



BIT - ÉVALUATION

- **Titre du projet:** Projet HIMO Bâtiments
- **ILO TC/SYMBOL:** MAG/15/03/CEF
- **Type d'évaluation :** Evaluation finale indépendante
- **Pay(s) :** Madagascar
- **Résultat(s) du P&B** Résultat 3: Des transitions économique, sociale et environnementale pour le plein emploi, productif et librement choisi et le travail décent pour tous
- **ODD(s)** ODD 4 : assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie
ODD : Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous
- **Date de l'évaluation:** 23 octobre-13 décembre 2019
- **Nom(s) du consultant:** Dr Mohamadou Sy
- **Bureau Administratif:** Bureau de pays de l'OIT à Antananarivo
- **Bureau Technique:** Département DEVINVEST au Siège du Bit à Genève
- **Fin du projet (date):** 30 juin 2020
- **Donateur: pays et budget US\$** Royaume de Norvège (6 151 854 USD)
- **Gestion de l'évaluation:** Rodrigue Raoul Zuchuon
- **Budget de l'évaluation:** 20, 161 USD
- **Mots clés:** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent et développement local

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

Table des matières

Résumé exécutif	3
Liste des sigles et acronymes	10
1. Description du projet HIMO BATIMENTS	12
2. Objectif, étendue et clients de l'évaluation	13
2.1 Objectifs de la mission d'évaluation finale	13
2.2 Etendue de l'évaluation finale	14
2.3 Destinataires de l'évaluation finale	14
3. Méthodologie et limitations	15
3.1 Phasage de la mission d'évaluation	15
3.2 Proposition de cadre évaluatif pour conduire l'évaluation	17
3.3 Les critères d'évaluation	17
3.4 Les instruments de collecte des données	17
3.5 Limites de la méthodologie	17
4. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation	19
4.1 Pertinence et alignement stratégique du projet	19
4.2 Validité de la conception du projet	20
4.4 Efficience des ressources utilisées	28
4.5 Efficacité de l'organisation managériale du projet	31
4.6 Effets et durabilité du projet	32
4.7 La prise en compte des questions transversales	35
5. Conclusions	37
6. Recommandations	39
6.1 Recommandations aux partenaires de mise en œuvre du PC et à la Coopération Norvégienne	39
6.2 Recommandations au projet HIMO du BIT	40
7. Leçons apprises et bonnes pratiques	42
8. Annexes	43
8.1 Termes de Référence	44
8.2 Cadre évaluatif	55
8.3 Documents consultés	59
8.4 Outils de collecte des données	60
8.5 Liste des personnes interviewées	66
8.6 Formulaire d'ÉVAL de Leçons apprises et Bonnes pratiques remplis	69
8.7 Chronogramme de la mission sur le terrain	76
8.8 Autres informations additives (photos d'infrastructures réalisées par le projet)	81

Résumé exécutif

1. Description du projet

Le projet HIMO BATIMENTS fait partie du programme conjoint (PC) BIT/UNICEF/PAM financé par le Royaume de Norvège en appui au programme Education pour Tous (EPT) du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel (MENETP) de Madagascar. La coordination de l'ensemble du programme est placée sous la responsabilité de l'UNICEF. Le programme conjoint est sous la tutelle du MENETP à travers la Direction des Patrimoines Fonciers et des Infrastructures (DPFI). Le programme dispose d'un comité de pilotage qui est une plateforme de coordination et d'échanges. Le comité se réunit une fois par semestre.

Le budget total du projet est de 6 151 854 USD (y compris les montants accordés avec les accords d'extension) pour une durée de 4 ans et 3 mois (octobre 2015 à décembre 2019)¹. Le montant du premier accord de financement est de 4 659 696 USD.

Le BIT exécute le projet selon les règles de l'art de l'approche à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) structurée. La réalisation des infrastructures est faite selon les deux options préconisées dans la stratégie du MENETP : (i) Approche par Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (A-MOD) et (ii) Approche par Responsabilisation des Collectivités Territoriales (A-RCT). Dans l'exécution du projet HIMO Bâtiments, le Bureau d'Antananarivo bénéficie de l'appui du département DEVINVEST de Genève qui joue le rôle de backstopping au niveau du siège.

Le projet a officiellement démarré ses activités en septembre 2016. Il est intervenu dans les régions d'Anosy, Androy et Atsimo Andrefana. Son objectif principal est « 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 MENETP et ses partenaires, en 2007 ». Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

- **Objectif immédiat 1** : renforcer la capacité des partenaires dans la conception, la planification, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux de réhabilitation et d'entretien d'infrastructures en utilisant l'approche HIMO.
- **Objectif immédiat 2** : améliorer des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle par la construction d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet.
- **Objectif immédiat 3** : accroître les possibilités pour la population d'obtenir un emploi et un revenu décents par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux dans les travaux de construction/réhabilitation des infrastructures.
- **Objectif immédiat 4** : assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO

2. Objectif, étendue et clients de l'évaluation

La mission porte sur l'évaluation finale du projet HIMO Bâtiments et couvre l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet depuis son démarrage jusqu'au 12 novembre 2019. Les régions couvertes par l'évaluation sont Analamanga (MENETP, BIT, partenaires du projet,

¹ Le Projet ira jusqu'en juin 2020 suite à l'accord d'extension du bailleur obtenu en septembre 2019.

la Cellule d'appui des projets HIMO), Anosi, Androy et Atsimo Andrefana (CISCO, bénéficiaires). Les groupes cibles sont les circonscriptions scolaires (CISCO), les communes, les associations de parents d'élèves, les petites et moyennes entreprises (PME) et les bureaux d'études.

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le MENETP, le BIT, les autres parties impliquées dans l'exécution du projet (UNICEF et PAM) et la Coopération Norvégienne (donateur).

3. Méthodologie et limitations

L'évaluation a été effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (GAR) mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. L'évaluation a été réalisée en prenant en compte les objectifs de la Coopération norvégienne et du BIT ainsi que les thèmes transversaux de genre², des normes internationales du travail, du dialogue social et de durabilité environnementale.

L'approche « méthodes mixtes³ » a été préconisée pour la réalisation de l'évaluation du projet suivant quatre phases : la phase préparatoire, les entretiens avec les parties prenantes du projet, la restitution à chaud des résultats préliminaires et enfin la production des rapports préliminaire et final.

En lien avec les questions évaluatives, les critères d'évaluation retenus dans les Termes de référence (TDR) ont été adressés par l'évaluation finale du projet: la pertinence et l'alignement stratégique du projet, la validité de la conception, la performance et l'efficacité, l'efficience des ressources utilisées, l'efficacité de l'organisation managériale du projet, et l'impact et la durabilité du projet.

L'évaluation a eu lieu sur le terrain du 24 octobre au 12 novembre 2019, soit au total, 64 entretiens individuels et groupes focaux, en face à face et à distance dont 2 entretiens au niveau international, 26 entretiens au niveau national et 36 entretiens au niveau local.

La principale limite de l'approche méthodologique est le recours à un interprète pour certains entretiens avec les acteurs du niveau local qui ne parlent pas le français. Un tel recours peut être source de biais. Afin de minimiser ces biais, l'assurance qualité de l'évaluation a été assurée par des techniques de triangulation de diverses sources d'informations (divers informateurs clés ont été interrogés) et de techniques de collecte des données.

4. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation

Pertinence et alignement du projet : le projet HIMO BATIMENTS est pertinent par qu'il apporte des réponses adéquates aux besoins des bénéficiaires. Il est aligné non seulement sur les priorités des objectifs de développement durable (ODD 4), le plan-cadre des Nations unies pour le développement (UNDAF, en anglais) et le Programme pays de promotion du travail décent (PPTD) mais également sur les priorités du Plan National de Développement (PND), du Plan Intérimaire pour l'Education (PIE) et du Plan Sectoriel de l'Education (PSE) en matière d'éducation (construction de salles de classes et d'ouvrages connexes, formation professionnelle et d'emploi décent).

² Les préoccupations relatives au genre sont basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets (septembre 2007).

³ Caracelli, Valerie J. and Greene, J. C. 1997. "Crafting mixed-method evaluation design." In J. C. Greene and V. J. Caracelli (eds.), *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*.

Validité de la conception : le projet fait partie du programme conjoint EPT. Il a fait l'objet d'une note conceptuelle et non d'un document de projet explicite complété par un cadre logique et un dispositif formel de suivi-évaluation et de capitalisation. Les trois objectifs immédiats sont bien formulés` ce qui n'est pas le cas du sous-objectif qui est centré sur un seul produit. Le projet comporte des indicateurs de résultats mais ils ne sont pas déclinés en genre.

Performance et efficacité : dans l'ensemble les résultats du projet ont été atteints. En effet, pour le résultat 1 du **sous-objectif 1**, 262 personnels ont été effectivement formés (dont 19% de femmes) au lieu de 180 personnels sur la période 2016-novembre 2019. Par rapport au résultat 2 du sous-objectif 1, 18 anciens tâcherons dont 5 femmes (28%) ont été formés selon l'A-RCT pour une cible initiale de 45 tâcherons (40% de réalisation). Le déficit de tâcherons a été comblé par la formation de 27 jeunes chômeurs comme ouvriers spécialisés. 102 associations de parents d'élèves, en l'occurrence les Fikambanan'ny Ray amandrenin'ny Mpianatra⁴ (FRAM) et les FEFFI ont été formalisées et formées en gestion administrative et financière et en techniques d'entretien d'infrastructures. Les membres de 102 comités d'entretien (CE) issus des FEFFI et des FRAM ont été formés en entretien des infrastructures sur un total de 101 CE prévus (101%) sur la période 2016-2019.

Les résultats du **sous-objectif 2** ont été atteints grâce à la construction de 205 salles de classes avec des ouvrages connexes dans 102 écoles alors que la cible était de 203 salles de classes pour les plans de travail annuel (PTA) de la période 2016-2019. Le projet a également accompagné les associations de parents d'élèves (FEFFI et FRAM) dans la mobilisation d'un montant de 9 341 USD⁵ (30 750 000 MGA) de fonds de garantie en raison de 45 USD (150 000 MGA) par salle de classe.

Le résultat 1 du **sous-objectif 3** a été réalisé à 85,29% en termes d'HJ mais il a été dépassé en termes de masse salariale de l'ordre de 29,22%. En effet, le projet a effectivement réalisé 180 063 HJ pour les populations et les personnels des entreprises sur la période 2016-2019 alors que l'objectif initial était de créer 211 115 HJ (soit 180 000 HJ prévus dans les PTA de 2016, 2017 et 2018 et 31 115 HJ prévus dans le PTA de 2019). Le nombre total d'emplois directs créés pendant la période 2016-2019 est de 2 198 soit 1 674 emplois en construction de bâtiments, 271 en fabrication de mobiliers et 253 en maîtrise d'œuvre. Ces emplois ont été créés par 69 PME dont 59 PME en bâtiments et 10 PME en mobiliers adjudicataires de marchés du projet. Parmi ces PME, 25 (36%) sont dirigées par des femmes. Sur les 10 micros et petites entreprises (MPE) ayant exécuté des travaux en A-RCT, 1 MPE est dirigée par une femme (10%). Un déficit de 31 052 HJ a été constaté. Ce déficit s'explique par le fait que les personnels des entreprises qui ont été formés et qui sont plus motivés deviennent plus performants surtout en matière d'organisation de chantier et de gestion du personnel, ce qui se traduit par une réduction des délais d'exécution des travaux. Pour la période 2016-2018, le projet avait prévu 360 000 USD de masse salariale à payer aux populations et aux personnels des entreprises. La masse salariale effectivement payée est de 465 209 USD, soit 29,22% d'accroissement équivalent à 105 209 USD.

Enfin, le résultat du **sous-objectif 4** a été atteint avec la mise en place d'une base de données.

Les risques associés à la mise en œuvre du projet ont été bien identifiés et des mesures de mitigation ont été préconisées. Le projet a été plus performant dans la région d'Atsimo-Andrefana où les deux approches A-MOD et A-RCT ont été mises en œuvre. Il a adapté ses

⁴ Association de parents d'élèves

⁵ En moyenne 1 USD équivalait en moyenne à 3 292 MGA durant la période 2016-2019 (source : Service administratif et financier du Projet HIMO).

procédures de passation des marchés et a amélioré ses produits de manière continue à l'image des prototypes de salles de classe. Les partenaires et les bénéficiaires du projet sont satisfaits des résultats obtenus. Faisant suite à différentes recommandations dont celles de l'évaluation à mi-parcours en septembre 2018 et de la revue interne du projet en octobre 2018 à Ambovombe, le projet a adapté ses procédures de passation des marchés et amélioré ses produits de manière continue.

Les principales limites du projet ont trait à l'insuffisance du nombre de tâcherons formés, les latrines construites n'ont pas été modulées en fonction de la population scolaire et les W.C sont communs aux garçons et aux filles. Les bénéfices tirés du projet ont plus profité aux hommes qu'aux femmes. Le projet a fait preuve d'un manque de communication, de visibilité et de promotion de l'approche HIMO structurée même si les efforts déployés à l'endroit du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) ont débouché sur des résultats probants avec la signature d'un contrat de prestation de services de formation de bureaux d'étude et d'entreprises pour la réalisation de projets HIMO routes (contrat d'un montant de 1 995 000 USD pour une durée 20 mois). Le projet poursuit toujours son accompagnement au Ministère de l'Agriculture et au Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Habitat et des Travaux Publics (MAHTP) dans l'élaboration de la Politique Nationale de Développement des Infrastructures et Equipements (PNDIE).

Efficienc e des ressources utilisées : sur un budget total de 6 151 854 USD, un montant de 3 783 312 USD (65,02% des ressources du projet) a été utilisé pour la construction de salles de classes sur la période 2016-novembre 2019. En d'autres termes, les ressources financières du projet ont été prioritairement utilisées pour répondre aux besoins du MENETP en construction de salles de classes.

La part des ressources consacrées aux dépenses de salaires du personnel du projet sur la même période est de 8,99% contre 7,45% pour les dépenses de fonctionnement (loyers, maintenance, sécurité, frais de voyage, etc.).

Comme le projet a l'obligation de faire des retenues de garantie sur tous les contrats (le montant cumulé des retenues de garanties s'élève à 96 260 USD en date du 11 novembre 2019), les montants décaissés ne reflètent pas les engagements souscrits. C'est pourquoi, en lieu et place du calcul d'un taux de décaissement, il est préférable de calculer un taux cumulé d'engagement et de décaissement. Pour l'année 2019, le montant cumulé des engagements et des décaissements s'élève à 1 715 454 USD à la date du 11 novembre 2019, soit un taux de 93.53%. Les retards constatés dans la livraison des infrastructures et des équipements sont mineurs (un mois). Le projet a fait preuve de célérité dans la passation des marchés et le paiement des prestations des entreprises. Il a également respecté les délais de production des livrables à l'UNICEF et au Bureau de pays. Les rapports techniques et financiers produits ont été jugés satisfaisants par les destinataires. Les ressources financières ont été gérées dans les normes établies et les bonnes pratiques en la matière comme l'attestent les différentes missions de contrôle et de vérification.

Enfin, en ce qui concerne l'efficacite des ressources humaines du projet, les agents disposent de fiches de poste qui définissent clairement leurs rôles et responsabilités mais le projet n'utilise pas de feuilles de temps (time sheets), ce qui aurait mieux facilité l'appréciation de l'allocation et l'utilisation des ressources humaines.

Efficacite de l'organisation managériale : le projet a une équipe compétente, ce qui a facilité l'obtention de bons résultats et l'efficacite des réalisations. Le projet a mis en place un système de passation des marchés rigoureux et transparent. Les risques avec les entreprises ont été bien gérés. Le projet a pris part aux différentes rencontres du Comité de pilotage consacrées à la planification conjointe des activités et au partage des résultats et des expériences entre les membres du PC, le donateur et la DPMI/MENETP.

Par rapport au backstopping, le projet a bénéficié d'un appui de qualité de l'équipe du Bureau de pays de l'OIT qui a porté notamment sur l'administration, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la programmation et la mise en œuvre des activités. Le backstopping de Genève est plus stratégique qu'opérationnel comme le projet HIMO BATIMENTS a atteint une certaine maturité technique (échanges avec le donateur sur une extension du projet HIMO BATIMENTS et les perspectives de capitalisation des approches HIMO).

La principale limite notée en matière d'organisation managériale du projet est l'absence d'un système formel de suivi-évaluation et capitalisation en dépit de l'existence de divers outils et diverses pratiques de suivi-évaluation.

Effets et durabilité du projet : le projet a eu des effets positifs sur le plan scolaire et socio-économique à travers l'amélioration de l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre de salles de classes dans les écoles primaires publiques (EPP) et l'augmentation du nombre d'opérateurs dans les différentes régions d'intervention (existence de 69 entreprises de diverses tailles et de bureaux d'études formés et outillés à concevoir, réaliser et superviser les travaux de construction d'EPP et d'ouvrages connexes selon l'approche HIMO structurée). Des investissements ont été réalisés par le biais d'approches à forte intensité d'emploi (HIMO) pour s'assurer que «*No one is left behind*». Le projet a contribué au recrutement de la main d'œuvre locale non qualifiée, à la valorisation de ressources locales et à la création de 2 198 emplois directs⁶ et décents.

Le projet a pris en compte les aspects liés à la durabilité par diverses mesures telles que le renforcement des capacités des acteurs locaux (FEFFI et FRAM), la construction de bâtiments anticycloniques, la mise en place de fonds d'entretien et de lots d'outillage pour assurer l'entretien des bâtiments et enfin l'implication des chefs de zones d'administration pédagogique (ZAP) dans le suivi de l'entretien des infrastructures qui sont reversées dans le patrimoine des CISCO.

En dépit de ces différentes mesures, la durabilité des réalisations du projet pourrait être compromise par le fait que dans de nombreuses EPP les entretiens n'ont pas encore démarré.

Les MPE mises en place par les anciens tâcherons sont encore fragiles et gagneraient à bénéficier d'un accompagnement pour l'accès à des services financiers et non financiers indispensables à leur croissance et leur durabilité.

Les questions transversales de genre, d'environnement et de respect des principes et des normes au travail : le projet a développé une approche inclusive des groupes sociaux marginalisés en mettant à leur disposition des infrastructures pédagogiques répondant aux normes de qualité. Il a contribué à la protection de l'environnement en réduisant l'utilisation du bois dans la construction et en encourageant la plantation d'arbres fruitiers et la clôture des domaines scolaires par des haies vives. Le projet a veillé au respect strict des principes et des normes au travail relatives au secteur du BTP.

La principale limite en matière de genre est la faiblesse du nombre de femmes bénéficiaires des services offerts par le projet et le manque de prise en charge des besoins des jeunes filles en matière de latrines.

⁶ Les données disponibles au niveau du projet HIMO du BIT ne sont pas désagrégées selon le genre.

5. Conclusions

Le projet HIMO est pertinent et il est aligné sur les priorités stratégiques internationales et nationales en matière d'éducation et de création d'emplois décents. Par contre, la conception du projet a souffert d'un manque de document spécifique complété par un cadre logique, une approche genre et un dispositif de suivi-évaluation et capitalisation.

Le projet a contribué de manière significative à l'amélioration à l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre de salles de classes et d'ouvrages connexes et le nombre d'opérateurs composés de chefs d'entreprises et de tacherons formés en approches A-MOD et A-RCT dont certains ont été accompagnés dans la formalisation de leurs MPE. Le nombre prévisionnel d'HJ atteint est de 180 063 HJ pour les populations et les personnels des entreprises pour une cible de 211 115 HJ (85,29% de réalisation). La masse salariale effectivement payée est de 465 209 USD alors que l'objectif initial était de 360 000 USD, soit un taux d'accroissement de 29,22% équivalent à 105 209 USD. Les résultats atteints sont satisfaisants dans l'ensemble tant par leur quantité que par leur qualité même si le projet n'a pas assuré une bonne communication et une visibilité de ses interventions et de l'approche HIMO structurée. Les ressources financières du projet ont été gérées de manière rigoureuse et efficiente. Enfin, le projet a engendré d'importants effets socio-économiques.

En dépit des mesures prises pour assurer la durabilité des bénéficiaires engendrés par le projet, quelques insuffisances persistent encore notamment le manque d'entretien des infrastructures construites, la fragilité des FEFFI et des MPE nouvellement créées.

6. Recommandations

Les recommandations sont formulées à l'endroit de la Coopération Norvégienne et des trois organismes de mise en œuvre du PC, d'une part et à l'endroit du BIT, d'autre part.

6.1 Recommandations aux partenaires de mise en œuvre (BIT, UNICEF et PAM) et à la Coopération Norvégienne

Recommandation 1 : Améliorer la formulation du programme conjoint et sa stratégie d'intervention (approche genre et dispositif de suivi-évaluation)

Recommandation 2 : Développer des actions synergétiques lors de la mise en œuvre du programme conjoint dans l'esprit du principe de « Unis dans l'Action ».

6.2 Recommandations au projet HIMO BATIMENTS

Recommandation 3 : Capitaliser l'approche HIMO structurée mise en œuvre par le projet HIMO BATIMENTS (priorité haute, action à mener à court terme, ressources moyennes).

Recommandation 4 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication, de marketing social et de plaidoyer pour l'approche HIMO structurée (priorité haute, action à mener à court terme, ressources moyennes).

Recommandation 5 : Se doter d'un document de projet spécifique en cas de participation à un programme conjoint (priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources faibles).

Recommandation 6 : Moduler le box de latrines en fonction de l'effectif des élèves de l'EPP et des besoins différenciés des utilisateurs (priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources faibles).

Recommandation 7: Améliorer l'accompagnement des MPE de tâcherons en fonction de leurs besoins d'accès à des services financiers et non financiers (priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources moyennes).

7. Leçons apprises et bonnes pratiques

Deux leçons apprises et deux bonnes pratiques ont été identifiées par la Mission d'évaluation.

Leçon apprise 1 : la participation à un programme conjoint ne doit pas dispenser l'organisation participante de formuler son projet spécifique. Si le projet HIMO avait développé son propre document, cela lui aurait permis de mieux définir la situation de référence et les interventions clés et d'adapter sa stratégie de mise et de définir des indicateurs d'impact et d'effets du projet (en plus de l'approche genre et des indicateurs de résultats). Un document de projet peut également faciliter la communication interne sur le projet, son pilotage et au-delà son suivi et son évaluation finale.

Leçon apprise 2: l'accompagnement continu des MPE de tâcherons est capital mais il ne doit pas créer la dépendance vis-à-vis du BIT. Il ne suffit pas de former les manœuvres en A-RCT et de les accompagner dans la formalisation de leurs unités de production et leur transformation en MPE. Ces jeunes MPE ont besoin d'un accompagnement conséquent pour accéder à des services financiers et non financiers afin de devenir des entreprises fortes, rentables et durables.

Bonne pratique 1: l'amélioration continue du package HIMO structurée grâce aux chantiers-tests et la prise en charge des diverses recommandations des parties prenantes du projet. L'équipe du projet HIMO BIT a utilement pris en charge les recommandations qui lui ont été faites par le MENETP et le consultant qui a conduit l'évaluation à mi-parcours du projet, ce qui s'est traduit par l'amélioration du prototype de salles de classe anticyclonique et des ouvrages connexes tout comme l'identification des FEFFI comme partenaires privilégiés.

Bonne pratique 2: la contribution du Projet HIMO BIT à la formation professionnelle des jeunes et à la création d'emplois et de revenus décents tout en valorisant les ressources locales, à travers la promotion de technologies fortement consommatrices de travail. L'approche HIMO structurée est reconnue pour sa capacité à contribuer à la lutte contre le chômage, le sous-emploi, la pauvreté et l'insuffisance de devises dans des pays sous-développés comme Madagascar. Le projet a contribué à la valorisation des ressources locales et à la création de liaisons intersectorielles en amont et en aval de la réalisation de l'investissement.

Liste des sigles et acronymes

A-MOD	Approche par Maîtrise d’Ouvrage Délégué
A-RCT	Approche Responsabilisation des Collectivités Territoriales
BIT	Bureau international du Travail
CEPE	Certificats d’études Primaire Elémentaire
CISCO	Circonscription Scolaire
CF-HIMO	Association Centre de Formation HIMO
CNP	Coordonnateur National de Projet
DAO	Dossier d’appels d’offres
DPFI	Direction du Patrimoine Foncier et des Infrastructures
EPP	Ecole primaire publique
EPT	Education Pour Tous
FEFFI	Faribon’Ezaka ho Fahombiazan’ny Fanabeazana eny Ifotony/Association des parents d’élèves élargie
FRAM	Fikambanan’ny Ray amandrenin’ny Mpianatra/ Association de Parents d’Elèves
GAR	Gestion axée sur les résultats
HIMO	Haute Intensité de Main-d’œuvre
IEC	Information Education Communication
ODD	Objectifs de Développement Durable
MAHTP	Ministère de l’Aménagement du Territoire, de l’Habitat et des Travaux Publics
MENETP	Ministère de l’Education Nationale et de l’Enseignement Technique et Professionnel
MPE	Micro et petite entreprise
OIT	Organisation internationale du Travail
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PC	Programme Conjoint
PIE	Plan Intérimaire pour l’Éducation
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PND	Programme National de Développement
PNDIE	Politique Nationale de Développement des Infrastructures et Equipements (PNDIE)
PNUAD/UNDAF	Plan-Cadre des Nations Unies pour l’Assistance au Développement
PSE	Plan Sectoriel Education
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décemment
SNU	Système des Nations Unies
PTA	Programme de Travail Annuel
PTF	Partenaire technique et financier
TDR	Termes de référence
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l’Enfance
ZAP	Zone d’administration pédagogique

LISTE DES TABLEAUX

Titre	Page
Taux de réalisation des résultats	21
Réalisation du projet en HJ	25
Etat des ressources consommées	28

LISTE DES FIGURES

Titre	Page
Formation de personnels de PME et de surveillants de travaux par année (en dehors du recyclage)	22
Nombre d'associations de parents d'élèves formées	23
Nombre de membres formés (FEFFI, FRAM et CE)	24
Nombre total de salles de classe construites	24
Masse salariale payée aux personnels des entreprises et aux populations (en dollars US)	25

1. Description du projet HIMO BATIMENTS

Le projet HIMO Bâtiments fait partie du programme conjoint entre l'UNICEF, le PAM et le BIT. Il a été financé par le Royaume de Norvège dans le cadre de l'appui au programme EPT du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel (MENETP). Il fait l'objet d'une Lettre d'accord entre l'UNICEF et l'OIT, représentée par le Bureau international du Travail (BIT). La coordination de l'ensemble du programme est placée sous la responsabilité de l'UNICEF. Le programme dispose d'un comité de pilotage qui comprend le donateur, la DPFI/MENETP et les trois organismes partenaires. Le comité de pilotage est une plateforme de coordination et d'échanges. Il se réunit une fois par semestre.

Le projet HIMO fait suite au programme conjoint réalisé en 2012 par les trois agences, à savoir l'UNICEF, le PAM et le BIT sur une période de 3 ans (2012-2014). Ce programme est un effort collectif pour soutenir le Plan Intérimaire pour l'Éducation (PIE)⁷.

Le budget total du projet HIMO est de 6 151 854 USD y compris les montants accordés avec les accords d'extension) pour une durée de 4 ans et 3 mois. Une extension du projet est prévue jusqu'en juin 2020⁸. Le montant du premier accord de financement est 4 659 696 USD. Le montant du premier accord d'extension en novembre 2018 est de 1 492 157 USD et celui du deuxième accord d'extension est de 660,000 USD. A ces montants il faut ajouter 97,000 USD mis à disposition par l'UNICEF pour la fourniture de mobiliers pour les réfectoires des EPP. Au total de ces montants est déduit une perte pour variation de taux change NOK/USD de 62,020 USD.

Les objectifs immédiats du projet sont ainsi formulés :

Objectif immédiat 1 : renforcer la capacité des partenaires dans la conception, la planification, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux de réhabilitation et d'entretien d'infrastructures en utilisant l'approche HIMO.

Objectif immédiat 2 : 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 3 : accroître les possibilités pour la population d'obtenir un emploi et un revenu décents par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux dans les travaux de construction/réhabilitation des infrastructures.

Objectif immédiat 4 : assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO

Sur le plan institutionnel, le programme conjoint est placé sous la tutelle du MENETP à travers la Direction des Patrimoines Fonciers et des Infrastructures (DPFI). Le BIT exécute le programme selon les règles de l'art de l'approche à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) structurée.

La réalisation des infrastructures est faite selon les deux options préconisées dans la stratégie du MENETP : (i) Approche par Maîtrise d'Ouvrage Délégué (AMOD) et (ii) Approche par Responsabilisation des Collectivités Territoriales (ARCT).

⁷ Le PIE a été formulé par le Ministère de l'Education Nationale (MEN) (lettre N°2012/051/MEN). Le PIE vise à donner aux décideurs un cadre et des outils pour les guider dans le pilotage du secteur en identifiant les axes stratégiques, les objectifs et les indicateurs clés pour la période 2013-2015.

⁸ Le Projet ira jusqu'en juin 2020 suite à l'accord d'extension du bailleur obtenu en septembre 2019.

- Approche « Agence d'exécution » A- MOD (la CISCO est maître d'ouvrage, le projet est maître d'ouvrage délégué) :
 - Formation/promotion d'entreprises privées
 - Travaux confiés aux entreprises privées, sous forme de marchés de travaux
 - Formation des associations de parents d'élèves pour l'entretien des bâtiments.
- Approche communautaire A- RCT (le projet est agence fiduciaire, la CISCO est maître d'ouvrage, la commune est maître d'ouvrage déléguée) :
 - Formation/formalisation de micros-entreprises (tâcherons)
 - Travaux confiés aux micros-entreprises, sous forme de marchés de travaux
 - Formation des associations de parents d'élèves pour l'entretien des bâtiments.

Pour les besoins de la mise en œuvre du projet HIMO Bâtiments, le Bureau d'Antananarivo bénéficie de l'appui du département DEVINVEST de Genève qui joue le rôle de backstopping du projet au niveau du siège.

Le projet a officiellement démarré ses activités en septembre 2016.

2. Objectif, étendue et clients de l'évaluation

2.1 Objectifs de la mission d'évaluation finale

La mission porte sur l'évaluation finale du projet HIMO Bâtiments qui fait partie du programme conjoint UNICEF/PAM/BIT. Le projet HIMO Bâtiments a pour objectif principal « 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 MENETP et ses partenaires, en 2007 ». Les termes de référence (annexe 1) précisent clairement que la mission d'évaluation finale porte sur :

1. l'appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits;
2. l'appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
3. l'examen de l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
4. l'examen de l'impact direct et indirect du projet, notamment sur le renforcement des capacités et la responsabilisation des Cisco, communes et des communautés locales ;
5. l'examen des perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
6. l'appréciation de la prise en compte des recommandations de l'évaluation du Projet en 2018 ;

7. la mise en évidence des leçons apprises et des bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes.

2.2 Etendue de l'évaluation finale

L'évaluation couvre l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis son démarrage jusqu'à son terme, quand bien même la fin du projet est prévue en juin 2020.

Etant donné que le projet a connu une extension jusqu'en juin 2020, les analyses et recommandations de l'évaluation finale pourront contribuer à une amélioration de la mise en œuvre du projet durant ses derniers mois.

Les régions couvertes par l'évaluation sont Anosy, Analamanga (MENETP, BIT, partenaires du projet, la Cellule d'appui des projets HIMO), Androy et Atsimo Andrefana (Circonscription Scolaire/CISCO, bénéficiaires). Les groupes cibles sont les CISCO, les communes, les associations de parents d'élèves, les petites et moyennes entreprises et les bureaux d'études.

2.3 Destinataires de l'évaluation finale

Les principaux destinataires de l'évaluation sont le MENETP, les communes, les mandants tripartites, le BIT, l'UNICEF, le PAM et le donateur. Ces destinataires utiliseront, de façon appropriée, les conclusions, recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques de l'évaluation.

3. Méthodologie et limitations

Eu égard à la nature socio-économique de l'évaluation, l'approche « méthodes mixtes⁹ » a été préconisée pour la réalisation de la mission dans le respect des standards d'éthique et de qualité en matière d'évaluation de programmes de développement.

L'évaluation fait la distinction entre les données factuelles qui sont validées auprès des parties prenantes du projet et les conclusions évaluatives qui sont du ressort du consultant. La triangulation des données a été de rigueur à travers diverses sources d'informations et diverses techniques de collecte de données. L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques éprouvées d'animation et de facilitation.

L'évaluation a été effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la GAR mis au point par le CAD de l'OCDE.

L'évaluation finale indépendante a été conduite conformément à la politique et aux procédures d'évaluation du BIT pour tous les projets dont le budget est supérieur à 5 millions USD et a appliqué les critères d'évaluation établis par les normes de qualité pour l'évaluation du développement de l'OCDE/CAD et l'UNEG le Code de l'UNEG pour l'Evaluation dans le système des Nations Unies. Les critères d'évaluation sont la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et durabilité et le genre.

L'évaluation a, en outre, suivi les directives relatives à l'évaluation axée sur les résultats du Département de l'évaluation du BIT (EVAL) contenues dans les «Principes directeurs de l'OIT pour l'évaluation (3e édition)», et plus particulièrement la liste de contrôle "Préparation du rapport d'évaluation ».

3.1 Phasage de la mission d'évaluation

L'évaluation comprend trois phases. Chaque phase a comporté un ensemble d'activités à réaliser et des livrables à produire.

Phase 1 : phase préparatoire de la mission

La phase préparatoire porte sur trois activités clés, à savoir (i) l'organisation de deux séances de briefing du consultant au démarrage de la mission (ii) la conduite de la revue documentaire et (iii) la production d'un rapport de cadrage (livrable 1) précisant, entre autres, l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation et le plan de travail.

Phase 2 : les entretiens avec les parties prenantes du projet

Les entretiens avec les parties prenantes ont eu lieu au niveau national et dans certains sites d'intervention du projet. Au niveau national, les entretiens ont eu lieu avec les acteurs clés tels que l'équipe du Bureau-pays du BIT, l'équipe du projet HIMO, le responsable des programmes de l'ambassade de la Norvège à Madagascar, les partenaires de mise en œuvre et les responsables de bureaux d'étude, etc.

En concertation avec l'équipe de projet et compte tenu du temps imparti à la mission, des longues distances à parcourir et du mauvais état des routes et des pistes, une liste des sites

⁹ Caracelli, Valerie J. and Greene, J. C. 1997. "Crafting mixed-method evaluation design." In J. C. Greene and V. J. Caracelli (eds.), *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms*.

à visiter et des parties prenantes à interviewer a été établie suivant un échantillonnage raisonné.

Les critères mis en avant pour sélectionner les sites à visiter dans les régions sont des critères d'ordre (i) géographique avec la présence de réalisations du projet dans les villes et dans les villages, (ii) les approches de mise en œuvre des salles de classe, en l'occurrence, l'A-MOD et l'A-RCT et (iii) les performances enregistrées.

Ainsi, il a été retenu de visiter deux régions sur un total de quatre, à savoir la région d'Analamanga où on retrouve les acteurs institutionnels, le donateur, le BIT et les partenaires du projet et celle d'Atsimo Andrefana (Ciscos, bénéficiaires). Le choix de la région d'Analamanga s'impose naturellement puisqu'elle abrite les équipes du BIT, le Ministère de l'Education, le donateur les partenaires stratégiques. Le choix de la région d'Atsimo Andrefana se justifie par trois facteurs clés :

- la possibilité de visites des réalisations aussi bien dans les villes que dans les campagnes ;
- la présence de salles de classes construites suivant les deux approches (Ampanihy qui fait partie de la région d'Atsimo Andrefana est le seul site où l'A-RCT a été mise en œuvre mise en œuvre par le projet) ;
- la possibilité de visiter des sites avec de bons résultats et d'autres avec des résultats moins probants.

Pour la région d'Atsimo Andrefana, 3 CISCO ont été visitées sur un total de 4 de la même région. Comme le nombre total de CISCO couvertes par le projet est de 8, soit les 3 CISCO de la région d'Atsimo Andrefana, 1 CISCO de la région d'Anosy et 3 CISCO de la région d'Androy, le taux de sondage est de 37,87% (3/8).

Au niveau de chacun des sites visités, les entretiens ont eu lieu avec les chefs de CISCO et leurs équipes, les chefs de zones administratives pédagogiques (ZAP), les directeurs d'écoles, les enseignants, les représentants des élèves et les acteurs communautaires à travers les associations de parents d'élèves (FRAM et FEFFI et comités d'entretiens). Des entretiens ont également eu lieu avec les directeurs d'entreprises bénéficiaires du projet et quelques anciens tacherons ayant construit des salles de classes selon l'approche A-RCT.

Les parties prenantes clés des sites qui n'ont pas été visités ont été interrogées par tout moyen possible pour obtenir des informations indispensables (la liste des personnes interviewées figure en annexe 5)

Phase 3 : la restitution à chaud des résultats préliminaires

Les données tirées de la revue documentaire et collectées à l'issue des différents entretiens ont été compilées et croisées afin de tirer des constats majeurs. A l'aide d'une présentation PowerPoint, les résultats préliminaires et recommandations ont été restitués aux parties prenantes clés du projet le 12 novembre 2019. La rencontre avec le Directeur du Bureau-pays de Madagascar a été également mise à profit pour partager les résultats du projet et échangé sur les perspectives de l'approche HIMO BATIMENTS dans le pays.

Phase 4 : la production des rapports d'évaluation provisoire et finale

Un rapport d'évaluation préliminaire (livrable 2) a été rédigé selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et soumis à l'appréciation du commanditaire. Il est complété par un rapport final d'évaluation (livrable 3) prenant en compte les observations formulées sur le rapport provisoire sera produit.

3.2 Proposition de cadre évaluatif pour conduire l'évaluation

L'évaluation a adressé l'ensemble des critères d'évaluation énumérés dans le guide de l'OIT en la matière. Les questions clés soulevées dans les TDR ont été reprises et affinées dans le cadre évaluatif. Le cadre évaluatif (annexe 2) permet de guider la collecte et l'analyse d'informations sur la base des résultats attendus et des questions prioritaires identifiées. Il a servi à alimenter les divers outils de collecte de données (guides d'entretiens, questionnaires, etc.).

3.3 Les critères d'évaluation

L'évaluation a été effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats (GAR) mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. L'évaluation a été réalisée en prenant en compte les objectifs de la Coopération norvégienne et du BIT ainsi que les thèmes transversaux de genre¹⁰, des normes internationales du travail, du dialogue social et de durabilité environnementale.

En lien avec les questions évaluatives, les critères d'évaluation retenus dans les TDR ont été adressés par l'évaluation finale du projet: la pertinence et l'alignement stratégique du projet, la validité de la conception, la performance et l'efficacité, l'efficience des ressources utilisées et application de la GAR, l'efficacité de l'organisation managériale, et l'impact et la durabilité du projet. L'annexe 2 inclut les questions de l'évaluation.

3.4 Les instruments de collecte des données

Les trois techniques de collecte des données qui ont été privilégiées sont (i) la revue documentaire, (ii) la conduite des entretiens avec les parties prenantes et (iii) l'observation directe sur le terrain. L'évaluation a fait recours à un mix d'entretiens individuels et de groupes focaux en fonction de la nature des sujets à traiter et de l'information recherchée. Les entretiens ont été réalisés en face à face et par téléphone/Skype. 7 outils de collecte des données ont été utilisés dont un questionnaire, 5 guides d'entretien et une grille d'observation. Cette dernière comporte une liste d'éléments à vérifier sur le terrain (les dossiers d'appels d'offres, les procès-verbaux de dépouillement, les rapports des bureaux d'étude, les registres des salaires, la qualité et la fonctionnalité des infrastructures construites, les haies vives et plantations d'arbres fruitiers). La liste des outils de collecte des données figure en annexe 4.

L'analyse des données a été faite en combinant deux méthodes d'analyse en rapport avec les objectifs de la mission. Les données quantitatives collectées sur le terrain et tirées de la revue documentaire et des bases de données du projet ont été complétées et traitées avec le logiciel Excel. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu suivant une méthode inspirée de l'analyse de l'énonciation, particularité de l'analyse de contenu en sémiologie. Cette méthode permet d'aller au-delà du *dit* pour prendre en compte le *non-dit*, dégager des éléments significatifs des discours et procéder à la mise à plat de l'ensemble des éléments qui ressortent comme significatifs des entrevues.

3.5 Limites de la méthodologie

L'approche méthodologique comporte une certaine limite du fait que le consultant ne maîtrise pas la langue malgache, ce qui a nécessité le recours à un interprète pour certains entretiens

¹⁰ Les préoccupations relatives au genre sont basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets (septembre 2007).

avec les acteurs du niveau local qui ne parlent pas le français. Le recours à un interprète peut être source de biais.

En dépit de cette limite, l'assurance qualité des données a été assurée par des techniques de triangulation de diverses sources d'informations (divers informateurs clés ont été interrogés) et de techniques de collecte des données telles que la revue documentaire, les entretiens semi-directifs et les observations et vérifications sur le terrain.

4. Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation

4.1 Pertinence et alignement stratégique du projet

Ce chapitre aborde l'alignement du projet sur les priorités internationales en matière d'éducation et d'emploi, les orientations stratégiques en matière de politiques publiques et enfin la qualité de la prise en charge des besoins des bénéficiaires.

On note un alignement stratégique du projet HIMO Bâtiment sur les priorités de l'Agenda 2030 en général et en particulier sur les ODD, en particulier l'ODD 4 qui vise à « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie » et l'ODD 8 qui porte sur le travail décent et la croissance économique. En effet, il est admis que pour réaliser une croissance économique durable, il faut créer les conditions garantissant des emplois de qualité qui stimulent l'économie sans avoir des effets nocifs sur l'environnement.

Le projet est également aligné sur les priorités de la Coopération norvégienne à Madagascar (notamment l'enseignement primaire) et celles du PPTD Madagascar 2015-2019 qui vise à (i) favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi, et (ii) améliorer la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale.

En plus du PPTD, le projet est en phase avec les orientations du UNDAF 2015-2019 de Madagascar dont l'un des objectifs est « la promotion de l'emploi des jeunes à travers des appuis ciblés visant d'une part la formation professionnelle, l'amélioration du marché du travail, la création d'opportunités de revenus, le développement des PME/PMI dans le cadre de la nouvelle politique industrielle et artisanale, et d'autre part en donnant le choix prioritaire aux activités qui génèrent le plus d'emplois dans les investissements publics ».

Le programme est également aligné sur des documents nationaux tels que :

-le PND 2015-2019 qui fixe parmi ses défis majeurs à relever, la création d'emplois et le développement du secteur privé ;

-le PIE 2013-2015 dont l'axe stratégique 1 est l'amélioration de l'accès et de la rétention dans les EPP. A cet effet, il est indispensable de construire et d'équiper des salles de classes ;

-le PSE 2018-2022 qui a fait l'objet d'endossement des partenaires techniques et financiers (PTF) en juin 2017. Le PSE prône une réforme de l'éducation fondamentale nécessaire et adaptée au contexte socio-économique malgache.

Le projet HIMO contribue à une plus grande justice sociale en matière d'éducation, de formation professionnelle des jeunes et de création d'emplois en proposant des produits répondant aux besoins des populations cibles.

Le projet garde toujours sa pertinence au regard des besoins en construction de salles de classes. D'après le modèle de simulation du PSE (juin 2017), Madagascar aura besoin de construire 2 763 salles de classe pour l'éducation fondamentale entre 2020 et 2022 dont 2 073 salles de classes sur financement des PTF (75%) et 690 sur financement des communautés (25%).

Le projet HIMO qui fait partie du PC a démontré sa pertinence puisqu'il contribue à apporter des réponses concrètes aux besoins de Madagascar qui sort d'une longue crise sociopolitique. Le projet cible l'éducation de base des enfants et intervient dans les régions du sud du pays

qui font partie des régions les plus pauvres et ont les plus faibles taux d'accès à l'école et de rétention. Il est aligné sur les priorités de Madagascar dans les domaines de l'éducation, de la création d'entreprises et d'emplois décents.

4.2 Validité de la conception du projet

Le projet HIMO Bâtiments fait partie du programme conjoint Education pour Tous (EPT)¹¹. Le document de programme conjoint expose clairement quelle pourrait être la contribution de chaque partenaire à l'atteinte de l'objectif général du programme. Le PC comporte une théorie implicite du changement avec notamment une bonne analyse situationnelle, les déterminants des problèmes identifiés, une analyse de la hiérarchie des objectifs et les interventions clés à privilégier. Le programme a également identifié un certain nombre de risques et préconisé des mesures de mitigation. Les ressources du PC sont réparties entre les trois agences partenaires (par exemple le BIT a reçu 30% des ressources du PC) et chaque agence poursuit les objectifs qu'elle s'est assignés.

Pour les besoins de la formulation du PC, une note conceptuelle a été soumise par le BIT à l'UNICEF en juillet 2015. Les objectifs, résultats attendus et activités du projet HIMO Bâtiment sont tirés de cette note et sont en phase avec les orientations du PC. L'objectif général du projet, ses sous-objectifs et les résultats attendus sont cohérents dans l'ensemble. La relation causale est bien établie entre les trois premiers objectifs immédiats du projet, les résultats attendus et les activités à mener.

Cependant, le projet HIMO BATIMENTS n'a pas formulé un document de projet spécifique avec une définition claire du contexte d'intervention, une justification, des objectifs et résultats attendus, une stratégie de mise en œuvre, un dispositif de suivi-évaluation, une analyse des risques, un budget et un cadre logique. Le projet HIMO a utilisé plutôt le document de programme conjoint.

Certaines limites ont été constatées par rapport à la formulation du projet. Contrairement aux trois premiers sous-objectifs, le sous-objectif 4 est centré sur un seul résultat, en l'occurrence la mise en place d'une base de données pour le projet. Certes, ce résultat est nécessaire mais il est insuffisant pour promouvoir l'approche HIMO structurée. Ce quatrième sous-objectif nécessitait au moins un deuxième résultat (par exemple, la mise en œuvre d'initiatives de promotion de l'approche HIMO) ainsi que des activités et des ressources appropriées.

Le projet insiste sur les questions transversales telles que les principes et normes du travail, de durabilité environnementale et de partenariat avec les organisations communautaires de base (OCB). Autant que possible, le projet a bénéficié aux hommes, aux femmes et aux couches sociales défavorisées (cas des jeunes), les principes et droits des travailleurs ont été respectés (pas de discrimination en matière d'emploi, pas de travail forcé ou obligatoire, pas de travail des enfants, respect du droit du travail malgache), et enfin le projet a fait usage de matériaux locaux et contribué à la protection de l'environnement par le biais de reboisements dans les écoles publiques. Le projet a bien impliqué le gouvernement au niveau central (MENETP) et au niveau déconcentré à travers les chefs de CISCO et les chefs de ZAP. Le projet a également travaillé avec les directeurs d'entreprises, les responsables de bureaux d'étude et surtout les responsables d'organisations communautaires de base (FRAM et FEFFI).

Cependant, le projet n'a pas directement travaillé avec les syndicats de travailleurs et les organisations patronales. Le projet intervient dans des zones rurales où ces organisations de travailleurs et d'employeurs ne sont pas représentées.

¹¹ Le programme conjoint EPT entre les agences UNICEF, PAM et le BIT a été conçu pour répondre aux impacts des crises récurrentes qui ont frappé Madagascar dont la dernière qui date de 2009, a fortement affecté tous les secteurs de l'économie et sociale du pays.

Enfin, le projet a défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence pour les sous-objectifs et les résultats mais les cibles ne sont pas déclinées en genre. Le projet n'a pas défini d'indicateurs pour son objectif général, ce qui rend difficile l'appréciation de l'atteinte de cet objectif.

L'analyse situationnelle du projet n'a pas permis d'identifier certains facteurs de risques. Une bonne étude situationnelle aurait permis de collecter des données pertinentes sur la situation de référence du projet et de déceler en temps opportun certains risques comme l'insuffisance de tacherons à former en A-RCT répondant aux critères du projet. L'étude situationnelle aurait également permis de mieux prendre en compte la dimension genre du projet et de formuler des indicateurs de performance, en conséquence (par exemple, le nombre de femmes tacherons à former) ou encore le profilage des tacherons à former.

En guise de conclusion, le projet HIMO Bâtiment n'a pas l'objet d'une formulation explicite en dehors de la note conceptuelle produite dans le cadre de la formulation du PC. L'équipe du projet HIMO a plutôt fait recours au document de PC pour mettre ses activités. Les sous-objectifs et résultats attendus du projet sont clairement formulés en dehors du sous-objectif 4 qui ne comporte qu'un seul résultat, que la Mission d'évaluation juge insuffisant pour l'atteinte du sous-objectif. L'absence d'un document de projet spécifique n'a pas permis de définir clairement le contexte d'intervention, la justification du projet, l'approche genre, la stratégie de mise en œuvre et le dispositif de suivi-évaluation du projet.

4.3 Performances et efficacité du projet

Les principaux résultats du projet sont résumés dans le tableau ci-dessous. Ce tableau est complété par les différentes constatations et les données ventilées par sexe.

Tableau 1: Taux de réalisation des résultats par indicateur

Résultat	Prévu	Réalisé 2016-2019					Taux de réalisation (%)
		2016	2017	2018	2019	Total	
Nombre total de salles de classes construites	203	78	50	30	47	205	110
Nombre de salles de classes / chantiers écoles	08	06	02	00	00	08	100
Nombre de salles de classes / chantiers test	06	00	02	02	00	04	66,66
Nombre de Cisco formées à la maîtrise d'ouvrage	03	00	01	00	00	01	33,33
Nombre de communes formées à la maîtrise d'ouvrage	30	00	05	00	00	05	16,66

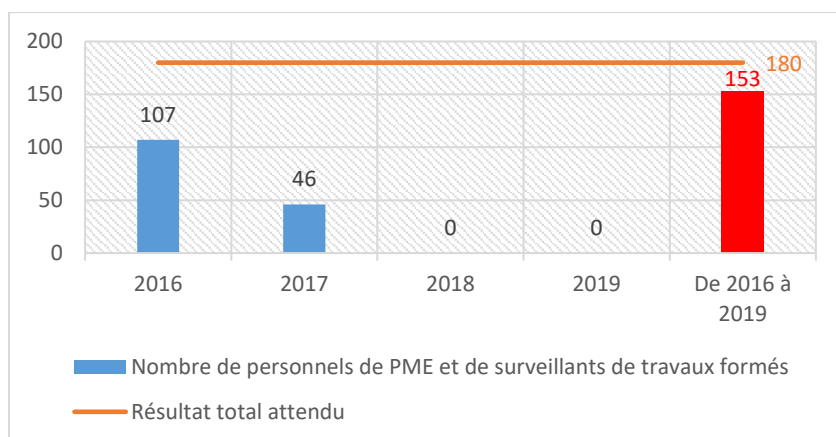
Nombre de PME formées	61	00	61	00	00	61	100
Nombre de personnels de PME et de surveillants de travaux formés	180	107	46	109	00	262	145
Nombre de dirigeants de MPE formés (anciens tâcherons)	45	00	18	00	00	18	40
Nombre de Comités d'entretien formés	101	39	25	15	23	102	101
Nombre de FEFFI et FRAM formées	101	39	25	15	23	102	101
Emplois créés (emplois directs en HJ)	211 115	62 290	46280	32391	39103	180063	85,29
Effectif d'employés directs		757	566	386	489	2198	-
Fonds d'entretien collecté (USD)	9 344	3 555	2 279	1367	2142	9344	-

Source : Base de données du projet

D'après les entretiens avec l'équipe du projet HIMO, le projet a démarré ses activités en septembre 2016 et est intervenu dans 8 CISCO de 3 régions du sud du pays, en raison d'une CISCO dans la région d'Anosy en 2016, 3 CISCO dans la région d'Androy en 2016 et 2017 et enfin 4 CISCO dans la région d'Atsimo-Andrefana en 2018 et 2019.

Par rapport au résultat 1 du sous-objectif 1, au total 262 personnels de PME et de surveillants de travaux ont été formés en techniques de construction de bâtiments scolaires anticycloniques selon l'approche A-MOD sur un total de 180 personnels prévus. Les 262 personnels sont composés de 153 personnels de PME et surveillants de travaux formés et de 109 employés de bureaux d'études et de PME qui ont suivi un recyclage en novembre 2018 à Toliara. Sur les 262 personnels formés, 50 sont des femmes soit 19%.

Figure 1 : Formation de personnels de PME et de surveillants de travaux par année (en dehors du recyclage)



Source : base de données du projet HIMO

Par rapport au résultat 2 du sous-objectif 1, 18 anciens tâcherons dont 5 femmes (28%) ont été formés en gestion d'entreprises et en techniques de construction de bâtiments scolaires anticycloniques selon l'approche A-RCT. La cible initiale était de 45 tâcherons, d'où un taux de réalisation de 40%. Certains districts ciblés comme Beloha n'avaient pas de candidats, ce qui a obligé le projet à former uniquement des tâcherons des communes du district d'Ampanihy. Ce faible taux de réalisation s'explique par le fait que le projet n'a pas réussi à identifier suffisamment de tâcherons remplissant les critères de niveau et d'expérience pour suivre la formation¹². Le projet a été conçu selon le postulat qu'il allait trouver suffisamment de tâcherons à former dans la zone d'intervention.

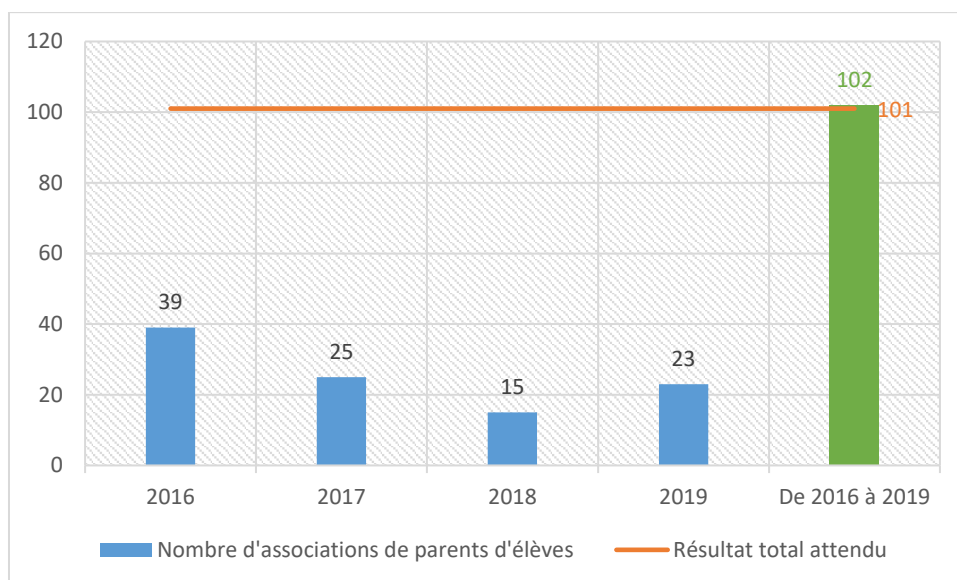
Pour pallier cette insuffisance, 27 jeunes chômeurs ont été formés comme ouvriers spécialisés (pas de femmes).

Par rapport au résultat 3 du sous-objectif 1, les membres d'une cellule technique de CISCO ont été formés en maîtrise d'ouvrage et en gestion d'un programme d'infrastructures selon l'approche A-RCT. Initialement, il était prévu de former les membres de 5 cellules techniques de CISCO. Mais faute de tâcherons à former selon l'approche A-RCT en partenariat avec les communes, seuls les membres de 5 communes d'Ampanihy ont été formés sur un total de 30 communes ciblées.

Par rapport au résultat 4 du sous-objectif 1, 102 associations de parents d'élèves (FRAM et FEFFI) ont été formalisées et formées en gestion administrative et financière et en techniques d'entretien d'infrastructures construites en approche A-MOD et A-RCT.

Les membres de 102 CE issus des FEFFI et des FRAM ont été formés en entretien d'infrastructures sur un total de 101 CE prévus (101%) sur la période 2016-2019 dont 39 CE en 2016 (31,37%).

Figure 2 : Nombre d'associations de parents d'élèves (FEFFI et FRAM) formées

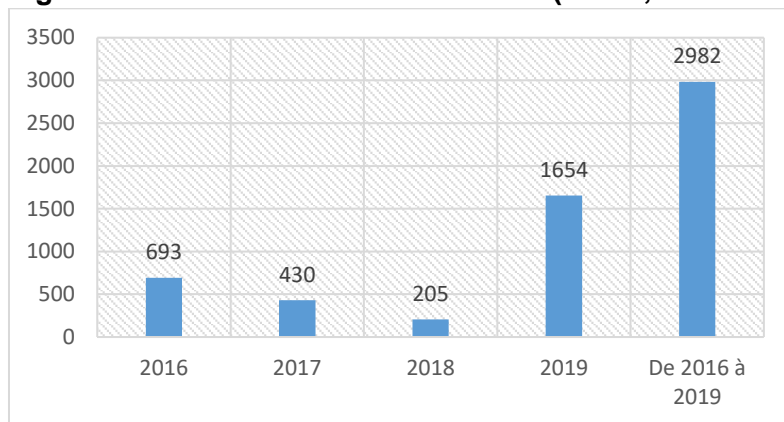


Source : base de données du projet

¹² Les candidats doivent avoir le niveau du brevet et avoir une certaine expérience professionnelle en construction

Au total 1 682 membres des associations de parents d'élèves ont été formés.

Figure 3 : nombre de membres formés (FEFFI, FRAM et CE)

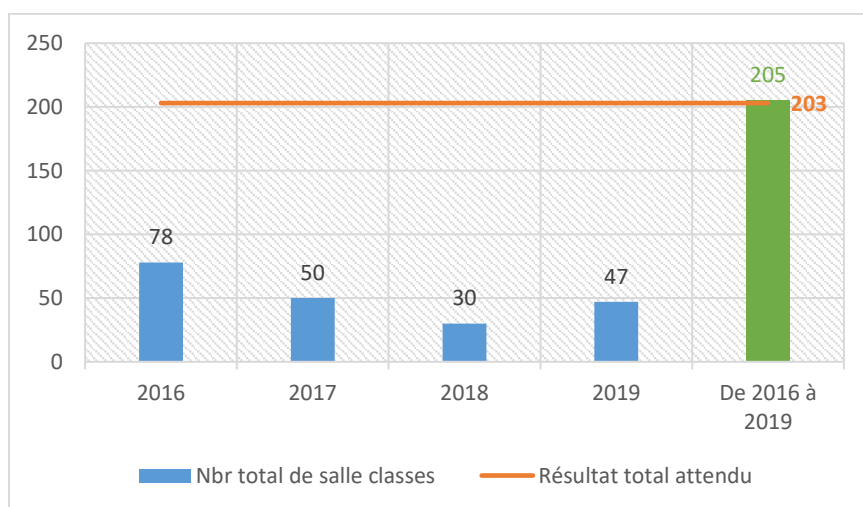


Source : base de données du projet HIMO BATIMENTS

En ce qui concerne les deux résultats de l'objectif immédiat 2, et sur la base des réalisations effectives¹³, le résultat 1 a été atteint et même dépassé avec la construction de 193 salles de classes pour une prévision de 191. En effet, 193 salles de classe ont été construites selon l'approche A-MOD et mises à disposition des CISCO et des communes. Les salles de classes de chaque EPP sont équipées d'ouvrages connexes tels qu'un réfectoire, un magasin de stockage, un réservoir d'eau, une latrines à 2 box. Pour le résultat 2, 12 salles de classe équipées avec des ouvrages connexes ont été construites selon l'approche A-RCT et mises à disposition des CISCO et des communes.

Au total, 205 salles de classes avec des ouvrages connexes ont été construites dans 102 EPP entre 2016 et 2019. Il était prévu dans les PTA de 2016, 2017 et 2018 de construire 156 salles de classes et 47 salles de classes dans le PTA 2019 (soit 203 salles de classes).

Figure 4 : nombre total de salles de classe construites



Source : base de données du projet

¹³ Il s'agit de la construction effective de salles de classes

Comme supports de formation, le projet a construit 8 salles de classes équipées avec des ouvrages connexes qui ont servi de chantiers-écoles (8 chantiers-écoles étaient prévus) dont 06 salles de classes en A-MOD et 02 en A-RCT. Pour la recherche de plans-types de salles de classe, 4 salles de classes ont été testées dans 2 chantiers-tests sur 3 prévus.

Le résultat 1 attendu du sous-objectif 3 du projet sur la période 2016-2019 était de créer 211 115 HJ principalement réservées aux populations et aux personnels des entreprises, soit 180 000 HJ prévues dans les PTA de 2016, 2017 et 2018 et 31 115 HJ prévus dans le PTA 2019. Le projet a effectivement réalisé 180 063 HJ sur la période 2016-2019 soit un taux d'achèvement de 85,29%. Un déficit de 31 052 HJ a été constaté. Ce déficit s'explique par le fait que les personnels des entreprises qui ont été formés sont plus motivés et deviennent plus performants surtout en matière d'organisation de chantier et de gestion du personnel, ce qui s'est traduit par une réduction des délais d'exécution des travaux.

Le nombre total d'emplois directs créés pendant la période 2016-2019 est de 2 198 emplois soit 1 674 emplois en construction de bâtiments, 271 en fabrication de mobiliers et 253 en maîtrise d'œuvre.

Tableau 2 : réalisations du projet en HJ

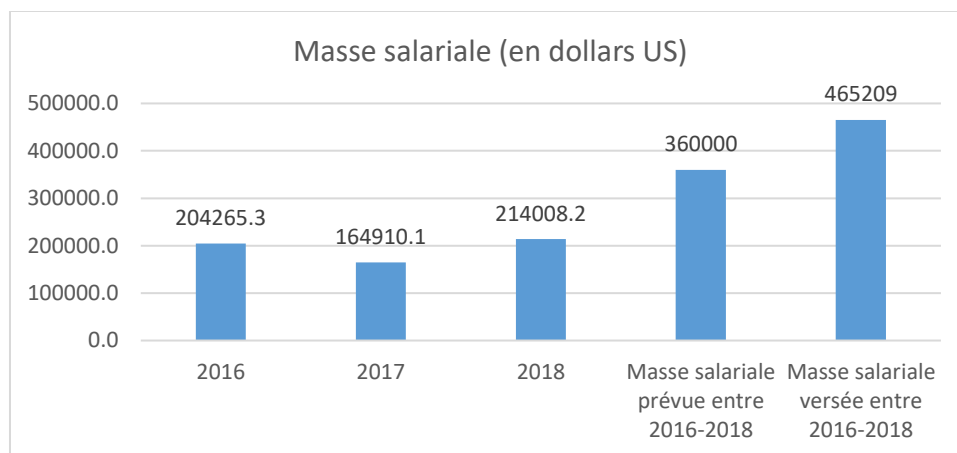
Désignation	Cumul HJ	Emplois directs
Bâtiments	151 201	1 674
Mobiliers	8 599	271
Maîtrise d'œuvre	20 263	253
Total	180 063	2 198

Source : base de données du projet HIMO

Ces emplois ont été créés par 69 PME dont 59 PME en bâtiments et 10 PME en mobiliers adjudicataires de marchés du projet. Parmi ces PME, 25 (36%) sont dirigées par des femmes. Sur les 10 micro et petites entreprises (MPE) ayant exécuté des travaux en A-RCT, 1 MPE est dirigée par une femme (10%).

Pour la période 2016-2018, le projet avait prévu 360 000 USD de masse salariale à payer aux populations et aux personnels des entreprises. La masse salariale effectivement payée est de 465 209 USD, soit 29,22% d'accroissement équivalent à 105 209 USD.

Figure 5 : masse salariale payée aux personnels des entreprises et aux populations (en dollars US)



Source : base de données du projet

Par ailleurs, comme prévu par le sous-objectif 4, une base de données sur le projet a été constituée et mise à jour.

A l'actif du projet, il y a également l'accompagnement des associations de parents d'élèves dans la mobilisation d'un montant de 9 341 USD (30 750 000 MGA) de fonds de garantie en raison de 45 USD (150 000 MGA) par salle de classe.

Dans l'ensemble, les résultats du projet ont été atteints. La quantité et la qualité des produits réalisés sont satisfaisantes surtout en matière de construction de salles de classes et d'ouvrages connexes, et le paiement de salaires décent (des salaires supérieurs au salaire minimum interprofessionnel garanti qui est de 200 000 Ar¹⁴).

Cependant, certaines insuffisances ont été relevées par la Mission d'évaluation. On peut citer l'insuffisance du nombre de tâcherons formés avec comme corollaires le manque de constructions en A-RCT et la faible implication des communes. Les latrines proposées par le projet ne sont pas modulées en fonction de la population scolaire des EPP¹⁵ et les WC sont partagés entre les garçons et les filles. L'explication avancée par l'équipe du projet pour justifier le nombre réduit de latrines est que les élèves ont une préférence pour la défécation à l'air libre.

Enfin, la principale insuffisance du projet est liée à son manque de communication, de visibilité et de promotion de l'approche HIMO structurée. En effet, le projet n'avait pas prévu de résultats suffisants et d'activités pertinentes pour assurer une bonne promotion de l'approche HIMO à travers diverses activités de communication, de marketing et de plaidoyer. Cette communication est d'autant plus importante que l'approche HIMO structurée est confondue à tort avec d'autres approches HIMO¹⁶ dont elle se distingue par la formation en, techniques de construction et en gestion, l'utilisation de matériaux locaux et le développement du secteur privé local, la création d'emplois décent et l'accent sur la durabilité.

¹⁴ Equivalent de 60,75 USD

¹⁵ Un seul bloc de latrines est construit dans toutes les EPP quel que soit le nombre d'usagers

¹⁶ L'approche HIMO peut aussi faire référence à de petits travaux de nettoyage de masse organisés par des hommes politiques dans le cadre de leurs opérations de mobilisation sociale. Ces travaux s'accompagnent souvent de modiques paiements.

Quelques initiatives de promotion de l'approche HIMO ont été initiées par l'équipe du projet. Celle développée par le projet HIMO BATIMENTS auprès du FIDA a débouché sur des résultats probants avec la signature d'un contrat de formation de bureaux d'étude et d'entreprises pour la réalisation de projets HIMO routes (contrat d'un montant de 1 995 000 USD pour une durée 20 mois). Les initiatives développées auprès du Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Habitat et des Travaux Publics (MAHTP) n'ont pas encore donné les résultats escomptés.

Certes, depuis plus de 25 ans, le BIT est l'agence leader dans l'exécution de projets de coopération utilisant l'approche « HIMO Structurée » dans le secteur des BTP (construction de routes, infrastructures communales, construction d'écoles à travers la stratégie de constructions scolaires du Ministère en charge de l'Education nationale¹⁷) mais il y a encore des facteurs limitant au développement de cette approche. En effet, outre la faiblesse de l'ancrage institutionnel pour promouvoir l'application de l'approche HIMO à grande échelle dans les politiques nationales d'investissement, le Centre de Formation HIMO à Antsirabe (un centre de référence en approche HIMO) est en léthargie depuis quelques années et enfin le pays traverse une situation économique difficile depuis la crise socio-politique de 2009 qui a vu le retrait de plusieurs Partenaires techniques et financiers (PTF) du pays.

Conscient de la nécessité de faire de l'approche HIMO un levier de création d'emplois, le projet HIMO BATIMENTS poursuit son appui à l'élaboration de la Politique Nationale de Développement des Infrastructures et Equipements (PNDIE) portée par le MAHTP. Le BIT œuvre pour que l'approche HIMO Structurée soit incluse officiellement dans cette politique en cours de formulation comme outil stratégique de priorisation, d'orientation et de mise en œuvre des programmes d'investissements à Madagascar aussi bien en milieu urbain qu'en milieu rural. Cet appui du projet qui est en cours n'a pas encore donné de résultats concrets en matière de promotion de l'approche HIMO à Madagascar.

En outre, les bénéfices tirés du projet ont plus profité aux hommes qu'aux femmes. En effet, seuls 19% des personnels des entreprises et des bureaux d'étude formés sont des femmes, il n'y a pas de femmes parmi les ouvriers spécialisés formés et parmi les tâcherons formés en gestion d'entreprises et en techniques de construction des bâtiments, seules 28% sont des femmes. 36% des PME ayant intervenu en approche de construction A-MOD sont dirigées par des femmes et 10% en A-RCT. Les données disponibles sur les emplois créés et les salaires ne sont pas désagrégées selon le genre, ce qui ne permet pas d'apprécier le nombre de HJ réalisées par les femmes ou les jeunes.

Les femmes n'ont pas tiré un meilleur profit du projet parce que le métier du bâtiment est souvent l'apanage des hommes. Il était difficile au projet de trouver des femmes intéressées aux formations en construction de bâtiments et satisfaisant les critères de sélection.

Le projet a enregistré de bonnes performances dans la région d'Atsimo-Andrefana. C'est seulement dans cette région que les deux approches de construction de salles de classes en modes A-MOD et A-RCT ont été mises en œuvre. Le projet a fait preuve davantage de célérité dans la livraison des produits et les communautés de base ont fait montre d'engagement dans la mise des activités du projet, ce qui a contribué à la réussite des interventions. Le projet a profité des expériences tirées des premières régions d'intervention pour améliorer ses résultats dans la région d'Atsimo-Andrefana.

¹⁷ Dans le cadre du plan EPT 2007, le Ministère de l'Education a développé une nouvelle stratégie de construction scolaire à travers 3 approches: A-MOD à une ou des agences de Maîtrise d'Ouvrages Délégée ; A-RCT avec la commune en tant que Maître d'Ouvrage Délégée et enfin l'Approche par Responsabilisation de la Communauté Locale (RCL) en tant que Maître d'Ouvrage Délégée, la communauté locale pouvant être représentée par une association formelle.

Faisant suite à différentes recommandations dont celles de l'évaluation à mi-parcours en septembre 2018 et de la revue interne du projet en octobre 2018 à Ambovombe, le projet a adapté ses procédures de passation des marchés et a amélioré ses produits de manière continue à l'image des prototypes de salles de classe. Les cautions bancaires ne sont pas exigées dans les dossiers d'appels d'offres (DAO), ce qui favorise les petites entreprises qui auraient plus de difficultés que les grandes à présenter de tels nantissements. Le recours aux matériaux locaux et à la main d'œuvre locale est encouragé. On peut également citer l'évolution du plan type de salle de classe utilisé avec l'adoption de systèmes d'assainissement utilisant des chéneaux en BA au lieu de gouttières, l'introduction d'une ventilation basse des latrines, la mise en place de réservoirs d'eau de type MAKIPLAST d'une capacité de 7 500 litres en lieu et place des réservoirs d'eau en plastique de faible capacité tout comme l'adoption de rayonnage de placard en BA en lieu et place du bois. Les FEFFI¹⁸ sont devenues des organisations partenaires privilégiées du projet puisqu'elles ont des missions plus étendues que les FRAM et les chefs ZAP ont été impliqués dans le processus d'entretien des infrastructures.

En plus d'une gestion du projet suivant la GAR à travers une déclinaison dans les PTA des résultats quantitatifs à atteindre, les risques associés à la mise en œuvre du projet ont été bien identifiés dans l'ensemble et des mesures de mitigation, la recherche d'alternatives et l'adaptation de l'approche d'intervention ont été privilégiées.

Par rapport à l'appréciation de la performance et de l'efficacité du projet sur la période 2016-2019, on peut conclure que le taux de réalisation technique globale du Projet est satisfaisant. En effet, 262 personnels de PME et de surveillants de travaux ont été formés en techniques de construction de bâtiments scolaires anticycloniques selon l'approche A-MOD sur un total de 180 personnels prévus, 205 salles de classes avec des ouvrages connexes ont été construites dans 102 EPP entre 2016 et 2019 alors que les PTA sur la même période prévoient 203 salles de classes et enfin une masse salariale de 465 209 USD a été payée aux populations et aux personnels des entreprises alors que la masse salariale planifiée était de 360 000 USD (29,22% d'accroissement).

Les principales limites ont trait à l'insuffisance du nombre de tâcherons formés en gestion d'entreprises et en techniques de construction de bâtiments scolaires anticycloniques selon l'approche A-RCT (18 tâcherons formés pour une cible de 45), le faible nombre de femmes bénéficiaires du projet et enfin 180 063 HJ ont été réalisés sur la période 2016-2019 alors qu'il était prévu d'en réaliser 211 115 (taux de réalisation de 85,29%).

4.4 Efficience des ressources utilisées

Sur un budget total de 6 151 854 USD, un montant de 5 818 906 USD a été dépensé sur la période de 2016 à novembre 2019, soit un taux d'exécution financière globale de 94,58%. Ce taux d'exécution est satisfaisant quand on sait que le projet arrive à terme en juin 2020.

¹⁸ Il est créé au niveau de tous les établissements scolaires publics d'enseignement général fondamental une association dénommée Farimbon'Ezaka ho Fahombiazan'ny Fanabeazana eny Ifotony (FEFFI) régie par l'Ordonnance 60-133 du 03 octobre 1960. L'association a pour objectif l'amélioration de l'éducation en termes d'accès et d'équité, de qualité de l'enseignement-apprentissage et de bonne gestion de l'établissement scolaire.

Tableau 3: Etat des ressources consommées sur la période 2016-2019

LB	Libellés	2016	2017	2018	jan-nov 2019	Charges 2016- 2019	Ratio sur budget total (%)
11.01	Experts internationaux	0	22925	0	0	22925	0,39
13.01	Soutien administratif	38122	51986	56330	48955	195393	3,36
15.01	Frais de voyage	24673	51581	55933	65498	197685	3,40
16.01	Missions d'évaluation	0	0	5495	2007	7502	0,13
16.02	Missions d'évaluation	0	0	0	0	0	0,00
16.5	Missions d'évaluation	0	0	19980	0	19980	0,34
17.01	Personnel Nat. Prof.	101749	139714	149396	132310	523169	8,99
21.01	Construction salles de classe	922356	1245444	716056	899456	3783312	65,02
21.02	Association MRL HIMO (contracting, support)	30630	67299	3140	0	101069	1,74
21.03	Formation pratique (bâtiments)	81237	66808	5740	0	153785	2,64
21.04	Formation théorique, technical staff Communes,	0	22803	20862	0	43665	0,75
31.01	Formation	3504	0	0	0	3504	0,06
32.01	Séminaires	0	24140	15899	20780	60819	1,05
41.01	Equipement	21593	4185	7729	35755	69262	1,19
51.01	Opération et maintenance	8569	16849	21172	13231	59821	1,03
52.01	Frais d'établissement rapports	500	217	0	0	717	0,01
53.01	Fonctionnement Cellule d'appui et antennes	19597	27548	31644	17907	96696	1,66
53.02	Loyers Cellule d'appui et antennes	15365	21363	22127	20523	79378	1,36
53.03	Sécurité	5607	5493	5499	2949	19548	0,34
62.01	Prog. Support Cost 7.00%	89145	123785	79590	88156	380676	6,54
	Total	1362647	1892140	1216592	1347527	5818906	100,00

Source : service administratif et financier du projet HIMO

L'examen des ressources consommées sur la période 2016-2019 montre que le projet a consacré 65,02 % de ses ressources soit 3 783 312 USD à la construction de salles de classes. En d'autres termes, les ressources financières du projet ont été prioritairement utilisées pour répondre aux besoins du MENETP en construction de salles de classes.

La part des ressources consacrées aux dépenses de salaires du personnel du projet sur la même période est de 8,99%. Ce taux est d'autant plus raisonnable que le projet fait appel à un personnel qualifié. Les dépenses de fonctionnement (loyers, maintenance, sécurité, frais de voyage, etc.) se situent à 7,45%.

En lieu et place de taux de décaissement, il est plus pertinent de traiter les taux d'engagement. En effet, le projet a l'obligation de faire des retenues de garantie qui ne sont décaissées qu'au bout d'une année s'il s'agit de salles de classe et de 6 mois s'il s'agit d'équipements (le montant cumulé des retenues de garanties du projet s'élève à 96 260 USD en date du 11 novembre 2019). Si on prend l'exemple de l'année 2019, les montants cumulés des décaissements et des engagements s'élevaient à 1 715 454 USD à la date du 11 novembre 2019, soit un taux de décaissement et d'engagement de 93.53%.

Les retards constatés dans la livraison des infrastructures et des équipements sont mineurs (un mois) et le projet a fait preuve de célérité dans la passation des marchés et le paiement des prestations des entreprises. Le projet a également respecté les délais de production des livrables à l'UNICEF et au Bureau de pays. Les rapports techniques et financiers produits ont été jugés satisfaisants par les destinataires.

Les partenaires et les bénéficiaires du projet que nous avons interrogés lors de la mission sont satisfaits des résultats obtenus, notamment la formation et le recrutement de la main d'œuvre locale, la construction de salles de classes anticycloniques et l'appui aux organisations de base (FRAM et FEFFI).

Par ailleurs, le projet utilise le logiciel Iris pour sa gestion. Les ressources financières ont été gérées dans les normes établies et les bonnes pratiques en vigueur comme l'attestent les différentes missions de contrôle et de vérification¹⁹. La Mission d'évaluation n'a pas pris connaissance d'exemples d'utilisation gabégique des ressources financières.

En relation avec les services administratifs et financiers compétents du Bureau de pays, le projet a mené une analyse comparative des coûts de fonctionnement selon deux options : (i) avoir toute l'équipe à Tananarive et (ii) avoir une partie de l'équipe à Tananarive et une autre partie de l'équipe (quelques administrateurs et chauffeurs) sur les sites d'intervention. Une comparaison des coûts entre ces deux options montre qu'il est plus avantageux financièrement de garder toute l'équipe à Tananarive et de réaliser des missions ponctuelles de suivi dans les zones d'intervention. L'option d'ouvrir des antennes dans les zones d'intervention se traduit par des coûts plus élevés en termes de charges locatives, de paiement d'indemnités au personnel, de frais de fonctionnement et de gestion de la sécurité²⁰.

En ce qui concerne l'efficacité des ressources humaines du projet, les agents disposent de fiches de poste qui définissent clairement leurs rôles et responsabilités. Cependant, le projet n'utilise pas de feuilles de temps (time sheets), ce qui aurait mieux facilité l'appréciation de l'allocation et l'utilisation des ressources humaines. Si on prend l'exemple des AP ingénieurs en BTP, on constate qu'ils ont de nombreuses obligations. En plus de la supervision et du

¹⁹ Missions d'évaluation de l'Unité du Budget de la Coopération Technique (BIT) en dates du 17 janvier 2017, du 23 février 2018 et du 13 mars 2019.

²⁰ Même si les équipes sont basées sur le terrain, elles sont obligées de faire un jour de voyage au lieu de deux en raison de l'état déplorable des voies des routes et des pistes.

contrôle des programmes de construction (avancement des travaux, contrôle des normes techniques et des délais d'exécution, visites de chantiers) ces administrateurs doivent vérifier les décomptes des entreprises et suivre les situations des entreprises, vérifier les contrôles exercés par le maître d'œuvre, suivre et contrôler les activités d'appui/formation des associations des parents d'élèves, contribuer à l'amélioration des documents techniques des projets, etc.

En plus de ces résultats, d'autres sont attendues en 2020. A cet effet, les activités planifiées sont les suivantes :

- la construction de 18 salles de classe équipées ;
- la formation des 15 jeunes ouvriers spécialisés en bâtiments scolaires ;
- la formation de 81 membres des comités d'entretien.

Enfin, dans l'ensemble le projet a fait preuve d'efficience au regard de l'importance des ressources consacrées à la construction de salles de classes (65,02%), du fort taux d'exécution financière globale de l'ordre de 94,58% sur la période 2016-2019 et de la bonne gestion financière des ressources mises à disposition.

La principale difficulté sur le plan de l'analyse de l'efficience du projet est liée à l'absence de time-sheets de nature à permettre une appréciation de l'utilisation des ressources humaines du projet.

4.5 Efficacité de l'organisation managériale du projet

Le projet est géré par une équipe dirigée par un Coordonnateur National du Projet (CNP) qui en assure la gestion technique, la gestion administrative et financière et la gestion des ressources humaines. Le CNP est assisté par une équipe de trois administrateurs de programmes²¹ (trois ingénieurs BTP), un administrateur de programme responsable du volet socio-économique, une assistante administrative et financière responsable de la gestion administrative et financière du projet et la gestion du personnel administratif, un comptable assurant le traitement des pièces comptables et suivant les engagements en investissements, un commis administratif et enfin un personnel d'appui composé de trois chauffeurs et un préposé à l'entretien.

Le projet HIMO bénéficie de l'appui du Bureau de pays du BIT et de celui du département DEVINVEST de Genève qui joue le rôle de backstopping au niveau du siège. L'appui de l'équipe du Bureau de pays du BIT a porté notamment sur l'administration, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la programmation et la mise en œuvre du projet. Il s'agit d'un appui de proximité qui est bien apprécié en raison de sa qualité et de sa célérité. Le backstopping de Genève est plus stratégique qu'opérationnel comme le projet a atteint une certaine maturité technique. Cet appui stratégique a mis l'accent sur la validation des documents soumis par le projet, sur des échanges avec le bailleur en vue d'examiner une extension du projet et les perspectives de capitalisation de la longue expérience de coopération entre la Norvège et Madagascar dans le domaine des approches HIMO.

L'équipe cadre du projet a un profil adéquat en termes de qualifications académiques (bac +5) et d'expérience professionnelle (une vingtaine d'année, en moyenne). Elle a une bonne connaissance du BIT et de l'approche HIMO structurée. On observe une certaine parité au niveau des cadres, soit 3 femmes (50%). Les rôles et responsabilités des agents sont bien définis à travers des fiches de poste.

²¹ L'un des administrateurs est utilisé à temps partiel par le Projet

La structure managériale du projet a effectivement facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations. En effet, les résultats ont été atteints, pour l'essentiel, et dans les délais prescrits. Le projet a mis en place un bon système de passation des marchés avec un degré élevé de rigueur et de transparence: système de pré-sélection d'entreprises, seuils plafond et plancher pour les offres (exigence de qualité et gestion saine des ressources financières), nombre minimum de trois offres pour l'ouverture des plis, CISCO étroitement associées dans la passation des marchés, explications fournies aux soumissionnaires sur les raisons d'élimination de leurs offres, etc.

Le projet ne dispose pas d'un système formel de suivi-évaluation et capitalisation même si divers outils et diverses pratiques de suivi-évaluation existent. On peut citer les études préliminaires qui entrent dans la sélection des EPP d'intervention, les rapports techniques et financiers de reddition de comptes envoyés au Bureau de pays BIT et à l'UNICEF, une évaluation à mi-parcours du projet, une évaluation d'impact et même l'organisation d'une revue interne du projet en collaboration avec la DPFI/MENETP du 17 au 19 octobre 2018 à Ambovombe. L'existence d'un dispositif de capitalisation aurait permis au projet de mieux apprendre de ses réussites et de ses échecs et de disposer d'éléments factuels lui permettant de mieux promouvoir l'approche HIMO structurée.

Le projet a également mis en place un système efficace de gestion des risques encourus avec les entreprises à travers diverses modalités de réception des travaux, de retenue de garanties²² d'un montant de 10%, des pénalités pour retard dans l'exécution et le non-respect des engagements, de souscription de polices d'assurance par l'entreprise, l'enregistrement des marchés auprès des services fiscaux et le contrôle rigoureux des fiches de présence et des fiches de paie (SMIG au minimum).

Le projet a pris part aux différentes rencontres du Comité de pilotage consacrées à la planification conjointe des activités et au partage des résultats et des expériences entre les membres du PC, le donateur et la DPFI du MENETP. Les rencontres du CP constituent une plateforme de dialogue et d'échange avec le donateur et de prise de décisions stratégiques (cas des accords d'extensions). Cependant, il y a eu peu d'actions de collaboration et de coordination avec d'autres agences du Système des Nations Unies (SNU) y compris l'UNICEF et le PAM. Sur le terrain, les agences ont plutôt tendance à travailler en solo, ce qui n'a pas empêché le projet HIMO du BIT d'atteindre ses objectifs.

4.6 Effets et durabilité du projet

4.6.1 Les effets du projet

Même si le projet n'est pas encore achevé, il serait important de faire l'analyse de ses effets ou de ses incidences.

Les effets positifs du projet sur le plan scolaire

Par rapport à l'étude de l'impact du projet sur le plan scolaire, une étude menée par le projet dans 33 EPP bénéficiaires de construction de nouvelles salles de classes lors de la campagne

²²La retenue de garantie est fixée à 10% du montant des travaux effectivement réalisés et elle est prélevée sur chaque facture mensuelle des travaux présentée par le titulaire. La retenue de garantie sera remise au titulaire après achèvement de la réception définitive. Si, pour quelque raison que ce soit, le Titulaire est incapable d'achever les travaux, ou bien refuse de corriger les imperfections et défauts relevés lors de la Réception Technique et dans le délai de garantie, le montant de la retenue de garantie sera acquis au profit du Projet HIMO BATIMENT, et utilisé à l'exécution ou à l'achèvement des travaux.

de 2016 en comparaison avec les écoles témoins²³ (non bénéficiaires du programme) montre que le projet a contribué à :

- l'augmentation du nombre de salles de classes et d'ouvrages connexes;
- l'accroissement des effectifs d'inscrits de 32% (passant de 191 élèves à 251) au moment où les écoles témoins n'ont connu qu'une augmentation de 3,78% ;
- la réduction de 28% du ratio du nombre d'élèves par salle de classe dans les EPP bénéficiaires du projet. Le nombre d'élèves est passé de 107 élèves à 77 élèves dans ces EPP bénéficiaires au moment où les effectifs par salle de classe dans les écoles témoins ont augmenté de 2% ;
- la réduction du taux d'abandon scolaire qui a connu une diminution dans les EPP bénéficiaires du projet en passant de 10% à 6%. Ce taux d'abandon dans les écoles non bénéficiaires du projet est passé de 11% à 17%. Cette augmentation s'explique par les difficultés socio-économiques des parents d'élèves ;
- l'augmentation du taux de scolarisation suite à la construction de nouvelles salles de classes. Les parents d'élèves sont de plus en plus motivés à envoyer leurs enfants à l'école. Ainsi, le taux de scolarisation est passé de 83% à 88%, soit une augmentation de 5%, alors que ce taux diminue de 7% dans les écoles témoins (de 66% à 61%) ;
- l'augmentation du taux de réussite au CEPE qui peut être corrélée à l'amélioration des conditions d'enseignement-apprentissage. Ainsi, le taux de réussite au CEPE passe de 65% à 75%, soit une augmentation de 14% tandis que ce taux diminue de 33% dans les écoles non bénéficiaires du Projet (de 69% à 46%). Cette augmentation du taux de réussite pourrait être liée à une plus grande motivation des élèves en classe de CM2 étant donné que ces élèves en classe d'examen étudient dans de nouvelles salles de classe.

Les effets du projet sur le développement du secteur privé local

A partir de l'analyse de la base de données du projet, on constate que grâce à l'intervention du projet HIMO BATIMENTS, Madagascar dispose d'un tissu d'entreprises de diverses tailles et de bureaux d'études formés et outillés à concevoir, réaliser et superviser les travaux de construction d'EPP et d'ouvrages connexes selon l'approche HIMO structurée. Ces entreprises de construction et bureaux d'études peuvent être utilisés dans la construction d'autres équipements sociaux de même envergure.

Les effets socio-économiques du projet

Les entretiens organisés avec les différentes parties prenantes du projet montrent qu'il a effectivement contribué à la promotion de l'approche HIMO structurée par des initiatives telles que la construction de salles de classes anticycloniques aux normes HIMO structurée, l'organisations de chantiers-écoles pour former des jeunes et des chefs d'entreprises et de chantiers-tests pour conduire des recherches sur de nouveaux plans-types d'EPP.

Le projet a également contribué à l'amélioration de l'employabilité des jeunes²⁴ grâce à la formation d'anciens tacherons en techniques de construction HIMO structurée et gestion de MPE. En plus de la formation de jeunes chômeurs en ouvriers spécialisés, le projet leur a

²³ Les écoles témoins sont des écoles non bénéficiaires du Projet, ayant les caractéristiques suivantes : elles sont voisines de l'école bénéficiaire, elles ne bénéficient d'aucune construction récente de salles de classe et elles ont les mêmes niveaux nt le même niveau d'étude que l'école bénéficiaire (exemple : classe jusqu'en CE, jusqu'en CM2, etc.)

²⁴ Les données du projet n'ont pas été ventilées selon l'âge.

donné l'opportunité d'exercer leur premier emploi en faisant de leur recrutement une obligation pour les entreprises sélectionnées.

Le projet a contribué à l'augmentation du nombre d'opérateurs dans les différentes régions du pays, selon la stratégie de constructions scolaires, arrêtée d'un commun accord entre le MENETP et ses partenaires, en 2007. Au total, 69 PME ont exécuté des travaux dont 59 PME en bâtiments et 10 PME en mobiliers. Sur les 59 attributaires de marchés, 20 sont des femmes (34%). Le projet a contribué au recrutement de la main d'œuvre locale non qualifiée (cas des artisans) et à la valorisation de matériaux locaux.

Le projet a aussi contribué à la formalisation d'unités de production, à la création de 2 198 emplois directs²⁵ pour un total de 180 063 HJ pour une masse salariale de 7466670 USD (2 458 038 375 MGA). Des investissements ont été réalisés par le biais d'approches à forte intensité d'emploi pour s'assurer que «*No one is left behind*». Des salaires décents ont été payés à divers bénéficiaires dont les populations locales. De nombreux jeunes ont été formés par le projet comme manœuvres et ont eu l'opportunité de prendre part à la construction de salles de classes.

Grâce à la mise en œuvre du projet dans les différentes zones, de nombreux petits métiers ont été valorisés : porteurs d'eau, vendeurs de matériaux locaux, transporteurs, etc.

4.6.2 La durabilité des réalisations du projet

Le projet a pris en compte les considérations liées à la durabilité de ses acquis par diverses mesures qui font partie intégrante de sa stratégie de désengagement. A titre d'exemples, on peut citer :

- le renforcement des capacités des acteurs: les capacités des personnels des entreprises et des bureaux de contrôle, des anciens tâcherons, des membres des FRAM et des FEFFI, et des CE ont été renforcées (3 manœuvres locaux formés pour chaque EPP). 1 682 membres des associations de parents d'élèves ont été formés dans les domaines de la gestion financière et des techniques d'entretien d'infrastructures ;
- la construction de bâtiments anticycloniques adaptés aux conditions climatiques des régions du sud du pays souvent victimes de cyclones ;
- l'accompagnement des FEFFI dans la mise en place de fonds d'entretien en raison de 45,57 USD (150 000 MGA) par salle de classe. Après chaque réception définitive, le projet a mis à la disposition des CE des lots d'outillage pour assurer l'entretien des bâtiments. Un guide d'entretien en langue malgache a été produit et vulgarisé au niveau de toutes les nouvelles EPP en dehors de celles qui ont été ciblées en 2019 ;
- les chefs de ZAP ont été impliqués dans le suivi de l'entretien des infrastructures qui sont reversées dans le patrimoine des CISCO.

En dépit de ces différentes mesures, la durabilité des réalisations du projet pourrait être compromise par le fait que dans de nombreuses EPP les entretiens n'ont pas encore démarré. D'après de nombreux témoignages concordants, les fonds d'entretien ne sont pas utilisés, même après la fin de la garantie et malgré la formation offerte. La raison avancée est que les membres du CE ne maîtrisent pas les procédures d'utilisation du fonds d'entretien et s'abstiennent d'utiliser le fonds d'entretien, en conséquence.

²⁵ Les données disponibles au niveau du projet HIMO du BIT ne sont pas désagrégées selon le genre.

Une autre raison qui sous semble plus plausible est que les parents d'élèves sont obligés de renouveler le fonds d'entretien en permanence après les dépenses d'entretien. Pour éviter de devoir cotiser à nouveau, la stratégie utilisée est de laisser le fonds d'entretien intact.

Les FEFFI nouvellement créées sont encore fragiles et gagneraient à être mieux suivies et accompagnées pour assumer leurs rôles et responsabilités dans l'entretien des infrastructures.

Enfin, grâce au projet HIMO, des tacherons ont été formés en approche HIMO structurée et accompagnés dans la formalisation de leurs unités de production. La Mission d'évaluation estime que cet accompagnement mérite d'être renforcé car il s'agit de jeunes entreprises dont les dirigeants sont encore peu expérimentés en matière de gestion administrative et financière de MPE. Les entretiens organisés avec les responsables de ces MPE ont mis en exergue deux principales difficultés auxquelles ces petites entreprises font face, à savoir l'accès aux marchés et l'accès au crédit. Faute de liquidité, ces MPE ont souvent des difficultés pour honorer leurs commandes. Certes, il est utile de former les tacherons en approche HIMO structurée mais une fois que ces entreprises sont formalisées, elles sont appelées à prendre part à d'autres appels d'offres avec des cahiers de charge différents de ceux du projet HIMO.

L'approche du projet HIMO peut être répliquée à condition qu'elle soit suffisamment documentée et capitalisée, d'une part et que des guides de réplication soient mis à disposition, d'autre part.

4.7 La prise en compte des questions transversales

Les trois questions transversales sont le genre, l'environnement et le respect des principes et des normes au travail.

4.7.1 Le genre et des personnes à mobilité réduite

Le projet a pris quelques mesures en matière de genre. En effet, le projet intervient dans des zones rurales enclavées et difficiles d'accès et il développe une approche inclusive des groupes sociaux marginalisés en mettant à leur disposition des infrastructures pédagogiques répondant aux normes de qualité. Les infrastructures construites (salles de classe) sont adaptées aux besoins des personnes à mobilité réduite.

La principale limite constatée en matière de prise en charge du genre a trait à la prise en compte insuffisante des besoins des filles en matière d'accès aux toilettes. Cela est une conséquence de la faiblesse de la stratégie genre du projet.

La deuxième limite qui n'est pas imputable au projet HIMO BIT est la faiblesse du nombre de femmes bénéficiaires du projet en termes de renforcement de capacités et d'accès aux marchés.

4.7.2 L'environnement

Le projet a contribué à la protection de l'environnement en réduisant l'utilisation du bois dans la construction (pannes métalliques utilisées pour les travaux de charpente), en encourageant la plantation d'arbres fruitiers et la clôture en haies vives des domaines scolaires. Le projet a également mis en place des réservoirs en béton armé de recueil d'eau de pluies qui est utilisée comme eau de boisson dans les écoles. Cela est d'autant plus important que beaucoup d'écoles n'ont pas de systèmes d'adduction d'eau.

4.7.3 Le respect des principes et des normes au travail et du tripartisme

Le projet a fait beaucoup d'efforts en matière de respect des principes et des normes au travail. Avant tout démarrage des travaux et pour assurer la sécurité des travailleurs, les titulaires de marché de construction ont systématiquement utilisé divers matériels de protection sur les chantiers (gilets de sécurité de couleur à haute visibilité, casques, bottes, caches poussière et boîtes à pharmacie).

Le projet a également veillé au respect par les entreprises de la législation malgache en matière de salaires et des normes internationales relatives au secteur du BTP. A chaque présentation d'un décompte final (réception provisoire ou définitive), le titulaire de marché doit fournir une attestation de non dette qui prouve que l'entreprise n'a aucune dette envers les bénéficiaires ou ses employés²⁶ (cette attestation fait l'objet de vérification par le Bureau d'étude). Si nécessaire, le montant des dettes et les dépenses encourues pour son paiement sont retenus sur le décompte final de l'entreprise². En cas de non-paiement des dettes, l'entreprise ne sera plus présélectionnée

En ce qui concerne le tripartisme, le projet a collaboré avec le gouvernement par l'entremise du MENETP au niveau national et au niveau déconcentré à travers les agents des CISCO qui ont pris une part active dans la mise en œuvre du projet. Ces agents des CISCO sont essentiellement constitués de chefs CISO et de chefs ZAP, de directeurs d'écoles et d'enseignants. Les organisations communautaires de base, notamment les associations de parents d'élèves (FRAM, FEFFI et CE) ont été étroitement associées à la mise en œuvre du projet. Ces organisations de base ont bénéficié de formation en gestion d'infrastructures et d'appui technique afin de leur permettre d'assurer l'entretien de ces infrastructures.

²⁶ Aucun cas d'arriérés de salaire n'a été signalé lors des entretiens avec les différentes parties prenantes y compris les manœuvres et autres personnels de terrain impliqués dans la mise en œuvre du projet.

5. Conclusions

En guise de conclusion générale, le projet HIMO Bâtiment a démontré toute sa pertinence et son alignement sur les priorités nationales et internationales de Madagascar. Le projet a effectivement contribué à avancer les objectifs du PPTD-Madagascar et de l'UNDAF du pays. En effet, le PC est le fruit d'une collaboration entre trois agences des Nations Unies (BIT, PAM et UNICEF), ce qui constitue une contribution à la mise en œuvre du UNDAF 2015-2019 de Madagascar et à l'Initiative Delivering as One, prônée par les Nations Unies et à laquelle Madagascar a adhéré en 2015. Le projet a également contribué à la réalisation de deux priorités du PPTD de Madagascar, notamment l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi, d'une part et l'amélioration de la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail, d'autre part.

Toutefois, le projet HIMO Bâtiments n'a pas fait l'objet d'un document spécifique de formulation, la question de genre n'a pas été suffisamment prise en charge et enfin l'approche A-RCT n'a pas été développée, faute de cibles.

Par rapport à l'alignement et à la pertinence, le projet HIMO a démontré toute sa pertinence et son alignement stratégique. Il est aligné non seulement sur les priorités de l'ODD 4, UNDAF et le PPTD mais également sur les priorités du PND, du PIE et du PSE. Le projet apporte une réponse adéquate aux besoins des bénéficiaires de salles de classes anticycloniques et de création d'emplois, dans une moindre mesure.

Par rapport à la validité de la conception, le projet fait partie du programme conjoint EPT. Le projet a fait l'objet d'une note conceptuelle et non d'un document de projet explicite complété par un cadre logique et un dispositif formel de suivi-évaluation et capitalisation. Contrairement aux trois premiers sous-objectifs, le sous-objectif 4 du projet est centré sur un seul résultat, ce qui est insuffisant pour atteindre le sous-objectif. Le projet comporte des indicateurs de résultats mais ils ne sont pas déclinés en genre.

Dans l'ensemble, le projet a été performant et efficace. En effet, pour le résultat 1 du sous-objectif 1, 262 personnels ont été effectivement formés ou ont suivi un recyclage au lieu de 180 personnels. Par rapport au résultat 2 du sous-objectif 1, 18 anciens tâcherons ont été formés pour une cible initiale de 45 tâcherons. Le déficit de tâcherons a été comblé par la formation de 27 jeunes chômeurs comme ouvriers spécialisés. Les résultats du sous-objectif 2 ont été atteints grâce à la construction de 205 salles de classes avec des ouvrages connexes dans 102 écoles alors que la cible était de 203 salles de classes. Le résultat 1 du sous-objectif 3 a été réalisé à 85% en termes d'HJ mais il a été dépassé en termes de masse salariale de l'ordre de 29,22%. Enfin, le résultat du sous-objectif 4 a été atteint avec la mise en place d'une base de données.

Enfin, en plus d'une gestion suivant la GAR, les risques associés à la mise en œuvre du projet ont été bien identifiés et des mesures de mitigation ont été préconisées. Le projet a enregistré de bonnes performances dans la région d'Atsimo Andrefana. C'est seulement dans cette région que les deux approches de construction de salles de classes ont été mises en œuvre. Il a adapté ses procédures de passation des marchés et a amélioré ses produits de manière continue à l'image des prototypes de salles de classe.

Les principales limites du projet ont trait à l'insuffisance du nombre de tâcherons formés, les latrines construites par le projet n'ont pas été modulées en fonction de la population scolaire et les W.C sont partagés par les garçons et les filles. Le projet a fait preuve d'un manque de communication, de visibilité et de promotion de l'approche HIMO structurée même si des efforts ont été faits à l'endroit du FIDA et dans la formulation de la PNDIE. Les bénéfices tirés

du projet ont plus profité aux hommes qu'aux femmes parce que le métier du bâtiment est souvent l'apanage des hommes.

En ce qui concerne l'efficience, les ressources du projet ont été en priorité investies dans la construction de salles de classes (65,02% des ressources) contre 8,99% pour les dépenses salariales. Le taux d'engagement et de décaissement est satisfaisant et se situe à 93.53% en novembre 2019. Les ressources financières ont été gérées dans les normes et les bonnes pratiques en vigueur.

Faute de feuilles de temps pour la gestion du personnel, il est difficile à la Mission d'évaluation de se prononcer sur l'efficience des ressources humaines.

En ce qui concerne l'efficacité de l'organisation managériale, le projet a une équipe compétente, ce qui a facilité l'obtention de bons résultats et l'efficacité des réalisations. Le projet a mis en place un système de passation des marchés rigoureux et transparent. Les risques encourus avec les entreprises ont été bien gérés. Le projet a pris part aux différentes rencontres du Comité de pilotage consacrées à la planification conjointe des activités et au partage des résultats et des expériences entre les membres du PC, le donateur et la DPFI/MENETP.

La principale limite notée en matière d'organisation managériale du projet est l'absence d'un système formel de suivi-évaluation et capitalisation en dépit de l'existence de divers outils et diverses pratiques de suivi-évaluation.

En termes d'effets et de durabilité, le projet a eu des effets positifs sur le plan scolaire et socio-économique avec la création d'emplois (211 115 HJ) et le paiement de salaires décents. Il a contribué à l'amélioration de l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre de salles de classes dans les EPP et l'augmentation du nombre d'opérateurs, dans les différentes régions d'intervention. Grâce à l'intervention du projet, Madagascar dispose d'un tissu d'entreprises de diverses tailles et de bureaux d'études formés et outillés à concevoir, réaliser et superviser les travaux de construction d'EPP et d'ouvrages connexes selon l'approche HIMO structurée.

Le projet a pris en compte les considérations liées à la durabilité par diverses mesures qui font partie intégrante de sa stratégie de désengagement. A titre d'exemples, on peut citer le renforcement des capacités des acteurs, la construction de bâtiments anticycloniques, l'accompagnement des FEFI dans la mise en place de fonds d'entretien, la mise à disposition de lots d'outillage pour assurer l'entretien des bâtiments et enfin l'implication des chefs de ZAP dans le suivi de l'entretien des infrastructures qui sont reversées dans le patrimoine des CISCO.

En dépit de ces différentes mesures, la durabilité des réalisations du projet pourrait être compromise par le fait que dans de nombreuses EPP les entretiens n'ont pas encore démarré.

Par ailleurs, les tâcherons ont été formés et accompagnés dans la gestion de leurs MPE mais ces dernières sont encore fragiles et gagneraient à bénéficier davantage de services financiers et non financiers.

Enfin, concernant les questions transversales de genre, d'environnement et de respect des principes et des normes au travail, le projet a pris quelques mesures en développant une approche inclusive des groupes sociaux marginalisés et en mettant à leur disposition des infrastructures pédagogiques répondant aux normes de qualité. Le projet a contribué à la protection de l'environnement en réduisant l'utilisation du bois dans la construction, en encourageant la plantation d'arbres fruitiers et la clôture en haies vives dans les EPP. Le projet

a veillé au respect des principes et des normes au travail et fait respecter la législation malgache en matière de salaires et des normes internationales relatives au secteur du BTP.

La principale limite en matière de genre est la faiblesse du nombre de femmes bénéficiaires des services offerts par le projet et le manque de prise en charge des besoins des jeunes filles en matière de latrines.

6. Recommandations

Les recommandations qui suivent sont formulées à l'endroit de la Coopération Norvégienne et des trois organismes de mise en œuvre du PC. Elles visent à faciliter la mise en œuvre des activités prévues par le projet d'ici sa clôture en juin 2020 et à améliorer la formulation et la mise en œuvre de futurs projets et programmes dans le domaine de l'éducation en général et de la construction de salles de classes selon l'approche HIMO à Madagascar, en particulier.

6.1 Recommandations aux partenaires de mise en œuvre du PC et à la Coopération Norvégienne

Recommandation 1 : Améliorer la formulation du programme conjoint et sa stratégie d'intervention (*priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources moyennes*).

Afin d'améliorer la formulation d'un programme conjoint, l'accent devrait être mis sur :

- l'identification de résultats partagés qui doivent être atteints par les organisations partenaires de mise en œuvre du PC. En vue de l'atteinte de tels résultats, les organisations partenaires pourront développer une stratégie d'intervention qui va les encourager à travailler en synergie;
- l'intégration dans le PC d'une composante sur la création de richesse en plus de la construction de salles de classes, d'ouvrages connexes, de cantines scolaires et de la formation des enseignants dans la mesure où la pauvreté dans les régions du Sud est telle qu'elle constitue une menace à l'éducation des enfants
- la répartition des ressources financières du PC en fonction des résultats attendus et des activités planifiées pour les atteindre et non selon une logique de partage des ressources entre les partenaires de mise en œuvre du programme conjoint.

Recommandation 2 : Développer des actions synergétiques lors de la mise en œuvre du programme conjoint dans l'esprit du principe de « Unis dans l'Action » (*priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources moyennes*).

Afin d'améliorer la mise en œuvre du programme conjoint, il est recommandé aux organismes partenaires de :

- favoriser la mutualisation des ressources humaines et financières pour la mise d'activités telles que la formation des associations de parents d'élèves dans la gestion de cantines scolaires, la conduite d'activités de promotion de l'hygiène en milieu scolaire. Cette mutualisation des ressources peut aider à réduire les coûts de transaction liées aux activités opérationnelles et à maximiser l'impact des interventions ;
- organiser des missions conjointes de suivi des activités sur le terrain
- développer et mettre en œuvre une stratégie partagée et cohérente de visibilité et de communication sur les activités et les résultats du programme.

6.2 Recommandations au projet HIMO du BIT.

Recommandation 3 : Capitaliser l'approche HIMO structurée mise en œuvre par le projet HIMO BATIMENTS (*priorité haute, action à mener à court terme, ressources moyennes*).

Le projet HIMO BATIMENTS a développé une approche HIMO structurée novatrice qui a donné des résultats probants qui méritent d'être documentés et capitalisés. Le projet est dans sa phase finale et il est important que la Coopération Norvégienne, l'équipe du projet, le Bureau-pays du BIT et les autres parties prenantes du projet en tirent les principales leçons et identifient ses bonnes pratiques afin de les partager avec les PTF potentiels. Véritable opportunité d'apprentissage, la capitalisation permet également d'améliorer les pratiques professionnelles et l'efficacité organisationnelle du BIT dans le cadre de la formulation et la mise en œuvre de futurs projets HIMO.

La méthodologie de la capitalisation doit être fondée sur (a) l'identification des thèmes à capitaliser (b) la sélection des expériences à capitaliser (c) l'analyse des expériences à capitaliser sélectionnées.

Le processus de capitalisation devra être participatif. En plus de la revue documentaire et des entretiens avec les personnes-ressources, des ateliers de capitalisation seront organisés autour de thématiques telles que (i) le bien-fondé de l'approche HIMO structurée par rapport à l'option intensive en équipements (HIEQ), (ii) les avantages comparatifs de l'approche HIMO structurée et (iii) la promotion du travail décent à travers l'approche HIMO structurée.

Recommandation 4 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication, de marketing social et de plaidoyer pour l'approche HIMO structurée (*priorité haute, action à mener à court terme, ressources moyennes*).

Une fois la phase de capitalisation terminée, il s'agira de passer aux phases de diffusion de l'approche HIMO structurée (par des moyens physiques et digitaux), de marketing et de plaidoyer.

L'objectif est d'accroître la visibilité du projet et de partager ses nombreux avantages économiques et sociaux afin qu'elle ne soit pas perçue comme les autres approches appelées HIMO.

Le marketing social va servir de levier pour rallier un maximum de personnes à la cause du projet, ce qui suppose un changement d'habitudes ou de comportements des groupes-cibles.

Enfin, l'étape de plaidoyer va consister pour le projet HIMO à influencer les changements de politiques publiques et les prises de décisions afin d'encourager le recours à l'approche HIMO structurée par des structures telles que les ministères en charge de l'éducation, des travaux publics, des infrastructures, de l'agriculture et des PTF comme la JICA, le FIDA et l'UNICEF.

Le MENETEP va bénéficier d'un Fonds commun (basket fund) des bailleurs pour les constructions d'EPP. Parmi les contributeurs attendus, on peut citer le Royaume de Norvège.

Il y a lieu pour le projet HIMO de repositionner l'A-RCT dans la mesure où elle présente l'avantage de responsabiliser les communautés de base et de les impliquer dans la gestion des infrastructures scolaires. Elle contribue au développement du secteur privé local, à la création de richesse et d'emplois décents et présente plus de gages de pérennisation que l'approche classique.

Le projet HIMO BATIMENTS pourrait travailler en étroite collaboration avec l'équipe du Bureau-pays en charge de la communication, le Réseau des Journalistes Spécialisés en

Emploi et Travail(RJSET) et la Radio « Sifaka » du SNU à Madagascar qui va démarrer ses activités en partenariat avec les radios locales en attendant de disposer de sa propre fréquence.

Recommandation 5 : Se doter d'un document de projet spécifique en cas de participation à un programme conjoint (*priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources faibles*).

Il est recommandé au projet HIMO de se doter d'un document de projet spécifique en cas de participation à un programme conjoint. Ce document de projet doit s'aligner sur le programme conjoint et au besoin être complété par une théorie du changement (TdC) avec une bonne analyse des problèmes clés et l'identification d'interventions pertinentes, des hypothèses d'intervention, une approche genre et de promotion des groupes vulnérables, une identification des risques et des mesures de mitigation, un cadre logique et un dispositif de suivi-évaluation et capitalisation. Le document de projet doit également intégrer une prise en compte du genre (femmes, jeunes et personnes vivant avec un handicap) et durant tout le cycle de vie du projet.

Recommandation 6: Moduler le box de latrines en fonction de l'effectif des élèves de l'EPP et des besoins différenciés des utilisateurs (*priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources faibles*).

Plutôt que de construire un seul bloc de latrine quel que soit le nombre d'élèves, il s'agira d'une part de tenir compte de la population de chaque EPP pour déterminer le nombre de latrines à construire et d'autre part de séparer systématiquement les latrines des garçons de celles des filles.

On peut valablement accompagner la construction des latrines par des initiatives d'information, d'éducation et de communication (IEC) en matière de lutte contre le péril fécal et de promotion d'un changement de comportement. A cet effet, le BIT pourra travailler en étroite collaboration avec UNICEF qui développe déjà des activités de promotion du lavage des mains en partenariat avec PAM.

Recommandation 7: Améliorer l'accompagnement des MPE de tâcherons en fonction de leurs besoins d'accès à des services financiers et non financiers sans pour autant créer une dépendance vis-à-vis du BIT (*priorité moyenne, action à mener à moyen terme, ressources moyennes*).

Les jeunes chefs d'entreprises ont besoin d'être mieux accompagnés pour développer leurs MPE qui sont en phase de croissance, ce qui suppose l'accès aux marchés de construction et au financement de leurs opérations. Le BIT devra jouer un rôle d'intermédiation et de mise en relation avec les sociétés de prestation de services plutôt que de financer lui-même les MPE.

Au lieu de proposer les mêmes services de renforcement de capacités aux tâcherons, il est important d'accompagner chaque MPE dans la formulation d'un business plan pour éviter le pilotage à vue.

7. Leçons apprises et bonnes pratiques

Leçon apprise 1 : La participation à un programme conjoint ne doit pas dispenser l'organisation participante de formuler son projet spécifique

Certes, le programme conjoint EPT comporte une théorie implicite du changement avec une bonne analyse des déterminants des problèmes identifiés et la hiérarchie des objectifs tout comme les interventions clés à privilégier mais ce programme s'adresse à trois organismes partenaires (UNICEF, PAM et BIT). Le document de programme conjoint précise les avantages comparatifs de chacun des partenaires et expose une stratégie globale d'intervention pour l'atteinte des objectifs du programme.

Le fait que le projet HIMO BIT développe son propre document aurait permis de mieux définir la situation de référence et les interventions clés et d'adapter sa stratégie de mise en oeuvre. Il est également important de définir des indicateurs d'impact et d'effets du projet, en plus des indicateurs de résultats. La disponibilité d'un document de projet facilite la communication interne sur les objectifs poursuivis et le pilotage du projet et au-delà son évaluation finale.

Leçon apprise 2: L'accompagnement continu des MPE de tâcherons est capital mais il ne doit pas créer la dépendance vis-à-vis du BIT

Il ne suffit pas de former les manœuvres en A-RCT et de les accompagner dans la formalisation de leurs unités de production et leur transformation en MPE pour les rendre compétitives. Ces jeunes MPE ont besoin d'un accompagnement conséquent pour devenir des entreprises fortes, rentables et durables. Les actions d'accompagnement des MPE doivent être inscrites dans le temps et être adaptées aux besoins de ces MPE.

Le soutien du projet HIMO aux MPE ne doit pas se traduire par une sorte d'assistance qui crée de la dépendance vis-à-vis du projet. Cet accompagnement des MPE doit les préparer aux réalités du marché et notamment à la concurrence dans un pays en proie à des difficultés politiques et économiques récurrentes.

Bonnes pratiques

Bonne pratique 1: L'amélioration continue de l'approche HIMO structurée grâce aux chantiers-tests et la prise en charge des diverses recommandations des parties prenantes du projet.

L'équipe du projet HIMO BIT a utilement pris en charge les recommandations de la Revue du projet. Cela s'est traduit par l'amélioration du prototype de salles de classe anticyclonique et des ouvrages connexes.

Bonne pratique 2: La contribution du Projet HIMO à la formation professionnelle des jeunes et à la création d'emplois et de revenus décents tout en valorisant les ressources locales, à travers la promotion de technologies fortement consommatrices de travail.

L'approche HIMO structurée est reconnue pour sa capacité à contribuer à la lutte contre le chômage, le sous-emploi, la pauvreté et l'insuffisance de devises dans des pays comme Madagascar. Le projet a contribué à l'insertion professionnelle des jeunes par le développement du secteur privé local, la formation d'ouvriers spécialisés et l'accompagnement de tacherons dans la formalisation et le développement de leurs MPE et la facilitation de l'accès aux marchés du projet.

8. Annexes

8.1 Termes de Référence

Evaluation finale du projet HIMO BATIMENTS

MAG/15/03/CEF

Septembre-Novembre 2019

1. Introduction et justificatif de l'évaluation

Le projet HIMO Bâtiments fait partie du programme conjoint entre UNICEF/PAM/BIT, financé par le Royaume de Norvège qui vient en appui au programme « Education pour Tous » du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel (MENETP). Il fait l'objet d'une lettre d'accord entre l'Organisation des Nations Unies pour l'Enfance (UNICEF) et l'Organisation internationale du Travail, représentée par le Bureau international du Travail (BIT). Le projet HIMO Bâtiments est la suite du programme conjoint réalisé en 2012 par les trois agences UNICEF, Programme Alimentaire Mondial (PAM) et BIT pour une période de 3 ans (2012 – 2014).

Ledit accord stipule que le projet doit faire l'objet d'évaluations régulières selon les procédures en vigueur au BIT, soit une évaluation indépendante à mi-parcours en 2017 et une évaluation finale au terme du Projet en 2019. L'évaluation finale est effectuée conformément à la politique d'évaluation du BIT qui prévoit l'évaluation systématique des projets afin d'améliorer la qualité, la responsabilité, la transparence du travail de l'OIT, de renforcer le processus de prise de décision et l'appui aux mandants dans la promotion du travail décent et la justice sociale.

Cette évaluation finale permettra (i) d'analyser les résultats définitivement obtenus, leur adéquation par rapport aux objectifs fixés dans le document de projet (ii) de faire des recommandations qui pourront servir lors de la formulation d'autres projets de coopération au développement similaires et plus généralement améliorer les interventions du BIT dans la mise en œuvre de l'approche HIMO à Madagascar.

2. Bref rappel sur le projet et contexte

Code du projet	MAG/15/03/CEF
Durée du projet	4 ans et 3 mois (Octobre 2015 à décembre 2019) ²⁷
Couverture géographique	Régions Androy, Atsimo Andrefana et Anosy
Donateur	Royaume de Norvège
Budget	6,151,854 USD

Le programme conjoint entre les agences UNICEF, PAM et le BIT a été conçu pour répondre aux impacts des crises récurrentes qui ont frappé Madagascar dont la dernière, datant de 2009, a fortement affecté tous les secteurs de l'économie et sociale du pays. En effet, 336.000 emplois ont été détruits suite à cette crise et l'aide internationale a été réduite de 40% entre 2009-2011, entraînant en conséquence, une baisse considérable du budget de l'Etat, par conséquent une chute de revenu de 11% par habitant.

²⁷ Le Projet ira jusqu'en juin 2020 suite à l'accord d'extension du bailleur obtenu en septembre 2019.

Dans le secteur de l'éducation, l'impact de la crise, selon le dernier rapport de l'Enquête Permanente auprès des Ménages (EPM), en 2010, est une baisse considérable (i) du taux net de scolarisation dans le primaire (de 83% à 73,4%), et (ii) du taux d'achèvement (de 79% à 72%). En 2013, le MENETP, avec l'endossement des Partenaires Techniques et Financiers (PTF), a mis en œuvre le Plan Intérimaire de l'Education (PIE) pour la période 2013 – 2015. Avec les stratégies qui y sont développées, le PIE sert de guide pour les activités gouvernementales en matière d'éducation au cours des trois prochaines années, en attendant l'élaboration de la politique sectorielle éducation.

Le PIE se fonde sur une stratégie qui vise à maintenir le système éducatif fonctionnel, en enravant dans un premier temps sa détérioration et, dans un second temps, en assainissant les bases du système pour permettre un redémarrage rapide une fois que les institutions définitives seront mises en place, et ce en se basant sur les trois axes stratégiques à savoir (i) amélioration de l'accès et de la rétention, (ii) amélioration de la qualité de l'éducation, (iii) renforcement institutionnel.

Le projet HIMO Bâtiments contribue à la mise en œuvre du PIE pour la période 2013 – 2015. L'ambition du PIE notamment pour le premier axe stratégique « **Amélioration de l'accès et de la rétention** » est de résorber la baisse des effectifs, principalement dans le primaire, constatée ces dernières années et, en particulier, d'améliorer l'accès dans les zones défavorisées et en visant les groupes cibles les plus vulnérables de la population par :

- la construction et l'équipement de nouvelles infrastructures ;
- la réhabilitation et/ou la reconstruction des infrastructures existantes ;
- une dotation d'un nombre adéquat de mobiliers scolaires ;
- une dotation prioritaire de personnel enseignant ;
- la continuation de l'appui nutritionnel.

Cette ambition se traduit par la mise à disposition de 2 675 salles de classe durant la période de mise en œuvre du plan (nouvelle construction, réhabilitation ou reconstruction), seulement pour le primaire et le préscolaire.

C'est dans ce cadre que le projet HIMO Bâtiments a pour objectif principal 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 MENETP et ses partenaires, en 2007.

Les objectifs immédiats du programme sont les suivants :

- **Objectif immédiat 1** : Renforcer la capacité des partenaires (collectivités décentralisés, services déconcentrés du ministère, tâcherons, Petites et moyennes entreprises (PME), maître d'œuvre, association de base) dans la conception, la planification, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux de réhabilitation et d'entretien d'infrastructures en utilisant l'approche HIMO.
- **Objectif immédiat 2** : 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 3** : Accroître les possibilités pour la population d'obtenir un emploi et un revenu décents par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux dans les travaux de construction/réhabilitation des infrastructures.

- **Objectif immédiat 4** : Assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO.

Le projet HIMO Bâtiments intervient selon les deux approches privilégiées dans la stratégie de construction scolaire :

- Approche par Maîtrise d'Ouvrage Délégué (A- MOD, la Cisco est maître d'ouvrage, le projet est maître d'ouvrage déléguée) :
 - formation/promotion d'entreprises privées;
 - travaux confiés aux entreprises privées, sous forme de marchés de travaux ;
 - formation des associations de parents d'élèves pour l'entretien des bâtiments.
- Approche communautaire par Responsabilisation des Collectivités Territoriales (A- RCT, le projet est agence fiduciaire, la Cisco est maître d'ouvrage, la commune est maître d'ouvrage déléguée) :
 - formation/formalisation de micros-entreprises (tâcherons) ;
 - travaux confiés aux micros-entreprises, sous forme de marchés de travaux ;
 - formation des associations de parents d'élèves pour l'entretien des bâtiments.

De plus, le projet mène des activités d'élaboration/actualisation de plans types pour les constructions de bâtiments en collaboration avec le Comité Consultatif de Construction du MENETP, ainsi que de suivi des travaux pour la mise en place d'une base de données.

En terme quantitatif, l'objectif du projet HIMO Bâtiments porte sur la création de 180 000 journées de travail, à travers (i) la construction de 205 salles de classe équipées avec ouvrages connexes (cantines, points d'eau, latrines, mobiliers), (ii) la formation de 180 responsables, techniciens de PME et surveillants de travaux, 3 cellules techniques des Cisco de l'année 2017 (Ampanihy, Bekily et Beloha) et 30 cellules techniques des Communes (où il y a les trois Cisco de 2017) et 102 comités d'entretien.

Les résultats principaux obtenus jusqu'en Juin 2019 par rapport aux informations du projet sont :

- La construction de 158 salles de classe ;
- La formation de 107 cadres techniques de PME (48 Directeurs et 59 Chefs de chantier), de 46 surveillants de chantier et des 8 ingénieurs de bureaux d'étude ;
- 02 formations de recyclage de 109 responsables PME et bureaux d'étude ;
- La formation des 18 tâcherons locaux et de 79 Comités d'entretien ;

3. Lien avec le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD), l'UNDAF et les ODDs

Le projet contribue à la réalisation des deux priorités du PPTD 2015-2019 de Madagascar qui consistent à :

- Priorité 1 : «Favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi», et,
- Priorité 2 : «Améliorer la productivité du travail par la promotion du dialogue social, les principes et droits fondamentaux au travail et la protection sociale».

Il se rapporte au résultat attendu « Les secteurs générateurs d'emploi sont développés ».

4. Dispositif de gestion du projet

Le projet est géré par une équipe dirigée par un Coordonnateur National du Projet (CNP) qui en assure la gestion technique, la gestion administrative et financière et la gestion des ressources humaines.

Le Coordonnateur National du Projet est assisté par :

- 03 Administrateurs de Programmes, responsables de la mise en œuvre du Projet dans les 3 Ciscos d'intervention (Bekily, Beloha, Ampanihy).
- 01 Administrateur de Programme, responsable du volet socio-économique du Projet (Programmation, exécution et supervision des études socio-économiques)
- 01 Assistante Administrative et Financière, responsable de la gestion administrative et financière du Projet et la gestion du personnel administratif
- 01 Comptable assurant le traitement des pièces comptables et suivant les engagements en investissements.

Dans l'exécution du projet HIMO Bâtiments, le Bureau d'Antananarivo bénéficie l'appui du département DEVINVEST de Genève qui joue le rôle de backstopping du projet au niveau du siège.

5. Objet, champ et destinataires de l'évaluation

Objet

L'objectif de la mission est de procéder à une évaluation finale du projet et à apprécier les résultats qu'il a obtenus en terme stratégique.

La mission devra notamment:

- (i) Donner une appréciation indépendante des progrès du Projet vers l'atteinte des objectifs et résultats fixés, l'appréciation de la performance à la lumière des indicateurs de résultats et des produits, et aussi les résultats inattendus, considérant la politique de l'éducation nationale, et aux besoins des Cisco, des communes et communautés ;
- (ii) Donner une appréciation indépendante des stratégies et des modalités de mise en œuvre choisies, des partenariats établis au cours de la mise en œuvre du Projet, des contraintes et opportunités ;
- (iii) Examiner l'efficacité du processus de mise en œuvre du projet, en comparant les résultats obtenus aux produits attendus, et en analysant la façon dont les ressources financières et humaines ont été utilisées ;
- (iv) Examiner l'impact direct et indirect du projet, notamment sur le renforcement des capacités et la responsabilisation des Cisco, communes et des communautés locales ;
- (v) Examiner les perspectives et la viabilité à long terme des résultats obtenus, y compris l'appropriation des résultats du projet par les différents partenaires et la durabilité des acquis ;
- (vi) Apprécier la prise en compte des recommandations de l'évaluation du Projet en 2018 ;
- (vii) Mettre en évidence les leçons apprises et les bonnes pratiques et fournir des recommandations pour les parties prenantes, le BIT, l'UNECO, les partenaires et le bailleur.

Champ de l'évaluation

L'évaluation couvrira l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet, depuis le début du projet jusqu'à son terme.

- Période estimée : du 02 septembre au 8 novembre 2019
- Régions : Analamanga (ministère, BIT, partenaires du projet, cellule d'appui des projets HIMO), Androy et Atsimo Andrefana (Ciscos, bénéficiaires)
- Groupes cibles : circonscriptions scolaires, communes, associations de parents d'élèves, micros, petites et moyennes entreprises, Bureaux d'études.

Remarque : Un planning provisoire est présenté au paragraphe 10 « Plan de travail et calendrier provisoire ».

Destinataires de l'évaluation

Le processus d'évaluation sera participatif. L'OIT, les mandants tripartites (Ministère, communes...) et les autres parties impliquées dans l'exécution du projet (UNICEF, PAM, et donateur) utiliseront, de façon appropriée, les conclusions, recommandations, les leçons apprises et les bonnes pratiques de l'évaluation.

6. Critères d'évaluation et questions

Critères de l'évaluation

De façon générale, les critères devraient permettre de mesurer l'efficacité, l'efficacités des produits et résultats, l'impact en incluant les domaines transversaux (objectifs de la coopération norvégienne et du BIT). Enfin, l'évaluation comportera une analyse sur la pertinence des activités développées par rapport au PIE, et sur la pérennisation de ces activités.

Les préoccupations relatives au genre seront basées sur les directives de l'OIT sur la prise en compte du genre dans le suivi et évaluation des projets (Septembre 2007). L'évaluation sera effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE.

Questions principales 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 clés 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 gestionnaire de l'évaluation, l'évaluateur pourra modifier ou supprimer certaines questions qui ne seraient pas assez pertinentes dans le cadre du projet HIMO Bâtiments. Toute autre information ou question que l'évaluateur pourrait souhaiter inclure devra être discutée avec le gestionnaire de l'évaluation.

Pertinence et alignement stratégique du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans le PND, le PIE, le Programme pays pour le Travail Dément (PPTD) ?
- Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées aux documents stratégiques nationaux de l'éducation ? Les produits/output du projet répondent-ils aux besoins des populations cibles ?
- Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'UNDAF, les ODDs et aux autres cadres conjoints d'assistance au développement ?

Validité de la conception du projet

- Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ? Il y avait une théorie de changement implicite ?
- Y a-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 escomptés par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?
- Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été traitées dans le projet ?

Performances et efficacité du projet

- A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits/outputs réalisés jusqu'ici ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes ?
- Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes ici et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?

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 ? 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 ?

Efficacité de l'organisation managériale du projet

- Les services compétents du BIT à Antananarivo (Bureau pays) et à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences d'ONU (comme l'UNESCO et le PMA par exemple) et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Impact et durabilité du projet

- Quels sont les effets positifs déjà observables du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?
- Quel est l'impact prévisible du projet au niveau du pays et de chacune des régions couvertes ?
- A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution 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 ?
- Dans quelle mesure l'approche du Projet peut être répliquée ?

- Y a-t-il des leçons apprises à considérer pour un nouveau partenariat du BIT avec d'autres agences de SNU et/ou avec le Gouvernement norvégien dans ce champ d'action à Madagascar ?
- Quelles sont les améliorations à apporter au Projet en termes de conception et d'élaboration ainsi que de mise en œuvre et de financement, de recherche de partenariats dans la nouvelle période d'extension de janvier à juin 2019?

7. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie combinera les approches quantitatives et qualitatives à conduire suivant les cinq éléments ci-après :

Briefing

Deux séances de briefing de l'Equipe d'évaluation est prévue au démarrage de la mission : une avec le gestionnaire pour l'approche méthodologique et une autre avec le chef du projet pour une vision préliminaire du projet, acteurs clés, etc. et organiser la mission de terrain. Les briefings permettent d'apporter à l'Equipe les précisions que cette dernière sollicitera avant de rédiger le rapport de démarrage de l'évaluation.

L'étude préliminaire du projet pour faire la revue des documents suivants :

- Documents du projet
- Tous les rapports d'avancement du projet
- Rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours du Projet
- Base de données, rapports périodiques, rapports de missions de suivi sur terrain ;
- Programmes et budgets du BIT, 2016-2017 et 2018-2019
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) 2015-2018 de Madagascar
- UNDAF en cours de Madagascar
- Plan Sectoriel de l'Education
- Programme Intérimaire de l'Education
- Toute autre publication clé ou étude produite dans le cadre du projet.

La revue documentaire permettra de dégager un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation. L'équipe d'évaluation examinera les documents avant de procéder à tout entretien.

Entretiens individuels avec le staff du BIT et entretiens sur le terrain ou par téléphone avec :

- Les spécialistes du BIT au niveau des départements techniques du Siège, le Directeur du BIT Antananarivo ainsi que le staff impliqué dans le projet,
- Les mandants de l'OIT 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 responsables du Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Technique et Professionnel et les responsables du secteur « Education » de l'UNICEF et du PAM
- Les bénéficiaires du projet dans les régions couvertes et les acteurs de la communauté au niveau local.
- Le bailleur.

Après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation, une liste indicative des personnes à interviewer avec leurs contacts (e-mail, téléphone) sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) à l'Equipe d'évaluation au démarrage de la mission. L'Equipe d'évaluation aura la latitude sur le terrain de compléter cette liste initiale.

Le déplacement sur sites avec visites des projets, rencontres des partenaires et interviews des bénéficiaires

- Les visites de terrain devront se faire en principe dans toutes les régions couvertes. Mais s'il y a des contraintes budgétaires, le consultant, sur accord du gestionnaire de l'évaluation, visitera un échantillon représentatif des sites du Projet (les bons cas et les cas moins positifs pour mieux comprendre les résultats obtenus). Il utilisera tout autre moyen possible pour obtenir des informations indispensables et disponibles sur les sites non visités.
- Avant d'entreprendre des visites sur le terrain, le consultant devra tenir une séance de briefing avec le Directeur du Bureau du BIT Antananarivo et l'équipe de projet.

La préparation/exécution de l'atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation

- Le consultant restituera ses résultats préliminaires et recommandations aux parties prenantes clés (y compris le Bureau du BIT Antananarivo, l'équipe de gestion du projet, Ministère, UNICEF, etc lors d'une réunion prévue à cet effet. Il bénéficiera de l'appui logistique et administratif du Projet pour son organisation. Il échangera également avec le gestionnaire de l'évaluation au terme de sa mission de terrain.
- Sur la base de la revue documentaire, des consultations lors des visites de terrain et des conclusions de l'atelier, le Consultant soumettra au gestionnaire de l'évaluation un rapport préliminaire d'évaluation qui, après la révision méthodologique, sera circulé aux parties prenantes pour leurs observations et commentaires. Puis, un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations du BIT et des parties prenantes.

8. Principaux résultats attendus de l'évaluation

L'évaluation sera concrétisée par la production des livrables ci-après, qui devront satisfaire les checklist d'EVAL dont les liens sont indiqués en annexes des présents TDRs:

1. Un rapport de démarrage de la mission précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
2. Un rapport d'évaluation préliminaire concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-avant.
3. Un rapport final d'évaluation prenant en compte les observations formulées.

Le rapport concis de l'évaluation (maximum 30 pages hors annexes) aura le plan proposé ci-après:

- Page de couverture avec les informations clés sur le projet et les données de l'évaluation
- Résumé exécutif
- Acronymes
- Description du projet
- Objectif, étendue et clients de l'évaluation
- Méthodologie et limitations

- Résultats clairs identifiés pour chaque critère d'évaluation
- Conclusions
- Recommandations (maximum 12 recommandations pertinentes y compris recommandations pour les différents parties clés),
- Leçons apprises et bonnes pratiques
- Annexes:
 - Termes de Référence ;
 - Documents consultés ;
 - Table de niveau de réalisation des produits et résultats par indicateurs (cibles versus obtenu) et explication des résultats obtenus dans chaque cas ;
 - Formulaire d'ÉVAL de Leçons apprises et Bonnes pratiques remplis ;
 - Chronogramme de la mission sur le terrain (y compris la liste des réunions et interviews réalisées) ;
 - Autres informations additives, s'il y en a.

Le Résumé exécutif sera donné suivant le formulaire d'ÉVAL (maximum 4 pages).

Le rapport devra être rédigé en français.

Les détails importants ainsi que les formulaires à utiliser pour l'évaluation doivent être consultés sur les liens donnés en annexe.

.Modalités de gestion

Composition de l'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation sera composée d'un consultant avec expérience internationale en évaluation en tant que chef d'équipe et un consultant national. Le consultant en charge de l'équipe aura la responsabilité de l'équipe (répartition des tâches par membre) et l'élaboration du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et, idéalement, des questions relatives au domaine du projet. Le/la consultant(e) national(e) devrait avoir une expérience particulière dans les domaines de l'éducation et du Bâtiment et Travaux Publics (BTP). L'équipe d'évaluation s'accordera sur la répartition du travail et le calendrier pour l'évaluation et la consultation des parties prenantes.

Principales qualifications et expérience requises de l'équipe d'évaluation

L'évaluation est exécutée par une équipe composée d'un(e) consultant(e) avec expérience internationale et d'un(e) consultant(e) national(e).

Chef de mission/évaluateur(rice) principal(e)

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en études de développement, économie ou qualifications équivalentes;
- Un minimum de 10 ans d'expérience professionnelle, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets NU, notamment au niveau politique et de renforcement institutionnel;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le Projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;

- Avoir des connaissances et expérience avérées sur des thématiques du Projet (en particulier en politique et économie de l'éducation ou approche HIMO) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français.

Consultant(e) national(e)

- Au moins un Master en génie civil, économie ou qualifications équivalentes ;
- Avoir un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle, notamment dans la participation à Madagascar comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets NU, particulièrement au niveau politique et de renforcement institutionnel ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme ;
- N'avoir pas d'implication passée ou présente avec le Projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- N'avoir pas de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet (en particulier en politique et économie de l'éducation ou approche HIMO) et du pays seront des atouts ; Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.

Dans la conduite de sa mission, l'équipe de consultants bénéficiera de l'appui, de façon permanente, de la cellule technique du projet en tant qu'unité ressources (informations, données, logistique).

Le gestionnaire de l'évaluation

L'équipe d'évaluation adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation (Zuchuon Rodrigue Raoul, zuchuon@ilo.org) et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec elle en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique et des services complets du projet, avec le soutien administratif du Bureau de l'OIT à Antananarivo.

Plan de travail et calendrier provisoire

La durée calendaire de l'évaluation sera de 60 jours qui s'étaleront de septembre à novembre 2019. Le planning provisoire (qui doit être revu par la mission) se présente comme suit :

Le planning proposé permet de voir l'ensemble des activités du projet. Pour chaque activité, les évaluateurs choisiront les contacts et lieux définitifs (Cisco, EPP, communes, micro-entreprises et PME) qui seront définis dans la méthodologie approuvé par le BIT.

9. Budget

Un budget est disponible pour cette évaluation et est entièrement sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants national et international, les voyages internationaux et nationaux et l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Le Projet sera responsable de l'exécution administrative de l'évaluation sur la supervision et demandes techniques du gestionnaire de l'évaluation.

- Les frais du consultant international chef d'équipe pour 33 jours ;

- Les frais de voyage international du consultant jusqu'à Madagascar en conformité avec les règlements et les politiques de l'OIT ;
- Les frais de DSA au cours du séjour à Madagascar.
- Tous les autres frais divers : frais de visa...

8.2 Cadre évaluatif

Questions évaluatives e	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données
Critère 1 : pertinence et alignement stratégique du projet			
Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités définies dans le PND, le PIE et PPTD ?	-Qualité de la prise en charge par le projet des besoins des bénéficiaires -Degré d'alignement du projet sur les orientations en matière de politiques publiques	Document PND, PIE, PSE et PPTD	Revue documentaire
Est-ce que la conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet étaient appropriées aux documents stratégiques nationaux de l'éducation ?	-Degré d'alignement sur les priorités nationales en matière d'éducation	Rapports d'avancement	Revue documentaire Entretiens
Dans quelle mesure le projet contribue-t-il aux stratégies nationales de développement, à l'UNDAF, et aux ODD ?	Contribution du projet aux stratégies nationales de développement, à l'UNDAF, aux ODD et aux autres cadres conjoints d'assistance au développement.	Agenda ODD (ODD N°4), UNDAF et Education pour Tous	Revue documentaire
Critère 2 : Validité de la conception du projet			
Le projet était-il logique et cohérent dans sa conception ? Il y avait une théorie de changement implicite ?	Niveau de cohérence de la logique d'intervention (existence d'une théorie du changement implicite)	Document de projet	Revue documentaire
Y a-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 escomptés par le projet ?	Niveau de cohérence de la chaîne de résultats Existence d'indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles	Cadre logique du projet	Revue documentaire
Au vu des résultats atteints, la conception du projet était-elle réaliste ?	Degré de réalisme de la conception du projet	PTA du projet Rapports d'avancement	Revue documentaire Entretiens
Comment les questions de genre, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été traitées dans le projet ?	Mesures de prise en charge des questions transversales par le projet Niveau d'implication des populations vulnérables	Document de projet Rapports d'avancement	Revue documentaire Entretiens

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données
Critère 3 : performance et efficacité du projet			
A quel point les objectifs du projet ont-ils été atteints ?	Taux d'atteinte des différents résultats planifiés (réalisations du projet)	Rapports annuels	Revue documentaire Entretiens
La quantité et la qualité des produits/outputs réalisés jusqu'ici ont-ils été satisfaisants ?	Proportion d'hommes et de femmes ayant bénéficié des bénéficiaires du projet	Rapports annuels Tableaux synthétiques des résultats	Revue documentaire Entretiens
Dans quelles régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non?	Résultats du projet dans les différentes régions d'intervention	Rapports du projet	Entretiens
Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?	Liste des déterminants de la réussite ou des échecs	Rapports	Revue documentaire Entretiens
Critère 4 : efficacité 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 ?	-Taux d'exécution financière du projet -Clés de répartition des ressources du projet	Budget du projet Rapports financiers	-Revue documentaire -Entretiens
Les ressources ont-elles été utilisées de façon efficiente ?	-Mesures de saine gestion prises par le projet	Budget du projet Rapports financiers	-Revue documentaire -Entretiens

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données
Critère 5 : efficacité de l'organisation managériale du projet			
Les services compétents du BIT à Antananarivo et au Siège de l'OIT ont-ils assuré un backstopping adéquat pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	Qualité du backstopping du siège et du Bureau du pays	-Personnel du projet -Backstoppers	Entretiens avec le personnel
La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?	-Qualité du pilotage du projet -Existence d'un système de suivi-évaluation et capitalisation fonctionnel	-Personnel du projet -Backstoppers	Entretiens
Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du BIT et d'autres agences des NU et avec d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	-Valeur ajoutée de la collaboration avec les autres organismes des NU -Synergies développées avec d'autres projets du BIT et des donateurs	Parties prenantes du projet	Entretiens
Critère 6 : impact et durabilité du projet			
Quels sont les effets positifs déjà observables du projet, en général, ainsi qu'auprès des groupes cibles visés par ses activités ?	Les améliorations apportées chez les bénéficiaires et attribuables au projet	Bénéficiaires	Revue documentaire Entretiens avec les bénéficiaires
Quel est l'impact prévisible du projet au niveau du pays et de chacune des régions couvertes ?	Les améliorations susceptibles d'être apportées par le projet	Bénéficiaires	Entretiens avec les bénéficiaires
A quel point les considérations liées à la durabilité ont-elles été prises en compte dans l'exécution du projet ?	Mesures de pérennisation mises en œuvre par le projet	Bénéficiaires	Entretiens
Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations ?	-Existence de capacités au niveau des bénéficiaires du projet -Exemples d'activités ou de résultats des projets qui ont été pérennisés	Bénéficiaires et institutions partenaires	Entretiens
A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	Existence d'une stratégie de sortie du projet pertinente et réaliste (existence de ressources locales pour assurer la durabilité des résultats)	Equipe de projet Bénéficiaires	Entretiens

Questions évaluatives	Indicateurs	Sources d'information	Méthodes de collecte des données
Critère 6 : Critère 6 : impact et durabilité du projet (suite et fin)			
Dans quelle mesure l'approche du Projet peut être répliquée ?	Existence d'une stratégie de réplification	Equipe de projet	Entretien
Y a-t-il des leçons apprises à considérer pour un nouveau partenariat du BIT avec d'autres agences de SNU et/ou avec le Gouvernement norvégien dans ce champ d'action à Madagascar ?	Existence d'une liste de leçons apprises	Parties prenantes	Entretiens
Quelles sont les améliorations à apporter au Projet en termes de conception et d'élaboration ainsi que de mise en œuvre et de financement, de recherche de partenariats dans la nouvelle période d'extension de janvier à juin 2019?	Liste de recommandations	Parties prenantes Equipe de projet	Entretiens

8.3 Documents consultés

- Documents du Programme Conjoint
- Tous les rapports d'avancement du projet
- Rapport d'évaluation indépendante à mi-parcours du Projet
- Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) 2015-2018 de Madagascar
- UNDAF en cours de Madagascar
- Plan Sectoriel de l'Education
- Programme Intérimaire de l'Education
- Standard administrative arrangement for Joint Programme « Education for All in Madagascar 2012-2015” using Pass-through Fund Management.
- Projet HIMO Bâtiment : rapport récapitulatif de l'étude d'impact-évaluation ex-post du projet (campagne 2016).
- Projet HIMO Bâtiment : note conceptuelle, organigramme, fiches de postes, modèles de DAO, études sommaires, PV de dépouillement et de réception de travaux, modèles de rapport mensuels de suivi, rapports d'avancement 2016-2018, conventions de costs extension, PTA 2016-2018, rapport de revue annuelle du projet HIMO Bâtiments organisée par le MEN/DPFI avec l'OIT du 17 au 19 octobre 2018 à Ambovombe, compte rendu du Comité de pilotage du Programme conjoint Ambassade de Norvège, MEN, PAM, BIT et UNICEF (juin 2019)
- AFD (2017) : étude de capitalisation : Impact et mise en œuvre de programmes à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) en Afrique subsaharienne
- Emmanuel Rubayiza EMP/INVEST, BIT Genève (2009) : Politiques d'emploi et de marché du travail favorables à une croissance pro-pauvres
- BIT (2000) : Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de Main-d'Oeuvre-HIMO : Politiques et pratiques du travail
- E. André Damiba (2015) Rapport d'évaluation indépendante du projet de construction d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche HIMO/HIMO BATIMENTS
- Ministère de l'Education Nationale (2015) : Projet de décret portant structure et organisation des FEFFI, annuaire statistique des établissements scolaires de Madagascar.

8.4 Outils de collecte des données

Tableau sur les résultats

Sous-objectifs/résultats	2016			2017			2018			2019			observ
	Prévu	Réalisé	Taux réalisation	Prévu	Réalisé	Taux	Prévu	Réalisé	Taux	Prévu	Réalisé	Taux	
Sous-objectif 1 :													
Résultat 1													
Résultat 2													
Résultat 3													
Sous-objectif 2 :													
Résultat 1													
Résultat 2													
Résultat 3													
Sous-objectif 3 :													
Résultat 1													
Résultat 2													
Sous-objectif 4 :													
Résultat 1													
Résultat 2													
Résultat 3													

Tableau sur les ressources consommées

Libellés	2016	2017	2018	Jan-nov 2019	Budget 2016-2019	Ratio sur budget total (%)
Experts internationaux						
Soutien administratif						
Frais de voyage						
Missions d'évaluation						
Missions d'évaluation						
Personnel Nat. Prof.						
Construction salles de classe						
Association MRL HIMO (contracting, support)						
Formation pratique et théorique						
Séminaires						
Equipement						
Opération et maintenance						
Fonctionnement Cellule d'appui et antennes						
Prog. Support Cost 7.00%						
Total						

Guides d'entretiens

Points d'attention pour les entretiens avec l'équipe du projet

1. Profil académique et professionnel
2. Historique du projet HIMO Bâtiments
3. Cadre institutionnel de l'approche HIMO à Madagascar
4. Pertinence du projet et son alignement stratégique
5. Stratégie de mise en œuvre des activités du projet de construction
6. Stratégie de renforcement des capacités
7. Politique de communication et de visibilité du BIT
8. Stratégie de suivi
9. Procédures de passation des marchés
10. Dispositif de suivi-évaluation et de capitalisation
11. Stratégie de gestion des risques opérationnels
12. Liens fonctionnels avec les autres organismes de mise en œuvre
13. Clés de répartition des ressources du programme conjoint
14. Comité de pilotage : rôles, fonctionnement, valeur ajoutée
15. Statut du personnel
16. Manuel de procédures utilisés, outils de GRH utilisés
17. Outils de gestion administrative et financière utilisés
18. Qualité du backstopping reçu pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier
19. Etude comparative des coûts d'implantation
20. Bilan des réalisations du projet par sous-objectif et par résultat
21. Qualité du partenariat avec le donateur et les autres agences de mise en œuvre
22. Degré de prise en charge des recommandations antérieures
23. Effets du projet
24. Actions conjointes menées en partenariat avec les autres agences
25. Capacités de pérennisation des infrastructures
26. Principales difficultés
27. Points forts et points faibles des approches A-MOD et A-RCT
28. Leçons apprises
29. Bonnes pratiques
30. Recommandations
31. Perspectives

Points d'attention pour les entretiens avec l'équipe du Bureau de pays + backstopper

1. Historique du projet HIMO Bâtiments
2. Clés de répartition des ressources du programme conjoint
3. Politique de communication et de visibilité du BIT
4. Liens fonctionnels avec les autres organismes de mise en œuvre
5. Clés de répartition des ressources du programme conjoint
6. Comité de pilotage : rôles, fonctionnement, valeur ajoutée
7. Manuel de procédures utilisés, outils de GRH utilisés
8. Outils de gestion administrative et financière utilisés
9. Qualité du backstopping offert pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier
10. Etude comparative des coûts d'implantation
11. Appréciation des réalisations du projet par sous-objectif et par résultat
12. Appréciation de la gestion administrative, technique et financière du projet
13. Qualité des livrables du projet
14. Capacités d'adaptation de l'équipe de projet
15. Qualité du partenariat avec le donateur et les autres agences de mise en œuvre
16. Perspectives de l'approche HIMO à Madagascar

Points d'attention pour les entretiens avec les partenaires de mise en œuvre

1. Historique du programme conjoint
2. Clés de répartition des ressources du programme conjoint
3. Rôles et responsabilités des parties prenantes du projet
4. Comité de pilotage : rôles, fonctionnement, valeur ajoutée
5. Outils de gestion administrative et financière utilisés
6. Qualité du backstopping offert pour le management du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier
7. Etude comparative des coûts d'implantation
8. Appréciation des réalisations du projet par sous-objectif et par résultat
9. Appréciation de la gestion administrative, technique et financière du projet
10. Qualité des livrables du projet HIMO Bâtiments
11. Qualité du partenariat avec le projet HIMO
12. Perspectives de l'approche HIMO à Madagascar
13. Leçons apprises de la mise en œuvre du programme conjoint
14. Bonnes pratiques
15. Recommandations
16. Perspectives

Points d'attention pour les entretiens avec les chefs d'entreprises et responsables de bureaux de contrôle

1. Historique de la relation avec le projet HIMO
2. Appréciation des formations reçues
3. Appréciation de la transparence de la politique de passation des marchés
4. Participation aux marchés du projet
5. Cahier de charge de l'entreprise
6. Outils de gestion utilisés sur les chantiers
7. Principaux résultats
8. Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du contrat avec le projet
9. Appréciations de la relation de partenariat avec le projet
10. Analyse comparative des approches A-MOD et A-RCT
11. Capacités des CE à pérenniser les infrastructures
12. Perspectives de l'approche HIMO à Madagascar
13. Leçons apprises de la mise en œuvre du programme conjoint
14. Bonnes pratiques
15. Recommandations
16. Perspectives

Points d'attention pour les acteurs locaux

1. Historique de la relation avec le projet HIMO
2. Appréciation des formations reçues
3. Participation dans la mise en œuvre du projet
4. Principaux résultats
5. Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du contrat avec le projet
6. Appréciations de la relation de partenariat avec le projet
7. Analyse comparative des approches A-MOD et A-RCT
8. Effets du projet sur les plans scolaire et économique
9. Capacités des CE à pérenniser les infrastructures
10. Stratégie de pérennisation des bénéfices tirés du projet
11. Forces et faiblesses du projet HIMO
12. Forces et faiblesses des FRAM/FEFFI
13. Perspectives de l'approche HIMO à Madagascar
14. Leçons apprises de la mise en œuvre du programme conjoint
15. Bonnes pratiques
16. Recommandations
17. Perspectives

8.5 Liste des personnes interviewées

Liste des entretiens aux niveaux international et national

Répondant (e)	Fonction	Entretien (ind/group)	Nombre participants		
			T	M	F
Claude Yao Kouamé	Backstopper du projet à Genève	Individuel	1	1	0
Rodrigue Raoul Zuchuon	Gestionnaire de l'évaluation	Individuel	1	1	0
Abdou Mahaman	Conseil adjoint en Sécurité UNDSS	Individuel	1	1	0
Alexander F. Krosby	Responsable de programme	Ind	1	1	0
Sophie Achilleas (+1 collègue)	Chef Education UNICEF	Groupe	2	1	1
Marie Donna	Responsable de programme PAM	Ind	1	0	1
M. Andry	Directeur DPFI/MENETP	Ind	1	1	0
Coffi Agossou	Directeur de pays de l'OIT (Madagascar)	Individuel	1	1	0
Holy Andriamantsoa	Chargée Adm et Finance Bureau de pays OIT (Madag)	Ind	1	0	1
Clara Ramaromanana	Chargée Program Bureau de pays OIT (Madag)	Ind	1	0	1
Emma R. Andrianaivosoa	Assistante com Bureau de pays OIT (Madag)	Ind	1	0	1
Marie Nardoux	Coordonnatrice du projet Radio « Sifaka », Madag	Ind	1	1	0
Ramiarintsoa, Holiarivony	Coordonnatrice Nationale du Projet	Ind	1	0	1
RogerRatsimbazafy	Administrateur Programme BTP	Ind	1	1	0
RANDRIANTSARAFAR A Harisoa	Administrateur de programme BTP	Ind	1	1	0
Rakotomandimby, Fanjanirina Sylvia	Administrateur de programme BTP	Ind	1	0	1
Andriamanalina José	AP Socio-économiste	Ind	1	0	1
Total			18	10	8

Liste des entretiens au niveau national

Répondant (e)	Fonction	Entretien (ind/g roup)	Nombre participants		
			T	H	F
Norohanitra Razafiarimanana	Assistante administ du projet HIMO	Ind	1	0	1
Andrianjafy Ando	Responsable adm et financière	Ind	1	1	0
RAMAHAVATRA Simon	Comptable	Ind	1	1	0
Ramanda Zo Hanitriony	Statisticienne Direct Planification (MENETP)	Ind	1	0	1
Mr FRANKLIN	Directeur entreprise Franklin	Ind	1	0	1
Mme Isabelle	Directrice ECGE	Ind	1	0	1
Jean Paul Rakotonjanahary	PCA CF HIMO	Ind	1	1	0
RASOAMANANA Harinjato Jocelyne	Gérante entreprise SOA BEST	Ind	1	0	1
RAKOTOARISON Jean Martial Ephrem	Admin délégué Association MRL HIMO	Ind	1	1	0
RAMANANDRAISOA Tolotra	Gérant The BEST	Ind	1	1	0
RAVOLANIRITAHIA NA Honihasina Désirée	Directeur Adjoint JR SAINA	Ind	1	0	1
Total			11	5	6

Liste des entretiens au niveau des sites d'intervention

Répondant (e)	Fonction	Entretien (ind/groupe)	Nombre de participants		
			T	H	F
Refalevoa Tay	Directeur EPP Lafabito	Individuel	1	1	0
Razanamala + collègues)	Enseignante	Groupe	2	0	2
Avilaza	Président FRAM	Ind	1	1	0
Orintsoa	Président CE	Individuel	1	1	0
Tsisane (et responsable magasin	Respons de la cuisine	Ind	2	1	1
Solosoa	Président de quartier	Ind	1	1	0
Chef CISCO Ampanihy	Chef CISCO Ampanihy	Focus groupe	1	1	0
Ramambasoa Jerizafy	Responsable programmation	Groupe	2	2	0
Pincy Odelon LEDA	Directeur EPP Sakamasay (membre Cellule Projets commune d'Ampanihy	Ind	1	1	0
Esolovoatse (+ 2membres)	Vice-président FRAM	Ind	3	3	0
Etohasoa Florent (+ 1 membre FEFFI)	Membre FEFFI	Ind	2	2	0
Efiharentsoa (+ 1 membre)	Membre CE	Ind	1	1	0
Miandorisoa Lydia	Directrice EPP Ambalatsiefa	Groupe	1	0	1
Ella Mamy Spayer (+collègues)	Enseignante	Groupe	8	1	7
Pelanora M. Zidonine (+1 membre)	Présidente FRAM	Groupe	2	0	2
Fananterantroa Maminiaina (+ 1 membre)	CE	Groupe	2	2	0
Rasolotomiaima (+ collègues tâcherons)	Président Ent SOLOFO	Groupe	6	6	0
Rakotoarisoa Claude	Chef ZAP Mitsingjo	Ind	1	1	0
Rina Odette	Directrice EPP Tanandava Mikamba	Ind	1	0	1
Razafindragoy Aimée (+ collègues)	Enseignante	Groupe	5	1	4
Filany Jean-Pierre (+1 membre)	Président FEFFI	Groupe	2	2	0
Jean Ciel Mamoha (+ 1 membre)	Président CE	Groupe	2	2	0
Resela B. Mahavoly	Directeur EPP Sakabera	Individuel	1	1	0
Mihana Noeline	Enseignante	Individuel	1	0	1
Ramilisaona Dauphin	Président FRAM	Individuel	1	0	1
Jean Junot	Président CE	Individuel	1	1	0
Randrianandrasana Rachel Julien (+collègues)	Directeur d'entreprise	Groupe	9	7	2
Arivoatse Dalmahz	Chargé Programmation CISCO Sakaraha	Individuel	1	1	0
Total	63		41	22	

Liste des entretiens avec les élèves des EPP des CISCO visitées

Ecole PP	Nombre total d'élèves	M	F
EPP Ankazomanga	7	3	4
EPP Ankazomanga	6	3	3
EPP Soaserena	5	3	2
EPP Lafibato	3	0	3
EPP Sakamasay	5	2	3
(EPP Ambalatsiefa)	5	3	2
EPP Tanandava Mikamba	5	2	3
EPP Sakabera	6	3	3
Total	42	19	23

8.6 Formulaire d'ÉVAL de Leçons apprises et Bonnes pratiques remplis

ILO Lesson Learned Template

Project Title: **Projet HIMO BATIMENTS** Project TC/SYMBOL: **MAG/15/03/CEF**

Name of Evaluator: **Mohamadou Sy**

Date: **octobre-décembre 2019**

LL Element	Text
<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p>Leçon apprise 1 : la participation à un programme conjoint ne doit pas dispenser l'organisation participante de formuler son projet spécifique</p> <p>Certes, le programme conjoint EPT comporte une théorie implicite du changement avec une bonne analyse des déterminants des problèmes identifiés et la hiérarchie des objectifs tout comme les interventions clés à privilégier mais ce programme s'adresse à trois organismes partenaires (UNICEF, PAM et BIT). Le document de programme conjoint précise les avantages comparatifs de chacun des partenaires et expose une stratégie globale d'intervention pour l'atteinte des objectifs du programme.</p> <p>Le fait que le projet HIMO BIT développe son propre document aurait permis de mieux définir la situation de référence et les interventions clés et d'adapter la stratégie de mise. Il est également important de définir des indicateurs d'impact et d'effets du projet, en plus des indicateurs de résultats. La disponibilité d'un document de projet facilite également la communication interne sur les objectifs poursuivis et le pilotage du projet et au-delà son évaluation finale.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le projet HIMO BATIMENT fait partie d'un programme conjoint UNICEF/PAM/BIT financé par le Royaume de Norvège. Le projet HIMO Bâtiments fait partie du programme conjoint EPT. Le document de programme conjoint expose clairement quelle pourrait être la contribution de chaque partenaire à l'atteinte de l'objectif général du programme. Le PC comporte une théorie implicite du changement avec notamment une bonne analyse situationnelle, les déterminants des problèmes identifiés, une bonne analyse de la hiérarchie des objectifs et les interventions clés à privilégier. Le programme a également identifié un certain nombre de risques et préconisé des mesures de mitigation.</p> <p>Pour les besoins de la formulation du PC, une Note conceptuelle a été soumise par le BIT à l'UNICEF en juillet 2015. Le BIT n'a pas jugé utile de produire un document de projet spécifique. L'équipe de projet s'est contentée du document de projet conjoint et de la note conceptuelle du programme.</p>

Targeted users / Beneficiaries	Equipe du projet BIT Donateur Equipe de backstopping du Siège Equipe de backstopping du Bureau de pays Comité de pilotage du programme
Challenges /negative lessons - Causal factors	Faute de document de projet spécifique, le projet HIMO Bâtiments n'a pas suffisamment mené une réflexion sur les résultats à atteindre pour le sous-objectif N°4 relatif à la promotion de l'approche HIMO, des activités pertinentes n'ont pas été identifiées et des ressources financières prévues en conséquence. En plus, l'absence de document de projet ne facilite pas la communication entre les membres de l'équipe. Elle s'est traduite également par l'absence d'indicateurs de mesure de l'objectif général et d'indicateurs de genre. Il n'y pas eu aussi de dispositif de suivi-évaluation et capitalisation.
Success / Positive Issues - Causal factors	Le fait de n'avoir pas prévu de document spécifique de projet et de se contenter uniquement du document de programme conjoint s'est traduit par des limites au niveau du cadre de résultats du projet et de sa logique d'intervention.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	La formulation du document de projet doit être faite par l'équipe du BIT en charge des projets HIMO. Cette équipe peut bénéficier de l'appui technique des équipes de backstopping au pays et au siège. Par conséquent, la formulation du document de projet ne nécessite pas de ressources financières.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: **Projet HIMO BATIMENTS** Project TC/SYMBOL: **MAG/15/03/CEF**

Name of Evaluator: **Mohamadou Sy**

Date: **octobre-décembre 2019**

LL Element	Text
<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task)</p>	<p>Leçon apprise 2: L'accompagnement continu des MPE de tâcherons est capital mais il ne doit pas créer la dépendance vis-à-vis du BIT</p> <p>Il ne suffit pas de former les manoeuvres en A-RCT et de les accompagner dans la formalisation de leurs unités de production et leur transformation en MPE pour les rendre compétitives. Ces jeunes MPE ont besoin d'un accompagnement conséquent pour devenir des entreprises fortes, rentables et durables. Les actions d'accompagnement des MPE doivent être inscrites dans le temps et être adaptées aux besoins de ces MPE.</p> <p>Le soutien du projet HIMO BIT aux MPE ne doit pas se traduire par une sorte d'assistance qui crée de la dépendance vis-à-vis du projet. Cet accompagnement des MPE doit les préparer aux règles du marché et notamment à la concurrence dans un pays en proie à des difficultés politiques et économiques récurrentes.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Le projet HIMO Bâtiments a formé des tâcherons et les a accompagnés dans la formalisation de leurs unités de production (MPE). Certains nouveaux chefs d'entreprises ont pu accéder aux marchés du projet, d'autres peinent à trouver à trouver des marchés.</p> <p>Les nouveaux chefs d'entreprises n'ont pas accès à des services financiers, ce qui fait que même quand ils gagnent des marchés ils ont des difficultés à honorer leurs engagements contractuels, faute de liquidité.</p> <p>Enfin, ces nouveaux chefs d'entreprises n'ont pas d'assistance juridique et financière, ce qui les expose à certains risques au regard de leurs faibles capacités en gestion.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Equipe du projet BIT Donateur Equipe de backstopping du Siège Equipe de backstopping du Bureau de pays Comité de pilotage du programme</p>
<p>Challenges /negative lessons - Causal factors</p>	<p>En raison de la courte durée du projet HIMO BIT, l'assistance fournie aux nouveaux chefs d'entreprises est limitée. C'est pourquoi, l'appui du BIT met surtout l'accent sur le renforcement de capacités et la formation plutôt que sur l'accompagnement des MPE à accéder à des marchés et à du crédit bancaire, par exemple.</p>

Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Les anciens tâcherons qui ont été formés en A-RCT ont besoin d'être suffisamment outillés pour gérer convenablement leurs micro et petites entreprises en raison de la forte concurrence qui sévit dans le secteur du BIT.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>Le projet HIMO dispose d'un administrateur de programme socio-économique qui a les compétences pour accompagner les MPE dans la formulation de leurs business plans. Il peut également faciliter la mise en relation des nouveaux chefs d'entreprises avec des offreurs de services financiers et non financiers (crédit, assistance financière, assistance juridique, etc.).</p>

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Projet HIMO BATIMENTS **Project TC/SYMBOL:** MAG/15/03/CEF

Name of Evaluator: Mohamadou Sy
2019

Date: octobre-décembre

GP Element	Text
Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)	<p>Bonne pratique 1: l'amélioration continue du package HIMO structurée grâce aux chantiers-tests et la prise en charge des diverses recommandations des parties prenantes du projet.</p> <p>L'équipe du projet HIMO BIT a utilement pris en charge les recommandations de la Revue du projet HIMO BATIMENTS organisée par le MEN/DPFI avec l'OIT. Cela s'est traduit par l'amélioration du prototype de salles de classe anticyclonique et des ouvrages connexes.</p>
Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability	<p>Le projet HIMO Bâtiments a pris en charge les recommandations issues de l'évaluation à mi-parcours du projet et celles de la revue annuelle pour améliorer ses prototypes d'infrastructures (écoles, latrines, réfectoires).</p>
Establish a clear cause-effect relationship	<p>Les prototypes de salles de classes et d'ouvrages connexes doivent évoluer et s'adapter aux besoins de chaque milieu. Il en est ainsi des classes anticycloniques dans les régions sud de Madagascar.</p>
Indicate measurable impact and targeted beneficiaries	<p>Les nouvelles classes sont mieux aérées et dotées de fenêtres ajustables, les armoires en bois ont été remplacées par des armoires en béton armé et enfin les latrines sont dotées de systèmes de ventilation basse.</p>
Potential for replication and by whom	<p>L'expérience peut être répliquée mais cela suppose que l'équipe de projet soit ouverte et réceptive et qu'elle dispose de chantiers-tests pour améliorer les prototypes de salles de classe.</p> <p>Enfin, il est important de rechercher systématiquement le feedback des utilisateurs des nouveaux produits pour les améliorer en permanence.</p>
Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>La construction de nouvelles salles de classes et d'équipements connexes contribue non seulement à renforcer les capacités des acteurs locaux mais également à assurer des revenus décents aux populations et aux chefs d'entreprises (priorité DWCP).</p>
Other documents or relevant comments	

ILO Emerging Good Practice Template

Project Title: Projet HIMO BATIMENTS **Project TC/SYMBOL:** MAG/15/03/CEF

Name of Evaluator: Mohamadou Sy

Date: octobre-décembre 2019

GP Element	Text
<p>Brief summary of the good practice (link to project goal or specific deliverable, background, purpose, etc.)</p>	<p>Bonne pratique 2: La contribution du Projet HIMO BIT à la formation professionnelle des jeunes et à la création d'emplois et de revenus décents tout en valorisant les ressources locales, à travers la promotion de technologies fortement consommatrices de travail.</p> <p>L'approche HIMO structurée est reconnue pour sa capacité à contribuer à la lutte contre le chômage, le sous-emploi, la pauvreté et l'insuffisance de devises dans des pays comme Madagascar. Le projet a contribué à l'insertion professionnelle des jeunes par le développement du secteur privé local, par la formation d'ouvriers spécialisés et l'accompagnement de tacherons dans la formalisation et le développement de leurs MPE, la facilitation de l'accès aux marchés du projet.</p>
<p>Relevant conditions and Context: limitations or advice in terms of applicability and replicability</p>	<p>Le fait d'assurer une formation professionnelle à des tacherons et de les accompagner dans la formalisation de leurs entreprises est, certes, louable mais une telle stratégie doit s'appuyer sur une bonne connaissance du milieu d'intervention. Par exemple, il s'agira de s'assurer qu'il y a des tacherons qui remplissent les critères retenus pour prendre part au programme et qu'ils sont motivés.</p> <p>L'information sur les tacherons, leur profil et leur degré de motivation doit être disponible au moment de la formulation du projet. Si le projet attend d'être financé pour rechercher de telles informations, cela peut être contre-productif. Il risque de se retrouver avec peu de tacherons à former ou encore avec des tacherons ne remplissant pas les critères retenus par le projet.</p> <p>L'expérience peut être facilement répliquée dans des zones où il y a de nombreux tacherons qui ont un certain niveau de formation, qui sont motivés à suivre une formation qualifiante et à formaliser leurs entreprises.</p>
<p>Establish a clear cause-effect relationship</p>	<p>Les prototypes de salles de classes et d'ouvrages connexes doivent évoluer et s'adapter aux besoins de chaque milieu. Il en est ainsi des classes anticycloniques dans les régions sud de Madagascar.</p>
<p>Indicate measurable impact and targeted beneficiaries</p>	<p>Les nouvelles classes sont mieux aérées et dotées de fenêtres ajustables, les armoires en bois ont été remplacées par des armoires en béton armé et enfin les latrines sont dotées de systèmes de ventilation basse.</p>
<p>Potential for replication and by whom</p>	<p>L'expérience peut être répliquée mais cela suppose que l'équipe de projet soit ouverte et réceptive et qu'elle dispose de chantiers-tests pour améliorer les prototypes de salles de classe.</p> <p>Enfin, il est important de rechercher systématiquement le feedback des utilisateurs des nouveaux produits pour les améliorer en permanence.</p>

Upward links to higher ILO Goals (DWCPs, Country Programme Outcomes or ILO's Strategic Programme Framework)	<p>La construction de nouvelles salles de classes et d'équipements connexes contribue non seulement à renforcer les capacités des acteurs locaux mais également à assurer des revenus décents aux populations et aux chefs d'entreprises (priorité DWCP).</p>
Other documents or relevant comments	

8.7 Chronogramme de la mission sur le terrain

Phases/activités/livrables	Lieu	Périodes	Observations
Phase 1 : phase préparatoire			
Activité 1.1 échanges avec le gestionnaire de l'évaluation et briefing avec le chef de projet	Dakar et Tana	21-24 octobre	
Activité 1.2 revue documentaire	Dakar et Tana	18-24 octobre	Document additionnels sollicités auprès du projet
Voyage à Madagascar			
Activité 1.3 production du rapport de démarrage	Dakar et Tana	21-26 octobre	
Livrable 1 : rapport de démarrage	Tana	26 octobre	
Phase 2 : phase de conduite des entretiens (sur les sites)			
Activité 2.1 Briefing avec l'équipe de projet et démarrage des entretiens avec l'équipe de projet	Tana	24 octobre	Le Directeur du bureau du pays est absent
Activité 2.2 Briefing sécurité avec UNDSS	Tana	25 octobre	

Phases/activités/livrables	Lieu	Périodes	Observations
Phase 2 : phase de conduite des entretiens (sur les sites)			
Voyage sur Tana-Fianarantsoa	Fianarantsoa	26 octobre	11 heures de route
Voyage sur Fianarantsoa- Betioky Sud	Betioky Sud	27 octobre	13 heures de route
Voyage Betioky Sud-Ankazomanga -Betioky Sud	Ankazomanga	28 octobre	
Activité 2.1 Réunion au bureau de la Cisco de Betioky	Betioky Sud	28 octobre	En présence staff clé de la CISCO
Activité 2.2 Visite d'école à l'EPP Ankazomanga Ouest	Ankazomanga Ouest	28 octobre	
2.3 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP, Directeurs école et les enseignants, Associations des parents d'élèves (FEFFI, FRAM), Comités d'Entretien, Manœuvres locaux, élèves et Ingénieur de contrôle (Bureau d'Etudes)	Ankazomanga Ouest	28 octobre	Entretiens individuels et focus groupes
Voyage Ankazomanga Ouest-Bekioky Sud	Bekioky	28 octobre	
Voyage Betioky Sud- site Lazarivo, ou Soaserana ou Marofototsy	Soaserana	29 octobre	
Activité 2.4 Visite d'école publique à Lazarivo, ou Soaserana ou Marofototsy	Soaserana	29 octobre	

Phases/activités/livrables	Lieu	Périodes	Observations
Phase 2 : phase de conduite des entretiens (sur les sites)			
Activité 2.5 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP, Directeurs école et les enseignants, Associations des parents d'élèves (FEFFI, FRAM), Comités d'Entretien, Manœuvres locaux, élèves et Ingénieur de contrôle (Bureau d'Etudes)	Lazarivo, ou Soaserana ou Marofototsy	29 octobre	Entretiens individuels et focus groupes
Voyage Betioky Sud- Ampanihy-Bekio Sud	Ampanihy	30 octobre	
Activité 2.6 Entretien Chef Cisco et ses proches collaborateurs	Ampanihy	30 octobre	
Voyage Ampanihy-Lafibato-Ampahali	Lafibato	31 octobre	
Activité 2.7 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP, Directeurs école et les enseignants, Associations des parents d'élèves (FEFFI, FRAM), Comités d'Entretien, Manœuvres locaux et élèves	Lafibato	31 octobre	Entretiens individuels et focus groupes
Voyage Ampanihy-Sakamassay-Ampanihy	Sakamassay	31 octobre	
Activité 2.8 Visite d'école	Sakamassay	31 octobre	
Activité 2.9 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP, Directeurs école et les enseignants, Associations des parents d'élèves (FEFFI, FRAM), Comités d'Entretien, Manœuvres locaux et élèves	Sakamassay	31 octobre	Entretiens individuels et focus groupes

Phases/activités/livrables	Lieu	Périodes	Observations
Phase 2 : phase de conduite des entretiens (sur les sites)			
Voyage Ampanihy-Ambalatsiefa	Ambalatsiefa	1 novembre	
Activité 2.10 Visite d'école (EPP Ambalatsiefa)	Ambalatsiefa	1 novembre	
Activité 2.11 Entretien avec les tâcherons formés en A-RCT	Ampanihy	1 novembre	Anciens tacherons/ chefs
Voyage sur Betioky Sud	Betioky Sud	2 novembre	
Voyage Betioky Sud-Tulear	Tulear	3 novembre	
Activité 2.12 Réunion avec Chef Cisco et ses proches collaborateurs	Tulear 11	4 novembre	
Voyage Tulear-Sakabera	Sakabera	4 novembre	
Activité 2.13 Visite de l'école de Sakabera	Sakabera	4 novembre	
Activité 2.14 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP et autres groupes -cibles	Sakabera	4 novembre	
Voyage Tuléar- Tanandava Mikamba	Tanandava-T	4 novembre	
Activité 2.15 Visite de l'école de Tanandava Mikamba	Tanandava-T	4 novembre	
Activité 2.16 Séries d'entretiens avec Chefs ZAP et autres groupes-cibles	Tanandava-T	4 novembre	
Voyage Tulear- Fianarantsoa	Fianarantsoa	5 novembre	
Activité 2.17 Entretiens avec les Directrices et Directeurs d'Entreprises	Fianarantsoa	5 novembre	Bénéficiaires de marchés
Voyage Fianarantsoa-Tana	Tana	6 novembre	

Phases/activités/livrables	Lieu	Périodes	Observations
Phase 2 : phase de conduite des entretiens à Tana (suite et fin)			
Activité 2.18 Entretiens donateur (Norvège) , UNICEF, Directeur BIT et appels téléphoniques	Tana	7 novembre	
Activité 2.19 Entretiens avec PAM et 2 Directions Technique du Ministère de l'Education et appels téléphoniques	Tana	8 novembre	
Phase 3 : phase de restitution à chaud des résultats préliminaires			
Activité 3.1 : croisement des données et préparation de la restitution	Tana	9-10 novembre	
Activité 3.2 : restitution des résultats de l'évaluation (debriefing)	Tana	11 novembre	
Activité 3.3 Recueil de compléments d'informations	Tana	12 novembre	
Voyage retour Tana-Dakar	Dakar	13 novembre	
Phase 4 : phase de rédaction des rapports préliminaire et final de l'évaluation			
Activité 4.1 préparation du rapport préliminaire d'évaluation	Dakar	14-25 nov	
Livrable 2 : rapport d'évaluation provisoire		26 novem	
Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation aux parties prenantes clés et consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur (par le gestionnaire de l'évaluation)		26 nov-3 déc	
Activité 4.2 : finalisation du rapport préliminaire et soumission du rapport définitif (inclusion de commentaires et finalisation de l'édition du rapport, finalisation du résumé exécutif et des annexes)	Dakar	4-11 décembre	
Livrable 3 : rapport d'évaluation finale	Dakar	13 décembre	

8.8 Autres informations additives (photos d'infrastructures réalisées par le projet).



Bâtiment de salles de classe



Réfectoire



Réservoir d'eau



Bloc de latrines



Vue d'ensemble de 2 salles de classe