'organisation effective du chantier conformément à un plan de travail établi de façon concertée;
- Des standards de qualité élevés: il ne s'agit pas de produire une "qualité au rabais" qui serait acceptable en milieu rural. ;
- Garantir le respect de la durée d'exécution du chantier afin d'éviter les surcouts, la démobilisation des travailleurs etc.;
- Assurer la qualité et l'encadrement technique des travaux pour des raisons d'efficacité et de durabilité.
- Respecter les normes du travail et de sécurité.

<p>Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)</p>	<p>La pertinence s'établit du fait que le BIT vise essentiellement à promouvoir l'emploi en créant un environnement institutionnel, social et économique durable qui permet aux femmes et aux hommes d'acquérir et d'actualiser les capacités et les compétences dont ils ont besoin pour occuper un emploi productif.</p> <p>Les résultats des projets entrent dans le cadre du « P&B 2014-2015 » du BIT, notamment : <i>Résultat 1</i> – « Davantage de femmes et d'hommes bénéficient d'un emploi productif et de possibilités de travail et de revenus décents » ; <i>Résultat 2</i> – « Le développement des compétences accroît l'employabilité des travailleurs, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance », et <i>Résultat 3</i> – « Les entreprises durables créent des emplois productifs et décents ».</p> <p>Les projets HIMO constituent donc à cet égard un axe prioritaire des actions du BIT qui n'a pas cessé, depuis des années, de plaider en faveur d'une croissance économique intensive en emplois. Ils s'insèrent dans le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) pour Madagascar. Il recèle un potentiel réel à contribuer aux grands objectifs stratégiques du BIT dans son focus sur la création d'emplois et la création de revenus grâce à une orientation vers les approches HIMO.</p> <p>En effet, le projet veille à promouvoir le travail décent dans sa globalité, par la promotion et l'application des normes internationales du travail, en particulier la vulgarisation de la convention 94, soit sur les chantiers, soit lors des sessions de formation. Il répond par conséquent à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents.</p>
<p>Other documents or relevant comments</p>	

ILO Lesson Learned Template

Project Title: Construction d'écoles primaires
à Madagascar par approche HIMO

Project TC/SYMBOL:
MAG/12/01M/CEF MAG/12/02M/CEF

Name of Evaluator: Emile André Damiba

Date: Juin 2015

The following lesson learned has been identified during the course of the evaluation. Further text explaining the lesson may be included in the full evaluation report.

LL Element	Text
Brief description of lesson learned (link to specific action or task)	<ol style="list-style-type: none">1. Pendant la période d'instabilité politique, les organisations des Nations Unies ont été cruciales pour contribuer à maintenir le bon déroulement des projets avec le soutien norvégien à l'UNICEF, le PAM et le BIT.2. La programmation conjointe a induit une plus grande harmonisation dans la planification et les rapports d'activités éducatives par les trois Agences.3. L'accent mis sur la communauté locale, y compris, en particulier les parents et les autorités locales, dans l'éducation des enfants, est également d'une importance énorme.4. L'utilisation de l'approche HIMO a permis un meilleur contrôle des coûts, ce qui a permis de construire des salles de classes additionnelles.5. L'exécution du projet avec les services déconcentrés du Ministère de l'Éducation ainsi que les collectivités décentralisées allège les procédures et accentue le sens d'appropriation de groupes bénéficiaires. En effet, l'approche RCT (Responsabilisation de la Collectivité Territoriale) est une approche où les communes assurent la maîtrise d'ouvrage déléguée.6. La formation des PME ainsi que celle des membres du Comité d'entretien se sont avérées insuffisantes surtout en termes de durée, d'après les apprenants ; la durée aurait dû être plus longue.

<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le contexte national et l'environnement de la mise en œuvre du projet ont été largement favorisés par les options fondamentales du Gouvernement de Madagascar. Ceci est illustré notamment par les choix politiques et les stratégies dans les secteurs de l'Education où et l'accent a été mis sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement, de l'accès et la rétention scolaire, ainsi que des performances institutionnelles. Quant au secteur de l'Emploi, la réalisation des Programmes d'investissements par l'approche HIMO a été poursuivie comme une des réponses aux impacts des crises traversées par le pays en matière d'emploi.</p> <p>Par ailleurs, le développement d'un partenariat pertinent et porteur avec les Agences des NU, en particulier le BIT, l'UNICEF et le PAM a créé de bonnes conditions pour la mise en œuvre du projet.</p> <p>La politique de décentralisation a aussi facilité une approche participative de proximité avec les démembrements du Ministère de l'Education Nationale aux niveaux régional et local.</p> <p>De façon spécifique, les projets HIMO Bâtiments contribuent à la réduction de la pauvreté des communautés locales et à la valorisation des ressources locales (aussi bien humaines que matérielles) ce qui cadre parfaitement avec les défis de développement en particulier le sous-emploi. En effet, si les approches HIMO sont convenablement gérées et soutenues, elles sont susceptibles de créer de façon significative un plus grand nombre d'emplois non-qualifiés ou peu qualifiés accessibles à des personnes avec un bas niveau de formation ou d'apprentissage, y compris les micro entreprises, les PME et bureaux d'études.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Le projet s'adresse à plusieurs bénéficiaires qui sont en même temps des opérateurs pour certains d'entre eux, étant donné la méthode participative adoptée pour l'exécution du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les enfants des écoles construites ou réhabilitées qui sont mis dans de meilleures conditions pour apprendre. • Les associations de parents d'élèves qui sont formées et appuyées pour exécuter l'entretien courant des infrastructures afin que leurs enfants étudient toujours dans de bonnes conditions. • Les services déconcentrés du MEN, les collectivités décentralisées, et les Communes qui sont appuyés pour l'exercice de la maîtrise d'ouvrage. • Les chômeurs et adultes sous-employés des zones rurales bénéficiaires qui sont recrutés en priorité sur les chantiers de construction. • Les entreprises régionales et locales, qui sont les exécutants des travaux du programme d'investissements.

<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p><i>Sur le plan interne au projet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La situation des structures d'exécution opérant avec le BIT est caractérisée par de faibles capacités institutionnelles (ressources financières et matérielles notamment). - Les faibles capacités des communautés locales (expertise limitée et surtout faibles ressources financières), conditionnent leur pleine participation optimale aux interventions du projet. - La durée des formations a été en général considérée comme insuffisante, (iii) certains sujets /thèmes jugés utiles, n'étaient pas au programme (fiscalité, facturation, et autres sujets techniques). <p><i>Sur le plan externe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le défi le plus notoire constaté résulte de la crise politique qui a limité très fortement le champ d'action institutionnel du projet. - L'insécurité qui règne dans quelques zones. <p>La formation des PME ainsi que celle des membres du Comité d'entretien se sont avérées insuffisantes surtout en termes de durée, d'après les apprenants. La durée aurait dû être plus longue.</p>
<p>Success / Positive Issues - Causal factors</p>	<p>La stratégie opérationnelle à succès consiste à:</p> <ul style="list-style-type: none"> - travailler en partenariat avec les services centraux et déconcentrés du Ministère de l'Education Nationale pour l'identification des écoles; - impliquer les opérateurs et acteurs locaux dans les activités de construction et d'entretien des bâtiments ; - faire intervenir des associations malgaches dans l'exécution des projets ; à renforcer les capacités de ces opérateurs et acteurs locaux. <p>Quelques autres cas positifs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le renforcement des compétences des Micro entreprises et PME par la formation à la construction de bâtiments aux normes anticycloniques selon l'approche HIMO ; • Le renforcement des compétences des associations de parents d'élèves par la formation à l'entretien de bâtiments ; • La création d'emplois et de revenus pour les personnels des MPME et les populations locales par l'utilisation de l'approche HIMO pour la construction de bâtiments scolaires ; • La mise en place de comité d'entretien et du fonds d'entretien alimenté par les cotisations de la communauté, est un facteur structurant d'appropriation et de pérennité ; • Les infrastructures réalisées suivant des normes de qualité et en matériaux définitifs qui sont garanties durables ; • La contribution à la réalisation des objectifs du projet « Education pour tous » pour garantir un meilleur avenir pour les générations de demain.

ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)

La réception provisoire est cumulée, dans certains cas, avec celle définitive à cause des retards dans l'exécution des travaux et des contraintes de fin du projet liées aux procédures du BIT, et ce avec l'autorisation du Ministère de l'Education. Il s'agit à la base d'une question de planification qui n'a pas pris en compte tous les paramètres du projet, surtout que la date de la fin du projet est connue à temps, et même que des extensions de durée ont eu lieu.