



International Labour Organization

iTrack

Evaluation Unit (EVAL)

ILO - EVALUATION

- **Evaluation Title:** Education for all Madagascar
- **ILO TC/SYMBOL:** MAG/15/03/CEF
- **Type of Evaluation :** Evaluation indépendante mi-parcours
- **Country(ies) :** Madagascar
- **Date of the evaluation:** 7 juin au 17 août 2018
- **Name of consultant(s):** Christian Bugnion de Moreta
- **Administrative Office:** CO-Antananarivo
- **Technical Backstopping Office:** DEVINVEST
- **Date project ends:** 30 November 2018
- **Donor: country and budget USD** Royaume de Norvège, 4,761,265 USD
- **Evaluation Manager:** Nombana Razafinisoa
- **Evaluation Budget:** 21,028 USD
- **Key Words:** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent, Employabilité, formation professionnelle, qualification, développement rural et local.

This evaluation has been conducted according to ILO's evaluation policies and procedures. It has not been professionally edited, but has undergone quality control by the ILO Evaluation Office

Table des matières

	Page No
Résumé exécutif	5
1. Introduction au PC et au projet HIMO	13
1.1. Historique et contexte du pays	13
1.2. Le PC et le projet HIMO Bâtiments	13
2. Introduction à l'évaluation	15
2.1 Le rapport d'évaluation	16
3. Méthodologie de l'évaluation	16
3.1. Méthodologie et approche	17
3.2. Niveaux d'analyse	19
3.3. Limitations de l'évaluation	20
3.4. Calendrier	20
4. Les constats de l'évaluation	21
4.1. La pertinence du projet	21
4.2. L'efficacité	23
4.3. L'efficacités	24
4.3.1. Par rapport au PC	24
4.3.2. Du projet HIMO Bâtiments	25
4.4. Les effets du projet HIMO	32
4.5. La durabilité	37
4.6. Questions transversales	40
4.7. Au niveau stratégique	41
5. Conclusions	43
6. Leçons apprises	43
7. Recommandations	45

Annexes :

- 1) Bibliographie
- 2) Agenda de l'évaluation
- 3) Liste des personnes rencontrées
- 4) Effets socio-économiques engendrés par le projet HIMO Bâtiments
- 5) Fiche des leçons apprises

LISTE DES ACRONYMES ET ABBRÉVIATIONS

A-MOD	Approche par Maîtrise d’Ouvrage Délégué
A-RCL	Approche à responsabilité des communautés locales
A-RCT	Approche Responsabilisation des Collectivités Territoriales
ARM	Autorité routière de Madagascar
BIT	Bureau international du Travail
BE	Bureau d'Etudes
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CCC	Comité Consultatif de Construction
CEPE	Certificats d’études Primaire Elémentaire
CF-HIMO	Association Centre de Formation HIMO
CISCO	Circonscription Scolaire (au niveau d'un <i>fivondronana</i>)
DPFI	Direction du Patrimoine Foncier et des Infrastructures
DREN	Direction Régionale de l’Education Nationale
EPP	Ecole Primaire Publique
EPT	Education pour Tous
FEFFI	Association des parents d'élèves élargie
FRAM	Association de Parents d'Elèves (Fikambanan’ny Ray amandrenin’ny Mpianatra)
HIEQ	Haute Intensité d’Equipements
HIMO	Haute Intensité de Main-d’œuvre
H/J	Homme/Jour
J/T	Jours de Travail
KII	Entretien avec informateur clé (Key informant interview)
MEB	Menuiserie bois
MEM	Menuiserie métallique
MEN	Ministère de l’Education Nationale
MGA	ARIARY (monnaie nationale malgache)
MO	Main-d’œuvre
MRL-HIMO	Association Microréalisations HIMO

M/T	Mois de Travail
OIT	Organisation internationale du Travail
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PC	Programme Conjoint
PIE	Plan Intérimaire pour l'Éducation
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNE	Politique Nationale de l'Emploi
PNSE	Programme National de Soutien à l'Emploi
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PPTD	Programme Pays pour le Travail Dément
PRD	Plan Régional de Développement
PSE	Plan sectoriel de l'éducation
TTC	Toutes Taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework
UNEG	United Nations Evaluation Group
UNICEF	Agences des Nations Unies pour l'Enfance
USD	Dollar des Etats-Unis (US\$)
ZAP	Zone Administrative et Pédagogique

RESUME EXECUTIF

Le projet HIMO Bâtiments fait partie du programme conjoint (PC) entre trois agences des Nations Unies « Education Pour Tous » qui s'étend depuis trois ans, depuis octobre 2015 jusqu'au 30 septembre 2018. Le PC est placé sous la coordination de l'UNICEF et compte avec la participation du PAM et du BIT. L'objectif du programme conjoint est d'améliorer d'ici la fin de l'année scolaire 2017-2018 la capacité du système public d'éducation primaire dans les régions d'Atsimo Andrefana, Anosy et Androy afin de garantir l'accès et la rétention des enfants en âge scolaire dans les écoles par une meilleure gestion des services et des ressources disponibles. Le budget total du PC est de USD 15,953,974, entièrement financé par le Royaume de la Norvège.

Le projet HIMO Bâtiments s'étend sur la même période avec pour objectif principal l'amélioration de 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 avec le MEN et ses partenaires. L'enveloppe budgétaire était de USD 4,761,265.

Le projet HIMO Bâtiments possède quatre objectifs immédiats :

- Objectif immédiat 1 : Renforcer la capacité des partenaires (collectivités décentralisées, services déconcentrés du ministère, tâcherons, 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 : Améliorer les 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 décent 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.

Cette évaluation indépendante de projet à mi-parcours a été commanditée par le Bureau de l'OIT Antananarivo, suivant la politique d'évaluation du BIT et selon les termes de référence qui figurent en annexe.

L'objectif de cette évaluation a été d'effectuer une analyse en profondeur du projet à mi-parcours et d'en apprécier les résultats stratégiques.

Le champ de l'évaluation couvre la période allant d'octobre 2015 (date de commencement du projet) au 30 Juin 2018 dans les régions de Androy et Atsimo Andrefana, là où le BIT a réalisé 76 de ses 78 constructions de bâtiments scolaires.

Les destinataires de l'évaluation sont le Bureau Pays de l'OIT (Cellule d'Appui des projets HIMO), le bailleur de fonds (Royaume de Norvège) et les autres parties prenantes (MEN/DPFI, partenaires du PC, contreparties gouvernementales, régionales et locales).

L'évaluation a eu lieu de juin 2018 à août 2018, avec une mission de récolte de données dans le pays, du 17 juillet au 3 août 2018. L'équipe d'évaluation était composée d'un chef d'équipe, consultant international, économiste de formation, ayant entrepris plus de 90 évaluations pour les bailleurs de fonds, agences des Nations-Unies, ONGs et le secteur privé et d'un ingénieur spécialisé en BTP, consultant national, chargé d'évaluer la qualité du bâti et de l'établissement des rapports qualitatifs pour chaque site visité. Le consultant national avait, par ailleurs déjà, participé à l'évaluation antérieure du programme en avril 2015.

La méthodologie de l'évaluation était détaillée dans le rapport de démarrage. Elle a dû être quelque peu modifiée en fonction des conditions sur le terrain afin d'assurer la collecte des données requises. L'évaluation a utilisé une approche multicritère, mais avec une prédominance pour l'analyse qualitative des données, en accord avec les normes de transparence et de participation qui sont mentionnées dans le livre de M.Q. Patton « Utilization-focused Evaluation »¹ qui constitue toujours une référence pour les évaluations des actions de développement, ainsi que les normes et standard d'évaluation de l'UNEG (Groupe d'Evaluation des Nations-Unies).

L'évaluation s'est déroulée en trois phases distinctes :

- 1) Revue documentaire et analyses des documents de base pour la formulation du rapport de démarrage et le développement du cadre d'évaluation (outils, tableau synoptique, compréhension de la tâche, stratégie d'échantillonnage, liste des informateurs-clés et des répondants de l'évaluation). Durant juin 2018.
- 2) Collecte de données dans le pays et dans les zones d'intervention du projet.
Les entretiens ont été de deux types : a) entretiens semi-structurés avec informateur-clé (KII) en utilisant un protocole pour assurer la cohérence et la comparabilité des données, d'une durée d'environ une heure. B) entretiens en groupes avec les bénéficiaires du projet (parents d'élèves, membres de la communauté, enseignants, etc.) sur les sites visités. L'équipe d'évaluation a effectué une présentation initiale du processus de l'évaluation et de la récolte de données le 18 juillet à Tana. L'équipe d'évaluation a également effectué une présentation des constats préliminaires, conclusions et recommandations de l'évaluation à la fin du travail de terrain le 2 août 2018 à Tana. La liste des participants figure dans les annexes.
L'évaluation a aussi utilisé l'observation sur les sites et utilisé des supports visuels (photographies) et des enregistrements (après accord des répondants) pour les entretiens. Au total 38 entretiens ont eu lieu avec un total de 73 femmes et 126 hommes. La durée totale des entretiens était de près de 42 heures, ce qui donne une moyenne de 66 minutes par entretien. La liste des

¹ M. Q. Patton, « Utilization-Focused Evaluation », Sage publications, 3rd édition, 1999

répondants et le détail entre entretien individuel et entretien en groupe figure dans le corps du rapport. 8 sites (EPP) ont été visités au total, dont 6 qui ont servi de base pour la collecte des données (par rapport à la prévision de 5 sites sélectionnés sur la base de l'échantillon raisonné).

Les critères des sites ont inclus : l'année de construction, la localisation géographique (dans les 4 CISCO), le mode de construction A-RCT et A-MOD, les constructions en zone urbaine et rurale. Période : 17 juillet au 3 août 2018.

- 3) Analyse des données et préparation du rapport d'évaluation, selon les directives de BIT EVAL. Période : jusqu'au 17 août 2018.

L'évaluation a utilisé la triangulation (confirmation par trois sources différentes) pour valider les constats. Les principaux constats de l'évaluation sont les suivants :

Le BIT a clairement atteint l'objectif du PC et du projet HIMO Bâtiments avec la construction de 78 bâtiments et infrastructures scolaires dans les régions de la zone d'intervention du projet.

La qualité du bâti est généralement élevée, en accord avec les standards de l'approche HIMO, indépendamment du mode de construction utilisé. Les principaux utilisateurs (parents d'élèves, enseignants) et les services déconcentrés du MEN (direction des EPP, CISCO, ZAP, DREN) montrent un haut niveau de satisfaction avec les réalisations du projet, même si les efforts ne couvrent que partiellement les besoins. Des notes ont été données aux réalisations du projet sur une échelle de 1 (minimum) à 5 (maximum), et les notes moyennes d'appréciation des différents partenaires se situent entre 4,5 et 5, démontrant une grande appréciation des réalisations.

Le premier objectif immédiat du projet, les formations, à l'exception de la formation des ouvriers spécialisés, sont des préconditions qui permettent la mise en œuvre des constructions scolaires selon l'approche HIMO, en assurant la qualité du processus de construction, de surveillance et de réalisation des travaux. De plus, les formations permettent aux nouveaux entrepreneurs (les tâcherons) de poursuivre une activité économique génératrice d'emploi à travers les contrats qui ont été gagnés pour l'établissement des chantiers, et aux entreprises formées en HIMO de pouvoir continuer leur activité de construction (approche A-MOD). Les parents d'élèves et les membres de comité d'entretien ont également reçus une formation pour assurer leur engagement dans le soutien aux EPP et au maintien des nouvelles infrastructures. Les services déconcentrés du MEN (DREN, CISCO, ZAP) ainsi que les autorités locales (communes) ont également été formés dans l'approche HIMO Bâtiments.

Pour les formations en A-RCT, la cible de tâcherons qui n'a pu être atteinte (18 au lieu des 45 envisagés, mais qui n'ont pu être identifiés en raison des exigences d'éligibilité), alors que 27 jeunes sont en cours de formation comme ouvriers spécialisés sur le chantier-école Beabo et pourront obtenir un emploi auprès des tâcherons et des entreprises de construction. (De cette manière la cible initiale de 45 formations est atteinte.)

Formation A-MOD : 3 formations ont eu lieu pour 107 cadres techniques des PME (48 CD et 59 CC). 2 formations ont eu lieu pour 46 surveillants de chantier (7 jours), ainsi qu'une formation pour huit ingénieurs des bureaux d'études.

Les entretiens avec les tâcherons, les directeurs de PME, les bureaux d'études et surveillants de chantier indiquent que la formation a été très appréciée et fort utile pour la réalisation des travaux. En utilisant la même échelle de 1 à 5, les partenaires d'exécution ont aussi donné une haute note à la collaboration avec le BIT et leur niveau de satisfaction dans ce projet².

Le second objectif immédiat du projet, la construction de 78 bâtiments scolaires avec leur cantine, magasin, latrines, réfectoires et réservoirs d'eau, a été entièrement atteint avec une haute qualité de réalisation. Les détails des constructions visitées se trouvent dans les rapports techniques de qualité qui figurent en annexe. Les constructions ont commencé en 2016 et les dernières ont été réalisées en 2018. Certaines constructions sont encore en cours mais seront terminées avant la fin du projet.

Le troisième objectif immédiat, accroître les possibilités pour la population d'obtenir un emploi et un revenu décents par l'application de l'approche HIMO, a aussi été atteint. Au 30 juin 2018 1,435 emplois directs avaient été créés par la construction des bâtiments scolaires, dont 1,236 emplois direct dans la construction, et 199 dans la construction du mobilier des écoles.

Avec un taux de change de 3,250 MGA par USD, la masse salariale dépensée en revenus directs correspond approximativement à USD 323,000, ce qui représente plus de 8% des décaissements du projet (8.13%).

Le total en personne/jour est de 116,224 ce qui est inférieur à la cible initiale de 180,000 H/J. Toutefois la cible était basée sur des estimations à raison de 1,600 H/J par construction, alors que les chiffres actualisés sont les chiffres réels basés sur les journaux de chantier et les fiches de paie. Dans certains cas, les constructions se sont déroulées plus rapidement que ce qui avait été envisagé par le projet.

Le quatrième objectif immédiat, assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO, n'est que partiellement achevé. Le projet prévoit la création d'une base de données comme unique indicateur de résultat. Mais dans la situation politique actuelle et avec la mise en œuvre du PSE, l'approche HIMO n'est pas considérée comme un élément essentiel de la mise en œuvre du PSE pour les autres partenaires en dehors du BIT. Les autres acteurs, que ce soit le gouvernement ou l'UNICEF, n'ont pas choisi d'utiliser l'approche HIMO dans leur construction, et le BIT se retrouve un peu isolé avec l'approche HIMO dans ce projet, car les objectifs et les bénéfices de l'approche HIMO ne semblent pas être valorisés par les autres partenaires. Un plaidoyer au plus

² Toutes les notes et appréciations sont décrites dans le corps du rapport. Le détail des formations par acteur est mentionné dans l'annexe 7

haut niveau serait souhaitable pour maintenir cette approche, qui est garante non seulement de bonne qualité mais de formation et de création d'emplois décents, comme axes stratégiques des investissements publics.

Au-delà du projet, certaines considérations stratégiques devraient être prises en compte :

La zone d'intervention du projet

Le SNU, en accord avec le gouvernement de Madagascar, a concentré ses interventions dans la zone la plus vulnérable du pays, le sud (Atsimo Adrefana, Anosy, Androy). Ces régions sont aussi celles avec les plus faibles taux d'accès et de rétention.³ La zone d'intervention correspond donc aussi à l'axe transversal du PSE qui se base sur l'équité des chances en matière éducative. A partir d'une perspective éducative les zones d'activités sont donc bien choisies ; toutefois si l'on considère les effets du PC et du projet BIT sur l'emploi et l'économie locale, on s'aperçoit que peu d'attention a été portée aux effets socio-économiques engendrés par les interventions.

L'HIMO est bien inclus dans le programme PG2 du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle⁴, mais les liens avec le PSE semblent distants. L'évaluation note que les régions les plus pauvres et les plus défavorisées sont parfois moins porteuses pour les actions de développement local et de création d'emploi.

La vision conjointe du PC

Les trois partenaires ont indiqué avoir une très bonne communication entre eux et échangent régulièrement les informations pertinentes sur les activités en cours, notamment au sein du Comité de Pilotage du PC.

Toutefois, l'évaluation note que **chaque agence focalise ses efforts sur ses propres activités, plutôt que sur les résultats et les effets de ses interventions**. Il semble donc qu'il manque une vision commune au-delà des échanges d'informations pour arriver à des objectifs communs réels. Pour cela, *il faudrait sortir du mode de travail axé sur la réalisation des activités comme objectif essentiel et travailler conjointement sur la Gestion Axée sur le Résultats (GAR) pour structurer la manière d'obtenir des résultats communs qui reflètent un engagement commun pour générer les effets escomptés.*

Il faudrait aussi revoir le cadre logique du PC qui, contrairement au PSE, ne contient aucune différenciation entre les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultat. Une formation en GAR pour les agences du SNU et du MEN serait utile pour assurer l'utilisation d'une même terminologie et la compréhension de certains termes qui sont parfois interprétés de manière différente.

³ Plan Intérimaire pour l'Education 2013-2015, septembre 2012, p. 20

⁴ MEETFP, Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – PNEFP, juillet 2017, p. 26

Le BIT est la seule agence qui travaille systématiquement de concert avec les deux autres partenaires du PC sur tous les sites de construction pour délivrer la totalité des activités du PC, alors que l'UNICEF et le PAM interviennent dans d'autres sites sans utiliser la même approche intégrée (donc avec des interventions d'une seule agence ou de deux agences). Cela donne naturellement un avantage supplémentaire en termes d'effets positifs générés sur les sites construits par le BIT, car les cantines scolaires sont fonctionnelles, l'UNICEF forme les enseignants, distribue les kits scolaires, et le BIT construit en HIMO les bâtiments scolaires, cantines, réfectoires, cuisine et latrines.

La question foncière

L'évaluation a vérifié qu'aucune des EPP visitée ne possède de titre de propriété. Il n'est pas courant d'avoir un titre de propriété à Madagascar, particulièrement dans le sud du pays. Selon la DPFI, seul 5% des écoles ont un titre de propriété, et additionnellement 25 sont en cours de régularisation avec le concours de l'Etat. Le problème du titre de propriété est lié à son coût : selon le DPFI les démarches pour obtenir le titre s'élèvent à un coût moyen de 1,4 million MGA (soit environ USD 430). Le SNU a suffisamment d'expérience dans ce type de situation, et particulièrement en Haïti, pour savoir qu'il est nécessaire d'avoir un titre légal de propriété pour réaliser des constructions. Il serait peut-être utile d'inclure le coût de l'obtention du titre de propriété dans le budget de la construction, même si le MEN est le responsable ultime de fournir le titre de propriété au plus tard à l'achèvement des travaux du projet. La question devrait en tout cas être discutée au niveau de l'équipe de pays du SNU.

A-RCT ou A-MOD

Selon les constats de l'évaluation, les deux approches utilisées ont obtenu de bons résultats. Toutefois, l'approche préférée est l'A-RCT, pour les raisons suivantes :

1. La responsabilité est décentralisée puisque la commune est maître d'ouvrage déléguée ;
2. La formation de nouvelles micro-entreprises contribue à la création d'emplois décents ;
3. Les tâcherons sont généralement chefs de chantiers, et les décisions peuvent être prises plus rapidement (en A-MOD, les directeurs des PME ne sont pas les chefs de chantier) ;
4. Effet démonstratif sur la création d'emploi et le développement du tissu économique, avec un soutien à de nouveaux opérateurs sur le marché.

Malheureusement, le manque de tâcherons a fait que sur les 156 salles de classes, 146 salles ont été construites en A-MOD, et 10 seulement en A-RCT, ce qui est lié au niveau des ressources humaines de la zone d'intervention (bas niveau d'éducation ne remplissant pas les critères d'éligibilité).

Conclusions

Le projet HIMO Bâtiments a largement atteint l'objectif défini dans le programme conjoint « EPT » tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif. Il a aussi atteint l'objectif du projet BIT HIMO d'améliorer l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs. Trois des quatre objectifs immédiats sont en phase d'achèvement, avec un haut niveau de satisfaction de la part de tous les intervenants. Le projet est pertinent pour la plupart des parties concernées, est géré de manière efficiente et efficace, et génère des effets positifs par rapport à ses objectifs. Le quatrième objectif immédiat, assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO, est tributaire d'un contexte difficile en raison d'une phase de transition politique qui peut encore se prolonger au-delà des élections présidentielles de novembre 2018. Il est donc complexe de garantir la promotion de l'approche HIMO dans ce contexte et avec un bureau BIT ne disposant que d'un nombre très limité de ressources humaines.

Néanmoins, l'approche HIMO semble avoir été un référent stratégique important pour le gouvernement à Madagascar durant les années quatre-vingt-dix et deux-mille, et devrait le rester pour l'avenir. Les deux structures créées antérieurement avec le support du BIT comme le CFH et MRL HIMO connaissent actuellement de sérieuses difficultés financières et opérationnelles qui compromettent leur viabilité. Toutefois, l'essentiel est de garantir le maintien de l'approche HIMO dans la stratégie du gouvernement en matière d'emplois décents et d'investissements publics. L'approche HIMO a démontré être qualitativement et socialement très porteuse, il faut que le BIT sache en faire un marketing adéquat pour que les bailleurs et le gouvernement maintiennent cet axe stratégique dans les politiques d'investissements publics et de coopération en raison des effets positifs que l'approche a générés dans le passé au niveau social et économique.

Recommandations

Au niveau du projet

1. Revoir les recommandations techniques de l'évaluation de qualité du bâti pour la suite du projet, en pensant aux résultats de long terme (action : cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : immédiat)
2. Reconsidérer la pondération des offres, actuellement établies sur la base de 60% des points pour le contenu technique et 40% des points pour l'offre financière, à 70% et 30% comme utilisé normalement par le SNU. (action : BIT, SNU, gouvernement, priorité : moyenne, ressources : non applicable, calendrier : à moyen terme pour les prochains marchés)
3. Revoir la stratégie de formation et d'encadrement des CE afin d'assurer leur capacité effective à assurer l'entretien des bâtiments après l'expiration de la période de garantie, avec une nouvelle formation théorique et pratique pour effectuer les réparations et l'entretien requis avant la rentrée scolaire (action :

cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : basses, calendrier : immédiat pour les 78 sites). Ceci implique que des actions seront encore en cours après la fin du projet le 30 septembre 2018 et peut avoir des implications de coûts additionnels.

4. Favoriser les liens entre l'éducation et les effets du projet sur l'économie locale et le marché de l'emploi. Au sein du projet allouer jusqu'à 5 points aux entreprises, tâcherons et bureaux d'études en fonction de leur proximité par rapport aux sites de construction, pour tout marché additionnel. Revoir le barème afin de redistribuer les points en incluant ce critère additionnel. (action : cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : immédiat)
5. Les acteurs principaux devraient obtenir une formation conjointe (UNICEF/BIT/PAM/Gouvernement) sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) afin de garantir un langage et une compréhension commune concernant la gestion des projets (action : partenaires du PC, action immédiate. Ceci requiert des fonds additionnels pour couvrir les coûts de la formation). Priorité : moyenne, ressources : moyennes, calendrier : à moyen terme
6. Si le MEN décide de continuer la construction des écoles comme prévu par le PSE, des fonds supplémentaires pourraient être alloués à la poursuite des activités de constructions scolaires du BIT selon l'approche HIMO, compte tenu de leur bon résultat et des besoins non couverts en salles de classe (action : BIT, partenaires PC, SNU, Norvège, après la période électorale. Priorité : haute, ressources : selon financement disponible, moyennes/hautes, calendrier : à court terme compte tenu de la fin du projet)
7. L'évaluation finale du projet devrait être une évaluation *ex post* plus d'un an après la fin du projet pour juger des effets socio-économiques engendrés à moyen terme et juger de l'appropriation des populations et du CE pour l'entretien des EPP. Une nouvelle évaluation dans deux mois de la présente évaluation intermédiaire n'apporterait aucun élément nouveau. (action : BIT, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : dans 18-24 mois).

Au niveau stratégique

1. L'approche HIMO à Madagascar a été un axe stratégique d'une importance critique pour les investissements publics et la création d'emplois décents dans le passé. En raison de la crise politique les acquis de l'approche HIMO sont en danger. Il faudrait assurer un plaidoyer au plus haut niveau du gouvernement après les élections de novembre 2018 pour assurer que cet axe puisse être maintenu dans les prévisions d'investissement futures. (action : BIT, Norvège, gouvernement, dès fin 2018 si la crise politique prend fin à l'issue des élections. Priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : à court terme)
2. Les partenaires du PC devraient travailler conjointement avec le gouvernement pour obtenir une vision et un engagement communs sur les résultats à obtenir, en appliquant la gestion axée sur les résultats, au détriment des activités individuelles (action : UNICEF/BIT/PAM, MEN/DPFI, Norvège, à moyen terme pour toute intervention future ou extension du projet. Priorité : moyenne-haute, ressources : basses, calendrier : à court ou moyen terme)

3. Considérer la pertinence de développer des plans d'action locaux multisectoriels intégrés à effet démonstratif (en incluant notamment le PNUD pour les plans de développement locaux et la FAO pour le développement des activités agricoles et d'élevage) en sus des acteurs du PC afin de créer des modèles de développement local en concentrant les ressources dans certaines localités et communes, afin de renforcer l'effet des projets et de créer un effet multiplicateur (action : Coord. Résident et Equipe du pays du SNU, Norvège et autres bailleurs, gouvernement (primature), priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : moyen à long terme).
4. Encourager l'utilisation d'un règlement scolaire avec système de sanction/amendes comme à Beabo auprès des autres EPP afin de contribuer à la rétention et à limiter l'abandon scolaire (action : UNICEF/MEN, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : à court et moyen terme)
5. Le gouvernement (MEN) devrait s'assurer d'une campagne prolongée de sensibilisation active des communautés sur la gestion des biens d'investissements communs comme les EPP construites et leur entretien (action : MEN, priorité : haute, ressources : basses/moyennes selon la nature de la campagne, calendrier : immédiat, à court, moyen et long terme jusqu'au changement de comportement)
6. Le SNU devrait analyser la question foncière et trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties afin d'assurer que les domaines scolaires possèdent tous les titres de propriété nécessaires. Le SNU pourrait aussi décider d'inclure le coût de la régularisation (USD 430 par domaine en moyenne) dans le budget de la construction. L'équipe de pays du SNU et le coordinateur résident devraient trouver une solution à ce problème. (action : SNU, Coordinateur Résident, projet BIT HIMO, priorité : haute, ressources : basses, calendrier : immédiat/à court terme)

1. Introduction au programme conjoint et au projet HIMO

Bâtiments

1.1. Historique et contexte du pays

Madagascar est en proie à une instabilité politique qui dure depuis plus de dix ans maintenant et a affecté directement la gouvernance, les politiques de coopération et de développement des principaux bailleurs et partenaires du pays. L'évaluation a lieu à trois mois de nouvelles élections présidentielles, et la phase transitoire prolongée qui marque le pays peut encore s'étendre au-delà des élections selon les résultats qui seront obtenus. Le pays avait bénéficié d'importants appuis pour l'appropriation de l'approche HIMO comme mode d'investissement public privilégié, ayant passé de 3 à 15% des investissements publics, selon l'étude d'impact effectuée par le BIT en 2007⁵.

⁵ BIT, Cadrage macro-économique et potentiel des approches fondées sur l'emploi et les ressources locales, Eric Norbert Ramilison, Jean Gabriel Randrianarison, Consultants du BIT, Mars 2007, p.47 « ... les projets HIMO reçoivent plus de considération qu'auparavant, car s'ils ne constituaient qu'à peine 3% du PIP en 1995, ils ont gagné de l'importance pour représenter 15% des programmes d'investissement

Le gouvernement était entièrement engagé dans cette approche, autant en raison de ses liens avec l'emploi décent que comme modalité positive pour les investissements publics. La Norvège avait établi dans le passé un partenariat stratégique de haute valeur avec le BIT pour le soutien et l'appropriation par le gouvernement de l'approche HIMO qui s'est appliquée autant pour les routes, les bâtiments, les zones rurales (marchés) et finalement les écoles, avec d'importants gains pour le développement social des communautés bénéficiaires.

A l'heure actuelle, en raison de l'instabilité politique, ces acquis sont en danger. Il est difficile de prédire quel sera le résultat des élections, mais celui-ci va sans nul doute avoir un impact sur la gouvernance du pays et les politiques de soutien des bailleurs de fonds, soit en matière d'aide humanitaire, soit en matière de développement. L'heure est donc à une attente vigilante afin de déterminer, à l'issue des élections, quel sera le support possible des bailleurs aux nouvelles politiques qui seront mises en place par le gouvernement et comment le BIT pourra continuer le soutien à l'approche HIMO au sein du gouvernement. Il est aussi clair que le programme « Education pour Tous » qui sert de cadre de référence au projet BIT HIMO Bâtiments, sous la coordination de l'UNICEF, n'est que tangentiellement en rapport avec l'approche HIMO⁶. Le cadre de référence du programme est en effet depuis cette année le PSE (Plan Sectoriel de l'Education), qui a été établi en 2018 pour une période de cinq ans, et qui focalise les efforts sur l'accès et la rétention des élèves, particulièrement de l'enseignement primaire, mais sans avoir établi de liens avec l'emploi décent. Lors de sa conception, le cadre de référence du projet était le PIE 2013-2015 qui ne contient aucune référence à l'HIMO. Le projet BIT Bâtiments est donc un projet HIMO mais qui ne sert pas de colonne vertébrale pour le programme, puisque l'objectif principal cible est désigné comme étant l'éducation et non pas l'emploi. Cela n'a pas empêché le projet d'utiliser la technologie HIMO pour construire des bâtiments scolaires, technologie qui a permis de créer de l'emploi tout en valorisant les ressources locales (main d'œuvre et matériaux locaux) tout en construisant des salles de classe. Il existe donc toutefois une légère déconnexion des différents objectifs entre le projet HIMO Bâtiment (éducation et emploi) et le programme conjoint « EPT » focalisé sur l'éducation.

1.2. Le programme conjoint « Education Pour Tous » et le projet HIMO Bâtiments

Le BIT exécute le projet HIMO BATIMENTS – MAG/15/03/CEF qui fait partie du programme conjoint entre l'UNICEF, le PAM et le BIT, financé par le Royaume de Norvège, en appui au programme « Éducation pour Tous » du Ministère de l'Éducation Nationale (MEN).

public sur la période 2001-2005. Ils se généralisent d'ailleurs dans différents ministères techniques, alors qu'auparavant leur ancrage opérationnel était assuré surtout par les projets promotionnels HIMO du BIT/NORVEGE, du FID et de l'AGETIPA. Mais on se demande si la méthode HIMO fondée sur les ressources locales ne devrait pas être appliquée à grande échelle et davantage dans plusieurs secteurs de l'économie. »

⁶ L'approche HIMO n'est mentionnée qu'une fois dans le PSE, et ce dans le cadre de la formation professionnelle, comme l'une des compétences qui pourrait être acquise, PSE, p. 204. Le PSE a seulement mentionné les besoins en nombre de salles de classe.

Le **programme conjoint** possède les caractéristiques suivantes :

Tableau 1 : le Projet HIMO Bâtiments (Source : BIT)

Code du projet	MAG/15/03/CEF
Durée du projet	3 ans, octobre 2015 à septembre 2018
Couverture géographique	Régions Androy, Atsimo Andrefana et Anosy
Donateur	Royaume de Norvège
Budget	4,761,265 USD (BIT uniquement)

L'objectif du programme conjoint est d'améliorer d'ici la fin de l'année scolaire 2017-2018 la capacité du système public d'éducation primaire dans les régions d'Atsimo Andrefana, Anosy et Androy afin de garantir l'accès et la rétention des enfants en âge scolaire dans les écoles par une meilleure gestion des services et des ressources disponibles.

Le **projet HIMO Bâtiments** a pour objectif principal *l'amélioration de l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs*, dans les différentes régions du pays, selon la stratégie de constructions scolaires, arrêtée d'un commun accord entre le MEN et ses partenaires, en 2007. L'objectif principal est structuré autour de quatre objectifs immédiats suivants :

- **Objectif immédiat 1** : Renforcer la capacité des partenaires (collectivités décentralisées, services déconcentrés du ministère, tâcherons, PME, maîtres d'œuvre, associations 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** : Améliorer les 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 « Agence d'exécution » 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 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.

En termes quantitatifs, l'objectif du projet HIMO Bâtiments portait sur la création de **180 000 journées de travail**, à travers (i) la construction de 156 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 78 comités d'entretien (soit un par site).

Au sein des équipes des différents partenaires, des changements de personnel (Norvège, UNICEF, BIT, MEN/DPFI) ont demandé des efforts supplémentaires pour maintenir un bon niveau de communication et de compréhension et mettre les nouvelles personnes au fait de la situation du projet.

2. Introduction à l'évaluation : objectifs, portée et critères

Le BIT, conformément à la politique d'évaluation de l'OIT, a demandé une évaluation indépendante à mi-parcours du projet, 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 de la justice sociale.

L'objectif de l'évaluation a été d'effectuer une analyse en profondeur du projet à mi-parcours et d'en apprécier les résultats stratégiques.

Selon les TdR, le champ de l'évaluation couvre la période allant d'octobre 2015 (date de commencement du projet) à Juin 2018 dans les régions de l'Androy et d'Atsimo Andrefana, là où le BIT a réalisé 76 de ses 78 constructions.

Les destinataires de l'évaluation sont le Bureau Pays de l'OIT (Cellule d'Appui des projets HIMO), le bailleur de fonds (Royaume de Norvège) et les autres parties prenantes (MEN, contreparties gouvernementales, régionales et locales).

L'évaluation a utilisé les critères mentionnés dans les TdR et définis par le Comité d'Aide au Développement de l'OCDE⁷, qui sont compatibles avec les normes et standards UNEG, et sont en conformité avec les directrices EVAL du BIT⁸, à savoir :

- a) La pertinence : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du

⁷ Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, CAD/OECD, 2002

⁸ ILO, I-Eval resource kit, guidance notes 6, p. 6

pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

- b) L'efficacité : Mesure selon laquelle les ressources (fonds, expertise, temps, etc.) sont converties en résultats de façon économe.
- c) L'efficacités : Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.
- d) L'impact : Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non.
- e) La durabilité : Continuation des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

L'évaluation a porté essentiellement sur le projet BIT HIMO Bâtiments. Dans la mesure où celui-ci fait partie d'un programme conjoint avec l'UNICEF et le PAM, l'évaluation a aussi assuré la prise en compte des perceptions des partenaires du programme conjoint dans son ensemble. L'évaluation a identifié les bonnes pratiques émergentes et les leçons de ce projet, a formulé sur la base des constats et de l'interprétation de l'équipe d'évaluation, les conclusions et les recommandations pertinentes pour la suite du projet HIMO Bâtiments.

L'évaluation s'étend sur la période allant de juin à août 2018. Les dates de la récolte de données à Madagascar sont du 17 juillet 2018 au 3 août 2018.

2.1. Le rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation suit la structure des rapports d'évaluation pour l'évaluation de projets du BIT selon les directives EVA Checklist 5 et se compose de :

Résumé exécutif

- 1) Introduction au contexte du pays et au programme conjoint Education pour Tous ainsi qu'au projet HIMO Bâtiments
- 2) Introduction à l'évaluation du projet
- 3) Méthodologie
- 4) Principaux constats
- 5) Thèmes transversaux
- 6) Conclusions
- 7) Leçons et bonnes pratiques émergentes
- 8) Recommandations

3. Méthodologie de l'évaluation

3.1. Méthodologie et approche

Tenant compte de la nature formative de cette évaluation, et de l'accent placé sur les éléments d'apprentissage de la deuxième phase du programme, l'évaluation a appliqué une approche ouverte et participative en accord avec son caractère formatif. L'évaluation a utilisé un modèle d'enquête appréciative (*appreciative inquiry*) afin d'identifier les modèles positifs et leur éventuelle réplique à d'autres programmes. L'approche de l'évaluation s'inspire du concept de « Utilization-focused Evaluation », de M. Q. Patton, éditions Sage, 1998, 3^{ème} édition, qui constitue toujours une référence pour les évaluateurs des actions de développement et permet d'assurer l'utilité autant du processus que du rapport d'évaluation en raison de son caractère participatif et transparent.

L'équipe d'évaluation a présenté à son arrivée le détail du calendrier de l'évaluation ainsi que les objectifs, la méthodologie, les outils de recueil de données et le plan de travail de l'évaluation à mi-parcours afin de récolter les attentes de différentes parties. Au terme de la mission à Madagascar, l'équipe d'évaluation a tenu également une séance de restitution auprès des partenaires du projet sur les constats, conclusions préliminaires, bonnes pratiques et enseignements.

La présente évaluation à mi-parcours utilise un mélange de méthodes afin d'obtenir un corpus de données crédible et sérieux qui sert à l'analyse et à l'interprétation de l'équipe d'évaluation. Pour ce faire l'équipe d'évaluation a entrepris une approche par phase, selon les détails ci-dessous :

Phase 1) Analyse documentaire des documents remis par le BIT, y inclus les informations financières, et préparation du rapport de démarrage contenant la compréhension du mandat d'évaluation, le cadre de l'évaluation, les questions clés ainsi que les outils de collecte de données et la méthodologie utilisée ;

Phase 2) Collecte d'information dans le pays, autant au niveau de la capitale (Antananarivo) que sur les sites des réalisations du projet HIMO Bâtiments, conformément à l'échantillon raisonné établi pour la mission. Au total six sites ont permis à l'équipe d'évaluateurs d'obtenir des données approfondies des différentes parties prenantes au niveau local, soit un site supplémentaire par rapport à ce qui était prévu dans le rapport de démarrage. Deux sites n'ont été visités que brièvement avec une collecte d'information limitée.

L'évaluation a réalisé un total de 38 entretiens individuels et entretiens en groupe avec un total de 73 femmes et 126 hommes selon les détails suivants :

Tableau 1 : Nombre de répondants sur les sites du projet visités (groupes)

Groupes 9	Femmes	Hommes	Répondants
Lieu			
Lafibato	14	10	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)
Ambalatsiefa	1	4	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)
Antsolo	4	7	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)
Matsinjo	22	20	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)
Beabo	5	3	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)
Mahavelo	8	3	Parents (y inclut responsable locaux et <i>Fonkontany</i>)

Beabo		27	Ouvriers spécialisés
Matsinjo		9	Ouvriers et 2 MO locaux et membres CE
Lafibato	3		Enseignantes
<i>Total</i>	<i>57</i>	<i>83</i>	

Entretiens individuels :

Tableau 2 : Nombre de répondants en entretien individuel

Entretiens 29	Femmes	Hommes	Commentaires
BIT	4	6	4 entretiens : équipe projet, directrice, BIT GVE
CISCO	1	7	4 entretiens
ZAP	1		1 entretien
DIR. EC.	5		5 entretiens, 1 absent pour cause d'examen
Commune		2	(Ampanihy, inclus dans groupe Lafibato)
FRAM		5	Présidents (inclus dans groupes)
C.E.		4	Présidents/trésoriers (inclus dans groupes)
B.E.	1	3	2 entretiens avec bureau d'études
PME/Ent.		3	3 entretiens avec PME
Tâcherons	1	3	4 entretiens : 2 gagnants et 2 sans contrat BIT
Norvège		2	1 entretien
UNICEF	1	1	1 entretien
PAM	1		1 entretien
MEN/DPFI	1	2	1 entretien
CF HIMO		2	1 entretien
MRL HIMO		3	1 entretien
<i>Total</i>	<i>16</i>	<i>43</i>	

Source : notes de l'évaluation

La durée totale des entretiens est de 2530 minutes, soit plus de 42 heures d'interviews. Le temps moyen des entretiens est de 66 minutes, soit plus d'une heure par entretien.

L'échantillon raisonné a été effectué en tenant compte de l'année d'exécution des travaux (2016, 2017 et 2018), de la localisation géographique (4 CISCO de Ampanihy, Bekily, Beloha et Ambovombe), des EPP en milieu urbain et rural, selon les modes de construction A-RCT et AMOD, et aussi selon les modalités de surveillance des travaux (MRL HIMO et bureaux d'études).

Les entretiens ont suivi un protocole pour assurer la cohérence des questions. Les différents outils, questions clés, cadre de l'évaluation et le modèle des rapports d'inspection technique qui sont effectués par l'évaluateur national pour la construction des six sites, sont détaillés dans le rapport de démarrage qui a servi de base pour la mission d'évaluation.

L'évaluation s'est déroulée en accord avec les standards et normes de l'UNEG pour les évaluations. La triangulation des constats s'est faite autant que possible afin d'assurer

la présentation de constats basés sur des faits vérifiés plutôt que sur des impressions ou opinions. L'observation durant les visites de terrain a permis de vérifier certains aspects et un support visuel (photographies) a été utilisé pour la qualité du bâti (rapports techniques). Les répondants ont autorisé l'enregistrement des discussions et une partie des entretiens, en particulier les entretiens de groupe, ont donc été enregistrés. Les noms pour les entretiens en groupe n'ont pas été pris pour assurer la confidentialité des répondants. L'équipe d'évaluation a utilisé le code de conduite pour les évaluations de l'UNEG afin de garantir en tout temps une attitude professionnelle rigoureuse en accord avec les normes et standards d'évaluation.

3.2. Niveaux d'analyse

Compte tenu du fait que le projet HIMO Bâtiments contribue à un programme conjoint avec l'UNICEF et le PAM « Education pour Tous », l'évaluation comporte nécessairement trois niveaux d'analyse :

Niveau 1 : Effets des réalisations du projet BIT HIMO sur le programme Education pour Tous – ceci s'est fait essentiellement sur la base d'une analyse qualitative et de perception des informateurs-clés et des différents répondants, autant au niveau de la capitale que des régions concernées. La question clé pour ce niveau d'analyse est : Quel est l'impact du projet HIMO sur le programme Education pour Tous ? Les informateurs clés seront prioritairement le MEN, DPFI, CISCO, les partenaires du programme conjoints, selon le cadre d'évaluation établi.

Niveau 2 : L'utilisation de l'approche HIMO comme facteur contribuant à l'amélioration de la scolarité – ce niveau d'analyse inclut les modalités HIMO et la capacité de formation et d'encadrement du BIT et de CF HIMO et MRL HIMO. La question clé pour ce niveau d'analyse est : De quelle manière l'approche HIMO a-t-elle contribué à améliorer le taux de scolarité et la rétention scolaire dans les régions de réalisation du projet ? Là également les informations dans les régions avec les CISCO, communes, FRAM, tâcherons et bénéficiaires sont clés.

Niveau 3 : Les modalités de l'approche HIMO à Madagascar (A-MOD et A-RCT). Avantages et inconvénients des deux approches et pertinence de chacune. Il s'agit ici de l'analyse des deux modalités et l'identification de leur performance respective sur la base des forces et faiblesses de chaque approche. La question clé est : Quels sont les avantages et les inconvénients de l'approche HIMO A-MOD et de l'approche HIMO A-RCT, et comment identifier la plus adéquate en fonction des besoins de chaque site du projet. Ici, l'évaluation a travaillé de concert avec le BIT, CF HIMO, MRL HIMO, ainsi que les partenaires dans les régions. L'analyse a aussi pour objet d'identifier les effets générés par les deux approches au niveau de l'emploi et du développement local.

Les différentes questions mentionnées dans le TdR seront couvertes à travers ces trois niveaux d'analyse ainsi que par l'utilisation du cadre d'évaluation présenté dans le rapport de démarrage.

3.3. Limitations de l'évaluation à mi-parcours

Le BIT avait prévu d'entreprendre l'évaluation en 2017, mais celle-ci a finalement eu lieu trois mois avant la date de la fin du projet. L'équipe d'évaluation n'a pas travaillé ensemble dans le passé. Le rapport d'évaluation est tributaire de la soumission des rapports de conformité qualitative pour le bâti qui doivent être établis par le consultant national. Le chef d'équipe ne parle pas le malgache et les entretiens en groupe et certains entretiens individuels se sont donc déroulés avec une traduction simultanée. Les difficultés logistiques pour accéder aux écoles primaires publiques (EPP) construites par le BIT en raison du mauvais état du réseau routier (essentiellement des pistes) sont une contrainte supplémentaire qui a considérablement augmenté le temps de déplacement requis pour se rendre sur les sites. L'équipe d'évaluation a passé autant de temps en déplacement dans les véhicules que le temps requis pour les entretiens, ayant couvert plus de 1,100 km en dix jours.

3.4. Plan de travail et calendrier

Le calendrier de travail a été fixé en accord avec les partenaires d'exécution et la date de début de la mission d'évaluation à Madagascar a été confirmée du 17 juillet 2018 jusqu'au 3 août 2018. Le plan de travail a été le suivant :

27 juin 2018 : soumission du rapport de démarrage

17 juillet 2018 : début de la mission de collecte de données à Madagascar

18 juillet 2018 : présentation de l'évaluation aux parties prenantes et entretiens avec la cellule d'appui du projet BIT HIMO Bâtiments

19.7.18 – 28.7.18 : déplacement sur le terrain et collecte de données dans les régions du projet, selon l'échantillon raisonné

2 août 2018 : présentation des constats préliminaires de l'évaluation, conclusions et recommandations

17 août 2018 : remise de l'ébauche du rapport d'évaluation

29 août 2018 : remise des commentaires consolidés du rapport d'évaluation par la gestionnaire de l'évaluation

3 septembre 2018 : remise du rapport final d'évaluation

4. Principaux constats de l'évaluation

Les constats de l'évaluation sont présentés dans l'ordre des critères d'évaluation identifiés dans les TdR et le rapport de démarrage.

4.1. La pertinence

La Norvège est un partenaire stratégique de longue date de Madagascar et du BIT. Depuis la fin des années quatre-vingt-dix, la Norvège a financé l'appropriation stratégique de l'HIMO par le gouvernement à travers le BIT. Avec la crise politique de 2008, la Norvège s'est concentrée sur le soutien à l'éducation comme axe prioritaire pour continuer l'appui au pays dans un contexte difficile. Le projet est donc une continuation logique des priorités de la Norvège et une preuve de son engagement à assurer un support hautement nécessaire dans un contexte délicat.

Pour le système des Nations Unies (SNU), le programme conjoint « Education pour tous » représente un exemple de collaboration de trois agences qui amène chacune son expertise technique pour soutenir un objectif jugé commun. Le programme conjoint et le projet s'inscrivent donc dans le cadre de programmation du SNU avec l'UNDAF. Celui-ci est également basé sur le Plan National de Développement (PND), qui représente les priorités du gouvernement en matière de développement. A noter que la région de concentration du SNU est le Sud du pays, zone la plus fortement touchée par la pauvreté, les aléas climatiques et possédant les plus hauts niveaux de vulnérabilité socio-économiques. Le projet vient donc en appui des priorités du SNU.

Au niveau du gouvernement, le projet est directement aligné avec le PSE, finalisé en juin 2017, qui détermine la vision stratégique du gouvernement en matière d'éducation pour les cinq prochaines années (2018-2022). Ce document est une première pour Madagascar et compte avec la collaboration de trois ministères (Ministre de l'Education Nationale, le Ministre de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle, et le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). Il contient également la stratégie de construction des infrastructures scolaires avec trois approches : 40% en gestion directe, 20% en A-MOD : le Ministère central joue le rôle du Maître d'Ouvrage où il délègue ses prérogatives à des agences d'exécutions (Maitrise d'Ouvrage Délégué : MOD) et 40% en A-RCL : Responsabilisation de la Communauté Locale (RCL) où la communauté locale exerce le rôle de maître d'ouvrage délégué. A ce titre, elle assure la gestion des passations de marchés, gestion financière, suivi et contrôle, réception technique et définitive⁹. (Ceci une version différente de l'approche en A-RCT qui est utilisée par le BIT, qui cherche aussi à faciliter la décentralisation, mais en responsabilisant les collectivités -FEFFI- au lieu des communes comme dans l'approche A-RCT. Dans le projet BIT HIMO Bâtiments, le projet est agence fiduciaire, la Cisco est maître d'ouvrage, la commune est maître d'ouvrage déléguée). Le projet est donc aligné sur le contenu et les priorités du PSE établi en 2017, alors que les sites choisis

⁹ PSE, p. 99

pour les constructions ont été validés par les différentes autorités scolaires depuis la base jusqu'au niveau national (EPP, CISCO, DREN et MEN/DPFI).

En ce qui concerne les communautés et les parents d'élèves, la pertinence des constructions scolaires est plus nuancée. Certes, les parents d'élèves ont bien indiqué leur désir d'avoir une école dans la communauté, afin que leurs enfants étudient dans de meilleures conditions. En cas de pluie et de vents forts, les enfants ne sont plus assis dans la boue et sont protégés dans les constructions en dur du BIT.

Les parents d'élèves ont aussi, pour chaque site, financé et déposé le fonds d'entretien des bâtiments scolaires à hauteur de MGA 300,000 comme demandé par le BIT pour assurer la pérennité du bâti. En complément à la formation du Comité d'Entretien, qui inclut trois mains d'œuvre locales (donc résidents dans la communauté) formés de manière théorique et pratique sur les chantiers, le fonds est destiné à assurer le maintien des infrastructures au-delà de la période de garantie (d'une année après la réception définitive). Les six sites visités ont obtenu les fonds de manière différenciée selon les caractéristiques locales : dans certains cas, le paiement était effectué selon la lignée parentale, dans d'autres, chaque parent a payé 500 MGA. Dans certains cas, comme à Lafibato, la CISCO a contribué à hauteur de 25,000 MGA et la commune à hauteur de 75,000 MGA à la création du fonds, réduisant l'apport des parents d'élèves à 200,000 MGA. Dans d'autres sites, ni la commune ni la CISCO n'ont apporté de financement, laissant donc le soin aux parents de collecter la totalité des 300,000 MGA requis. Dans les six sites, les parents d'élèves ont donc constitué ce fonds d'entretien, démontrant un intérêt direct pour l'établissement des bâtiments scolaires (EPP) dans leur communauté. A titre de comparaison, l'effort financier fourni par les parents d'élèves (300,000 MGA) équivaut plus ou moins au prix d'un zébu sur le marché, ce qui localement est considéré comme un important investissement.

Toutefois l'envers de la médaille existe ; il est plus difficile à identifier, puisqu'il s'agit de la valeur accordée à l'éducation des enfants dans les sites visités. Selon les entretiens de groupe, les traditions contribuent à la désertion scolaire. Les filles pubères sont mariées dès les 12 ou 13 ans, et les garçons du même âge sont chargés de garder les chèvres ou les zébus. La motivation pour rester à l'école n'est pas évidente, d'autant plus qu'il n'est pas clair que l'éducation contribue à l'obtention d'un emploi décent. Un grand nombre de parents n'ont eux-mêmes pas terminé leurs études primaires, et le taux d'analphabétisme à Madagascar est de 28% selon le PSE. A la question « à quoi sert l'éducation ici ? », les parents ont invariablement répondu : « pour devenir fonctionnaire » (soit enseignant, infirmier, militaire, police, etc.) ce qui est vu comme le meilleur moyen d'assurer son avenir. Aucune remarque n'a été faite concernant les débouchés dans le secteur privé, et certains commentaires ont porté sur le fait qu'avec un plus haut niveau d'éducation, on peut devenir comme les *vazaha* (étrangers), donc riches et avec des emplois de haut niveau.... Mais les opportunités d'emploi local partent de zéro (dans les sites ruraux). Il y a donc bien une volonté d'éduquer les enfants, mais aussi la reconnaissance implicite que l'éducation ne garantit pas l'obtention d'un emploi. Dans une région avec un haut niveau de malnutrition et de pauvreté, ces facteurs peuvent contribuer à miner l'utilité perçue de l'éducation comme instrument d'émancipation des enfants.

L'évaluation considère que la pertinence du projet est élevée par rapport au gouvernement (MEN/PSE), au bailleur (la Norvège) et au système des Nations Unies, mais est beaucoup moins évidente par rapport aux besoins et priorités des communautés et populations locales, compte tenu de leur mentalité et de leurs traditions.

4.2. L'efficacité

Le projet est géré par une équipe composée de douze personnes : une coordinatrice nationale, trois administrateurs de programme (ingénieurs en bâtiments, assurant l'appui technique), un administrateur de programme socio-économiste, une assistante administrative, une assistante financière, un comptable, trois chauffeurs, et un préposé à l'entretien. Le total du budget pour le personnel du projet s'élève à USD 607,710 pour la durée du projet, soit le 12.76% du budget du projet, ce qui semble correct, particulièrement en raison de l'étendue de la couverture géographique du projet et des contraintes logistiques pour pouvoir se rendre sur les sites d'intervention. Malgré les pertes de changes de USD 481,006 (soit plus de 10% du budget du projet) et les difficultés liées aux variations du taux de change entre la couronne norvégienne (monnaie du bailleur) et le dollar américain (monnaie du système des Nations Unies), compensées partiellement par l'apport supplémentaire de USD 297,208 de la Norvège en décembre 2017, le projet a su gérer l'enveloppe financière de manière efficiente afin d'atteindre les objectifs fixés dans le document de projet.

Le taux de décaissement au 30 juin 2018 était de 85%, selon les informations fournies par le projet BIT HIMO Bâtiments.

Tableau 2 : décaissements du projet HIMO Bâtiments

Total au 30.06.2018 (source : BIT) en USD	
Budget	<i>Décaissements</i>
\$ 4.659.696,00	\$ 3.972.550,00
Taux décaissement	85%

Selon les informations reçues de PARDEV au BIT à Genève, il est courant que les projets HIMO arrivent à un taux de décaissement maximum (100%) à la fin du projet. Il est également attendu à ce que le projet arrive à un taux de décaissement maximum, puisqu'il y avait encore, durant la visite d'évaluation, des travaux de construction et des activités en cours.

Le projet est géré de manière efficiente. Tous les marchés relatifs aux appels d'offre, que ce soit pour la construction des bâtiments scolaire, pour la formation, ou pour d'autres activités, sont passés selon des barèmes préétablis de manière transparente et selon les procédures établies. Pour les appels d'offre, la pondération est de 60% pour l'offre technique et de 40% pour l'offre financière, conformément à ce que le MEN utilise pour le lancement des appels d'offre. Il convient toutefois de noter que dans l'expérience du chef d'équipe d'évaluation dans d'autres pays, la pondération des offres pour le SNU est normalement de 70% pour l'offre technique et de 30% pour

l'offre financière. Cet aspect pourrait être discuté entre le coordinateur résident du SNU et le gouvernement pour assurer une cohérence entre les différents acteurs. Compte tenu du fait que la zone d'intervention du projet est particulièrement défavorisée et vulnérable et que l'approche HIMO garantit le paiement du salaire minimum, il serait peut-être plus juste de modifier la pondération des offres de 60/40 à 70/30.

Un aspect positif à souligner est la satisfaction des différents partenaires du BIT qui ont gagné les marchés (comme les tâcherons, PME, bureaux d'études, etc.) avec les procédures administratives et financières utilisées par le projet. La soumission des rapports et documents se fait à temps, avec dans quelques cas des retards mineurs liés à des contraintes spécifiques, mais en règle générale tous les acteurs sont satisfaits de la capacité administrative du projet BIT HIMO Bâtiments. De plus, les paiements sont effectués de manière ponctuelle et aucune réclamation n'a été présentée concernant les délais de paiement.

La seule suggestion au regard des procédures a été le désir exprimé d'augmenter l'écart dans les fourchettes de prix afin d'augmenter les montants indiqués, jugés parfois trop austères.

L'évaluation considère toutefois qu'il serait utile d'inclure, dans les barèmes utilisés pour l'offre technique, un critère de proximité géographique, afin de favoriser les entreprises et tâcherons locaux, dans le but de contribuer à un effet augmenté des activités du projet sur l'économie locale et la dynamique sociale¹⁰. En effet, le projet est en soi limité par son enveloppe financière et trop exigu pour espérer créer un impact durable sur les possibilités d'emploi des différents acteurs sur l'ensemble du territoire. Comme les constructions sont dispersées sur quatre CISCO dans trois régions, il est difficile d'obtenir un impact important pour l'économie locale. Néanmoins, les constructions génèrent de petites activités commerciales autour des lieux de constructions, dans l'informel, et contribuent aussi à générer un petit revenu pour les habitants de la zone. Il serait donc souhaitable de donner un avantage aux acteurs locaux, afin de contribuer à une dynamique socio-économique locale porteuse pour l'emploi, en attribuant jusqu'à 5 points selon la localisation des entreprises et tâcherons soumissionnaires. Ceci est inclus dans les recommandations de l'évaluation.

4.3. L'efficacité

4.3.1. Par rapport au programme conjoint « Education pour Tous » (EPT)

Le programme conjoint (PC) EPT ne comporte qu'un seul indicateur pour la composante du projet BIT, à savoir le nombre de salles de classes construites. En accord avec la cible du programme conjoint, le BIT a construit 78 bâtiments scolaires avec cuisine, magasins, réservoirs d'eau, latrines et réfectoire, dans les quatre CISCO de la zone d'intervention, soit un total de 156 salles de classes, à concurrence de deux salles par bâtiment construit. Le projet BIT HIMO Bâtiments a effectivement atteint

¹⁰ Les effets socioéconomiques du projet sont présentés dans l'annexe 7

l'objectif escompté. Le PC n'avait pas identifié d'indicateur qualitatif pour le bâti, uniquement le nombre de bâtiments à construire.

4.3.2. Par rapport au projet BIT HIMO Bâtiments

Comme indiqué au point 1.2., le projet BIT a pour objectif l'amélioration de l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs. Le projet est structuré autour de *quatre objectifs immédiats* : le premier (OI1) se centre sur la formation en HIMO des différents partenaires du projet. Le second objectif immédiat (OI2) concerne l'amélioration des conditions d'enseignement fondamental (premier cycle primaire) par la construction d'écoles publiques. Le troisième objectif (OI3) vise à 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, alors que le quatrième objectif (OI4) se charge d'assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO.

OI1 : A l'exception du chantier école de Beabo sur lesquels 27 jeunes sont en cours de formation en approche HIMO pour ouvriers spécialisés¹¹, le reste des formations a été complété en 2016-2017.

Formation A-MOD : 3 formations ont eu lieu pour 107 cadres techniques des PME (48 CD et 59 CC). 2 formations ont eu lieu pour 46 surveillants de chantier (7 jours), ainsi qu'une formation pour huit ingénieurs des bureaux d'études.

Les entretiens avec les directeurs de PME, les bureaux d'études et surveillants de chantier indiquent que la formation a été très appréciée et fort utile pour la réalisation des travaux. La durée, le contenu et la qualité de la formation ont été jugés très bons. Autant les directeurs d'entreprise que les surveillants et les bureaux d'études disent avoir obtenu les outils nécessaires à leur mission. Dans un cas, un directeur d'entreprise qui en est à son cinquième contrat de construction HIMO a indiqué que, par rapport à son premier contrat, ce qui a le plus évolué est sa capacité de mieux gérer le personnel, le calcul de la marge bénéficiaire et aussi la qualité des travaux.

Formation A-RCT : 1 formation pour 18 tâcherons a eu lieu (sur les 45 prévus, en raison de l'insuffisance des candidats tâcherons répondant aux critères d'éligibilité) en approche HIMO à Ampanihy en 2017, sur une durée de trois mois. Dix d'entre eux ont participé aux appels d'offre.

Quatre tâcherons (dont une tâcheronne) ont été interviewés durant la visite de l'équipe d'évaluation (dont 2 tâcherons non adjudicataires, donc n'ayant pas gagné de

¹¹ Ces 27 jeunes sont une alternative au nombre initial de tâcherons ciblés par le projet (45). Comme le BIT n'a pu identifier un nombre suffisant de tâcherons en raison des critères de sélection à Beloha, seuls 18 tâcherons ont été formés en A-RCT et l'approche n'a pu se faire qu'à Ampanihy. L'objectif de la formation des 27 jeunes est de pouvoir leur faciliter un emploi décent soit avec les tâcherons ou les PME dans le secteur de la construction après leur formation, qui finit le 30 septembre 2018 et sera d'une durée de quatre mois. Tous sont originaires de la région, et certains de Beabo et Ambovombe.

contrat). Tous se disent très satisfait de la bonne formation reçue. Les deux tâcherons ayant gagné un contrat se disent très content de l'encadrement, et malgré les difficultés pour à mener à bien le contrat (en particulier en raison des difficultés logistiques et des exigences des fournisseurs qui ne font pas crédit aux micro-entreprises), le contrat représente tout de même une bonne opportunité, car il ne semble pas y avoir de marché local de la construction dans le secteur privé pour les micro-entreprises, d'où le désir des tâcherons à ce que le BIT continue d'exécuter des projets de construction HIMO dans la région.

Les certificats et/ou attestations du BIT qui sont donné à la fin de la formation sont très appréciés, et pour certains, auraient encore plus de valeur s'ils étaient aussi reconnus officiellement par le Ministère de la Formation Professionnelle et pouvait aussi porter le cachet du Ministère.

Formation en maîtrise d'ouvrage A-RCT : 1 formation pour 1 cellule technique CISCO, 5 cellules techniques des communes, pour une durée de cinq jours.

Il s'agit d'une approche nouvelle à Ampanihy et la formation était donc nécessaire pour bien comprendre les rôles et responsabilités de chacun. La formation a aussi été appréciée par les répondants interviewés (CISCO et commune d'Ampanihy).

En résumé, les formations sous l'OI1, à l'exception de la formation des ouvriers spécialisés, sont des préconditions qui permettent la mise en œuvre des constructions scolaires selon l'approche HIMO, en assurant la qualité du processus de construction, de surveillance et de réalisation des travaux. De plus, les formations permettent aux nouveaux entrepreneurs (les tâcherons) de poursuivre une activité économique génératrice d'emploi à travers les contrats qui ont été gagnés pour l'établissement des chantiers, et aux entreprises formées en HIMO de pouvoir continuer leur activité de construction (approche A-MOD)¹².

La formation des 27 jeunes comme ouvriers spécialisés est une initiative utile qui vise à minimiser la contrainte de ne pas avoir pu réaliser un plus grand nombre de salles de classe suivant l'approche A-RCT initialement prévue avec 45 tâcherons. Il s'agit toutefois d'une initiative porteuse et certaines entreprises ont fait savoir à l'équipe d'évaluation qu'ils pourraient bien employer les meilleurs jeunes de la volée à la fin de leur formation.

O12 : 156 salles de classes ont été construites ou sont en cours de construction durant le projet au total. En raison de l'insuffisance de tâcherons, 146 salles de classes seront donc construites en A-MOD au total, alors que 10 salles de classes le seront en A-RCT.

Le niveau de satisfaction des différents partenaires concernant la qualité du bâti est élevé : L'équipe d'évaluation a utilisé une note de 1 à 5 pour obtenir les perceptions des utilisateurs des bâtiments scolaires.¹³

¹² Les effets de ces formations sont indiqués dans l'annexe 7

¹³ Selon l'échelle suivante : 1 = très bas, 2 = bas, 3 = moyen, 4 = bon, 5 = excellent. Chaque note est accompagnée d'une explication qualitative.

Pour les parents d'élèves, leur niveau de satisfaction avec la construction des bâtiments scolaires est très élevé, selon le détail ci-après :

Tableau 3. Notre donnée par parents d'élèves et membres de la communauté

Lieu	Note	Nombre de parents	Sous-total	Moyenne
Lafibato	5	22	110	
Ambalatsiefa	5	3	15	
Ambalatsiefa	4	1	4	
Antsolo	5	12	60	
Matsinjo			N/A*	
Beabo	5	8	40	
Mahavelo	5	11	55	
Sous-total		57		4,98

*à Matsinjo 42 parents étaient présents, ce qui n'a pas permis de calculer les notes au doigt levé. Toutefois les commentaires qualitatifs indiquent également un très haut niveau de satisfaction.

Ces résultats font écho avec la perception des directrices des EPP, qui ont donné les appréciations suivantes :

Tableau 4 : Notes données par la direction des EPP

Lieu	CISCO	Note	DIR EPP
Lafibato	Ampanihy	5	1
Ambalatsiefa	Ampanihy	5	1
Antsolo	Beloha	5	1
Matsinjo	Bekily	N/A*	
Beabo	Ambovombe	5	1
Mahavelo	Ambovombe	3	1
Moyenne			4,6

*à Matsinjo la direction était allée avec les élèves à Ambovombe pour les examens de CEPE et n'a donc pas participé aux entretiens.

Dans le cas de Mahavelo, la note donnée est moyenne (3), car la directrice soulève le problème du manque d'eau (avec des réservoirs fournis par le projet jugés trop petits selon elle) et le manque de table-bancs pour le réfectoire (alors que ceux-ci ne sont pas prévus au projet ni faisant partie des attributions de la composante HIMO Bâtiments), alors que les élèves doivent utiliser ceux qui sont en classe. Mais elle n'a pas de doléance quant à la qualité de la construction des bâtiments scolaires.

Par rapport aux CISCO et responsables régionaux, le niveau de satisfaction est également très élevé, selon les détails ci-après :

Tableau 5 : Notes données par les CISCO et services déconcentrés du MEN

Satisfaction avec le projet BIT HIMO Bâtiments (10 répondants)

CISCO	Note	Répondant	Sous-total
Ampanihy	5	2	10
Beloha	5	1	5
Beloha	4	1	4
Bekily	5	2	10
Ambovombe	5	2	10
ZAP	5	1	5
DREN	4	1	4
Total		10	48
Moyenne	4,8		

Finalement, au niveau du Ministère de l'Éducation Nationale, le projet BIT obtient une bonne note, avec une vision légèrement plus critique des réalisations du projet.

Tableau 6. Notes de satisfaction du MEN

Satisfaction avec le projet BIT HIMO Bâtiments (3 répondants)			
Informateur	Note	Répondants	Sous-total
MEN/DPFI	4	3	12
Moyenne	4		

Pour obtenir une meilleure note, le DPFI indique que le niveau de communication avec le BIT est très bon, mais qu'il pourrait y avoir un niveau de concertation plus élevé. Quant aux constructions, il existe quelque souci par rapport aux fenêtres à volet basculant utilisées dans le modèle BIT¹⁴, et aussi le problème de la corrosion en raison des conditions climatiques.

L'équipe d'évaluation est composée d'un ingénieur comme consultant national, expert en qualité du bâti, et chargé à son tour de donner sa perception concernant la qualité des infrastructures réalisées par le projet BIT HIMO Bâtiments¹⁵. Son apport consiste dans la rédaction de rapports individuels par site qui figurent en annexe à ce rapport d'évaluation.

Tableau 7. Notes finales de l'ingénieur évaluateur¹⁶

Lieu	Note évaluateur
Lafibato	4,5
Ambalatsiefa	4,5
Antsolo	4,0
Matsinjo	4,5
Beabo	4,5

¹⁴ Ce qui ne constitue pas un problème selon l'ingénieur de l'équipe d'évaluation

¹⁵ Le consultant national avait déjà participé à l'évaluation du projet antérieur BIT HIMO Bâtiments financé par la Norvège en avril 2015 (projets MAG/12/01M/CEF et MAG/12/02M/CEF (Phase III))

¹⁶ Ces notes sont différentes des notes données lors de la restitution à la fin de la collecte de données à Antananarivo (le 2 août 2018), en raison d'un échange sur les aspects techniques avec les ingénieurs du projet, et de la justification pour la note donnée à chaque établissement. Les notes qui figurent ici sont donc les notes finales, revues, et justifiées.

Mahavelo	4,0
Moyenne	4,33

La moyenne générale est haute, plus de 4, alors que quatre des six sites visités ont une très bonne note. Les explications pour les six sites sont détaillées dans les rapports individuels qui figurent comme annexe 6.

En résumé, pour l'ensemble des parties prenantes et des bénéficiaires du projet, l'appréciation de la réalisation du bâti obtient un haut niveau de satisfaction. Des recommandations techniques spécifiques sont incorporées dans les rapports individuels établis par l'évaluateur national et ingénieur en BTP.

Un des aspects importants de la construction HIMO du BIT est la création d'un Comité d'Entretien (CE), chargé du maintien de l'EPP après la période de garantie (soit plus d'un an après la réception définitive des bâtiments). Ce CE, composé de membres de la communauté et comprenant deux mains d'œuvre locales formées en théorie et en pratique sur le chantier durant la construction des bâtiments, est chargé de l'entretien des bâtiments en utilisant le fonds de 300,000 MGA qui a été constitué par les parents d'élèves (et dans certains cas avec une participation de la CISCO et de la commune) à cette fin. Ceci constitue une bonne pratique émergente et peut contribuer à la pérennité des bâtiments. La question est présentée plus en détails sous le critère de durabilité au point 4.5. ci-dessous.

O13 : accroissement de la possibilité d'obtenir un emploi et un revenu décents par l'application de l'approche HIMO.

Le projet a initialement fixé un nombre de personnes/jour estimé à 180,000 comme cible pour le projet. Les résultats obtenus au 30.6.2018 sont les suivants (source : projet BIT HIMO Bâtiments)

Tableau 8 : situation financière du projet au 30 juin 2018

1/ Récapitulation générale (Campagnes 2016 - 2017 - 2018)

Récapitulation MAG/15/M03/CEF jusqu'au 30/06/2018	Cumul HJ	Nombre employés directs	Masse salariale (en MGA)
TOTAL / BATIMENTS	110.690	1.236	1.011.580.816
TOTAL / MOBILIERS	5.534	199	38.412.497
TOTAL BATIMENTS + MOBILIERS	116.224	1.435	1.049.993.313

Avec un taux de change de 3,250 MGA par USD, la masse salariale dépensée en **revenus directs** correspond approximativement à USD 323,000, ce qui représente plus de 8% des décaissements du projet (**8.13%**).

Le nombre d'emplois direct créés n'est pas non plus négligeable : plus de 1,236 emplois directs dans la construction, et 199 emplois dans la construction du mobilier des écoles, générant ainsi **un total de 1,435 emplois directs**.

L'estimation du nombre de personne/jour était un peu trop ambitieuse, et effectuée sur la base de 1,600 H/J durant la construction, alors que la pratique a démontré que le nombre de personnes/jour est inférieur mais correspond à la réalité des journaux de chantiers et des fiches de paie¹⁷. Il faut donc comprendre la différence comme étant simplement le fait que le nombre de personne/jour est le reflet de la réalité des constructions du projet, et ne reflète qu'une estimation excessivement optimiste sur le nombre de personne/jour qui allaient être générées par les activités du BIT.

Le résultat est donc important. Dans le contexte du pays, les emplois décents qui sont créés sont en grande majorité des emplois temporaires (à la tâche). Pour assurer la condition de travail décent, le BIT doit poursuivre et accroître la supervision des fiches de paie pour confirmer que, sur chaque chantier, le paiement du salaire minimum est effectivement respecté. Selon les entretiens, le personnel du chantier est généralement employé en sous-traitance, et il faut donc garantir la condition de travail décent à tous les emplois créés par le projet.

Malgré la création de 1,435 emplois directs, un projet de moins de USD 5 million ne peut espérer générer un impact important sur l'emploi au niveau national. Même s'il est vrai que les tâcherons, entreprises, bureaux d'études, et ouvrier spécialisés formés dans le cadre de ce projet ont d'importantes capacités qui peuvent leur permettre d'obtenir de nouveaux marchés et/ou des emplois décents, la situation actuelle du pays porte à croire qu'il sera difficile de maintenir les emplois créés en l'absence de projets additionnels. En effet, le secteur privé de la construction semble embryonnaire dans le Sud du pays, et tous les opérateurs ont demandé la continuation du projet du BIT afin de consolider les emplois ainsi créés.

Le projet pourrait être une référence et l'approche HIMO pourrait aussi être utilisée par les autres partenaires du programme conjoint (UNICEF et PAM), plus particulièrement l'UNICEF qui a aussi son programme de construction d'écoles mais sans incorporer l'approche HIMO ou les entreprises et tâcherons formés en HIMO par le BIT. Pour assurer une plus grande synergie entre les programmes de construction, il serait possible d'incorporer l'approche HIMO dans la construction des écoles UNICEF afin de maximiser l'impact sur la création d'emplois décents.

Au niveau stratégique, il serait peut-être utile de considérer des pôles de concentration géographique pour les projets afin de générer des effets visibles et durable, compte tenu de la dispersion occasionnée par la vaste couverture géographique du projet qui s'étend sur les trois régions du Sud du pays. Pour augmenter l'effet d'entraînement du projet, il serait aussi important de favoriser les acteurs de proximité dans l'appréciation technique des offres de construction. En effet, les acteurs locaux ou provenant de la même région sont plus susceptibles de créer des emplois durables dans la zone d'intervention, plutôt que des entreprises qui travaillent sur l'ensemble du territoire national. Afin de maximiser la dynamique sociale et économique, l'évaluation considère qu'une bonne pratique devrait être celle de

¹⁷ Selon les informations se trouvant dans la base de données du projet BIT

favoriser les acteurs de proximité avec une pondération additionnelle de jusqu'à cinq points dans les offres techniques pour l'adjudication des marchés.

O14 : Garantir la diffusion et la promotion de l'approche HIMO

Cet objectif est sans doute le plus difficile à atteindre. Dans le contexte de la transition politique et dans l'attente du résultat des élections de novembre 2018, le projet a été mis en œuvre dans un contexte beaucoup moins porteur que celui qui avait donné lieu à l'approche HIMO dans les années quatre-vingt-dix et son appropriation par le gouvernement comme une stratégie multisectorielle de création d'emplois. Le projet a bien créé une base de données qui contient de nombreuses informations. Toutefois, en raison du succès de l'application de l'approche HIMO à Madagascar dans le passé, le terme a été galvaudé par certains acteurs et son essence s'est un peu perdue avec des interventions appelées HIMO y compris dans le domaine humanitaire. Tout le monde sait que le mot HIMO signifie Haute Intensité de Main d'Œuvre, ce qui est un moyen d'atteindre un objectif, mais ne constitue pas un résultat en soi. Peu de gens savent quel est l'objectif de l'approche HIMO et celle-ci n'est pas diffusée sur le terrain ni au niveau national, peut-être en raison de l'instabilité politique et le peu de réceptivité de certains acteurs politiques. Les ressources du bureau pays de l'OIT sont également réduites (particulièrement en termes de ressources humaines) ce qui rend aussi plus difficile les actions de diffusion et de plaidoyer pour l'approche HIMO.

Deux des créations de l'approche HIMO dans le passé ont été l'établissement du Centre de Formation HIMO (CFH) et de l'association Microréalisations HIMO (MRL HIMO). La première est un centre de référence pour les formations HIMO et a également formé les acteurs du projet BIT HIMO Bâtiments. Le centre possède les formateurs nécessaires et existe depuis 2005. Il s'agit d'une association d'utilité publique qui est dirigée par un conseil d'administration (CA), composé de membres de différents ministères et de bureaux d'études, et le Président du CA représente actuellement le Ministère pour l'Aménagement du Territoire. Depuis 2017 le directeur a démissionné et dans l'actualité le centre est en cessation de paiement, malgré la reconnaissance de son expertise et de l'importance de son travail de formation, par faute de fonds et de projets qui alimentent son activité. L'évaluation n'a pas reçu d'informations qui expliquent si la démission du directeur est liée à des problèmes de gestion ou si d'autres raisons sont à invoquer.

L'association MRL HIMO a été créée en 1999, avec le statut d'association de droit privé à but non lucratif, dirigé par un administrateur délégué en exercice. MRL HIMO a longtemps travaillé avec les projets BIT, mais comme le CFH, est actuellement en phase critique avec de sérieux problèmes de liquidités. MRL aurait finalement modifié ses statuts en 2017 pour devenir une association à but lucratif, car MRL n'aurait jamais reçu le certificat du gouvernement qui atteste sa fonction d'utilité publique. Selon l'entretien avec ses représentants, la collaboration entre MRL HIMO et le BIT a été en réduction constante durant les dernières années, plaçant MRL dans une situation financière difficile par manque de clients.

Selon les informations dont dispose l'évaluation, le travail de MRL HIMO aurait accusé une baisse de qualité ce qui fait que le BIT a eu recours à des bureaux d'études.¹⁸

Autant CFH que MRL ne comprennent pas qu'ils soient aussi en compétition avec des bureaux d'études, puisqu'ils sont les détenteurs de l'expertise technique du BIT en matière d'HIMO. Il y a donc une attente à ce que les projets BIT leur allouent des contrats de manière quasi-automatique. L'évaluation considère que les contrats pour les marchés de services doivent être alloués en toute transparence sur la base des critères qualitatifs et financiers évidents, et il est normal de mettre les différents acteurs en concurrence pour obtenir les meilleurs résultats.

Mais, sans un changement dans la gestion de ces associations, sans un regain d'intérêt par les partenaires de développement dans le pays et par le gouvernement, il est difficile d'entrevoir la viabilité de ces deux associations, qui devraient pourtant être le flambeau de l'approche HIMO à Madagascar. L'analyse de ces deux associations ne fait pas partie des termes de référence, mais il serait utile d'avoir une analyse claire des modes de gestion qui ont été appliqués jusqu'à présent par celles-ci afin d'obtenir une meilleure compréhension des facteurs qui les ont menées à la situation actuelle.

4.4. Impact du projet

En accord avec la gestionnaire d'évaluation, l'équipe d'évaluation préfère utiliser le terme des « effets ¹⁹ » produits par le projet, puisqu'il est encore tôt pour parler de l'impact d'un projet de trois ans qui est encore en cours.

4.4.1. Effets du projet sur les communautés locales (parents d'élèves, chefs Fonkontany, enseignants, directrices d'école)

Selon les parents, il est évident que la construction des bâtiments scolaires a un effet positif sur la qualité de l'enseignement. Tout d'abord, le simple fait d'être dans une construction en dur permet de protéger les élèves de la pluie, de la boue, du vent et du sable (en comparaison avec la construction traditionnelle en banco). Il y a donc un aspect de protection physique qui s'applique autant aux élèves qu'aux enseignants.

Un autre aspect positif est la qualité du bâti, et les bonnes conditions spatiales qui permettent un meilleur niveau d'enseignement. Selon certains parents, le simple fait de voir une si belle école donne envie aux élèves de s'y rendre pour y étudier.

Les exemples ci-dessous ont été extraits des entretiens en groupe sur les sites des EPP durant la visite de l'équipe d'évaluation. Ces commentaires sont fournis à titre illustratif pour appuyer l'interprétation de l'équipe d'évaluation.

¹⁸ Voir le rapport d'évaluation finale indépendante du projet BIT Constructions d'écoles primaires à Madagascar selon l'approche HIMO/HIMO Bâtiments, de E. Damiba et al., avril 2015

¹⁹ Le terme inclut autant les effets directs qu'indirects, attendus ou inattendus, positifs ou négatifs. L'équivalent anglais de ce terme est « outcome ».

Commentaires choisis des répondants (parents) sur les EPP durant l'évaluation

- *Les élèves se sentent à l'aise dans les salles de classe et veulent y rester, ils veulent aller à l'école qui donne un certain confort*
- *Les enseignants sont à l'aise dans les salles de classe*
- *Pour nous il y a beaucoup de différence (avec la nouvelle construction) car quand les enfants étudient sous l'arbre ils se mouillent dans la boue et dans la classe ils peuvent être au sec*
- *Avec les nouvelles salles de classe on sent le développement dans le quartier – même des élèves viennent de loin à cette école et les petits commerces locaux se développent, il y a une augmentation du flux de commerce dans la communauté*
- *Grâce à l'éducation on peut obtenir un emploi, par exemple comme enseignant*
- *Pour nous on s'efforce d'éduquer nos enfants car c'est important pour devenir fonctionnaire*
- *Pour avoir un emploi ce n'est pas le diplôme qui compte mais les contacts*
- *Je suis content car les enfants étudient maintenant dans une salle de classe. On est pauvre car on ne peut pas construire une bonne salle, il suffit de voir l'ancienne.*
- *J'ai étudié dans une école en banco. Mais avec ces nouveaux bâtiments qui brillent, ça va faire briller le cerveau des enfants*
- *Nous on trouve joli la nouvelle école, les matériaux utilisés sont bons, la peinture et les moellons.*
- *Il y aura un vrai changement même par rapport au nombre d'élèves avec un bâtiment en dur et par rapport au regard extérieur ça montre que l'école se développe et devient une référence.*
- *Ça motive les élèves car avec les nouvelles salles de classe les 7^{èmes} vont en profiter et ça motive les autres à ne pas abandonner*

La perception des directrices d'écoles et des enseignants est aussi positive en général. Parmi les commentaires recueillis, on peut notamment citer les suivants :

- *On travaille mieux et je me sens honorée d'enseigner dans ce bâtiment (enseignante)*
- *On a plus de courage pour enseigner car les enfants sont plus motivés avec les nouvelles salles. (enseignante)*
- *On avait peur que l'ancien bâtiment ne s'écroule pendant les pluies. (Lafibato)*
- *On aura plus d'inscriptions (l'année prochaine) quand on voit les nouvelles salles construites (Dir. EPP Ambalatsiefa)*
- *La cantine marche et c'est important. Ça attire les élèves à l'école.*
- *Cette année il n'y a pas d'élèves inscrits en CM2, les élèves de CM1 de l'année dernière ont quitté, soit ils se sont mariés ou ils ont migré vers le nord (Dir. EPP Antsolo)*
- *Pour moi l'avantage c'est que les jeunes du quartier suivent des formations, c'est un avantage pour le quartier (Dir. EPP chantier-école Beabo, EPP en cours de construction)*

- *Je veux remercier le BIT pour l'école, mais le problème est l'eau qui coûte 8,000 MGA par jour et le réservoir est trop petit pour l'eau. Ce sont les élèves qui doivent amener l'eau mais ce n'est pas suffisant, il n'y a pas de table-bancs pour le réfectoire, et on a besoin d'un bâtiment supplémentaire (Dir. EPP Mahavelo)*

Les responsables du MEN au niveau local ont une vision positive des constructions scolaires et croient que celles-ci ont un effet positif. Par exemple, pour la CISCO d'Ampanihy, les constructions ont contribué à baisser le taux d'abandon et d'échec scolaire, selon les fiches primaires d'enquêtes. Pour celle de Beloha, la construction des salles de classe a changé un peu le secteur : avant la construction il y avait 80 élèves par classe et maintenant 65, donc c'est mieux. On voit aussi une volonté générale des enseignants de mieux faire, et aussi plus de parents envoient les enfants à l'école. Pour la CISCO de Bekily, le BIT a respecté les normes, dimensions, cantines, réservoirs, cuisines, magasins, latrines, accès pour handicapés (51 dans la CISCO y compris aveugles), et la CISCO est tout à fait satisfaite de la construction et de la qualité du bâti, indépendamment de l'entreprise de construction qui a effectué les travaux. Pour la CISCO d'Ambovombe, les nouvelles constructions attirent les élèves (p.ex. 147 élèves à Ankarananivo en 2016 contre 161 en 2017, ou encore 175 élèves à Mahavelo en 2016 face à 452 élèves en 2018), car avant on s'asseyait par terre. Pour un autre responsable du système éducatif à Bekily, le fait d'avoir construit en dur est vraiment avantageux, car même le taux de réussite augmente et le taux d'abandon baisse, et les enfants sont motivés. Il y a des écoles où les enfants se déplacent 5 kilomètres pour venir à l'école.

Si les constructions exercent un effet d'entraînement pour la communauté scolaire et contribuent à améliorer les conditions de l'enseignement fondamental (OI2), il subsiste des besoins non couverts malgré les efforts entrepris, qui doivent être pris en compte par les responsables du MEN, afin d'adresser ces disparités. A titre d'exemple, on peut citer le ratio entre élèves et enseignants dans les huit sites visités durant l'évaluation, qui varie de 17 élèves par enseignant à 84 élèves par enseignant, selon les détails suivants :

Tableau 9 : ratio des élèves par enseignant des EPP visitées

Nom EPP	Nombre d'élèves	Nombre d'enseignants	Fonctionnaires	ENF/suppl.	Ratio élève par enseignant
Lafibato	228	4	2	2	57,0
Ambalatsiefa	546	14			39,0
Antsolo	114	2	1	1	57,0
Soamanitra	677	8	3	5	84,6
Matsinjo	122	4	2	2	30,5
Ambalanosy	103	6	1	5	17,2
Beabo	675	20	8	12	33,8
Mahavelo	494	18	4	14	27,4
	2959	76		Moyenne	38,9

Source : information de la direction des EPP

Compte tenu du fait que les élèves sont libres de choisir leur école, il est extrêmement difficile de planifier des investissements en fonction d'effectifs fluctuants. Il en est de même pour planifier le nombre des enseignants requis. Cette liberté accordée aux élèves de pouvoir choisir leur école, et même de changer d'école en cours d'année, est plus adéquate pour des pays à revenus élevés, que pour un pays dont le 93% de la population en 2010 vivait en dessous du seuil international de la pauvreté de USD 3,1 par jour (parité de pouvoir d'achat)²⁰.

Le caractère volontairement non normatif de cette décision rend le calcul des investissements en matière d'infrastructures particulièrement complexe.

En ce qui concerne le taux de couverture des constructions scolaires du BIT, et en prenant comme référence le nombre d'élèves dans les quatre CISCO de la zone d'intervention du projet, le nombre d'élèves desservi par les 78 bâtiments du BIT (soit 156 salles de classe, avec une moyenne de 50 élèves par classe) est de 7,800 ou près de 4% du nombre d'élèves de la région.

Tableau 10 : nombre d'EPP, élèves et ZAP dans la zone d'intervention du projet

	No EPP	No élèves	No ZAP	No bâtiments BIT
Ampanihy	539	69246	19	18
Beloha	284	35900	8	22
Bekily	332	14500	20	31
Ambovombe	443	77442	21	5
<i>Fort Dauphin</i>				2
			Sous-total	78
Total	1598	197088		7800
		Couverture		3,96%

Source : entretien avec CISCOS

Il serait utile pour le MEN/DPFI de connaître l'état du reste du parc de bâtiments dans les quatre CISCO puisqu'en général les EPP sont constituées par un mélange de bâtiments anciens construits avec les matériaux traditionnels (dont une partie est clairement en danger d'affaissement) et les nouvelles constructions du projet. De plus, d'autres acteurs comme l'UNICEF ou le FID ont aussi construit des écoles dans la région. Il serait utile pour le MEN d'échanger les informations relatives à la couverture des bâtiments pour l'ensemble des acteurs de la construction scolaire durant les réunions du Comité Consultatif des Constructions (CCC).

Selon le PSE, il faudra construire et équiper 619 nouvelles salles de classe entre 2018 et 2020 pour les deux premiers sous-cycles et 2,368 nouvelles salles pour le troisième sous-cycle dans un domaine scolaire sécurisé²¹, soit un total de 2,987 salles. La réalisation de 156 salles de classes correspond donc à **5,22%** des besoins en construction d'EPP identifiés par le PSE. Il reste donc d'importants besoins non

²⁰ PSE, p. 43, estimations de la Banque Mondiale

²¹ Ibid., p. 99

couverts qui pourraient justifier la continuation du projet avec des fonds supplémentaires.

La question foncière

L'évaluation a vérifié qu'aucune des EPP visitée ne possède de titre de propriété. Il n'est pas courant d'avoir un titre de propriété à Madagascar, et plus particulièrement dans le sud du pays. Selon la DPFI, seul 5% des écoles ont un titre de propriété, et additionnellement 25 sont en cours de régularisation avec le concours de l'Etat. Le problème du titre de propriété est lié à son coût : selon le DPFI les démarches pour obtenir le titre s'élèvent à un coût moyen de 1,4 million MGA (soit environ USD 430). Le SNU a suffisamment d'expérience dans ce type de situation, et particulièrement en Haïti, pour savoir qu'il est nécessaire d'avoir un titre légal de propriété pour réaliser des constructions. Il serait utile d'inclure le coût de l'obtention du titre de propriété dans le budget de la construction, même si le MEN est le responsable ultime de fournir le titre de propriété au plus tard à l'achèvement des travaux du projet. A défaut, les constructions pourraient être susceptibles d'être expropriées par des personnes peu scrupuleuses. La question devrait être discutée avec le Coordinateur Résident du SNU et l'équipe de pays.

Approche A-RCT et A-MOD

L'évaluation devait aussi analyser les deux approches utilisées par le projet, et identifier celle qui semblait être la plus adéquate dans le contexte de l'intervention :

- 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.

En théorie, l'approche préférée serait l'approche A-RCT, pour les raisons suivantes :

1. La responsabilité est décentralisée puisque la commune est maître d'ouvrage déléguée ;
2. La formation de nouvelles micro-entreprises contribue à la création d'emplois décents ;

3. Les tâcherons sont généralement chefs de chantiers, et les décisions peuvent être prises plus rapidement (en A-MOD, les directeurs des PME ne sont pas les chefs de chantier) ;
4. Effet démonstratif sur la création d'emploi et le développement du tissu économique, avec un soutien à de nouveaux opérateurs sur le marché.

Durant l'évaluation, les constructions en A-RCT (Lafibato avec deux tâcherons, l'un responsable pour la cantine et le réfectoire, l'autre pour les bâtiments scolaires) ont démontré être de la même qualité que celles entreprises par les PME en A-MOD. Il n'y aurait donc a priori pas de différence de qualité du bâti entre les deux approches.

Toutefois, les tâcherons sont soumis à de plus grandes contraintes, notamment :

- Les fournisseurs, qui ne sont pas toujours disposés à vendre à crédit ;
- Les contraintes logistiques, en raison de l'isolement des sites et de l'état des pistes (alors que certaines PME ont leur propre moyen de transport) ;
- Un niveau d'outillage et de matériels plus limités que pour les PME, puisqu'il s'agit d'un premier marché pour eux, et d'une certaine manière un contrat pilote ;
- Une plus grande supervision lors de la surveillance du chantier est requise puisqu'ils sont en quelque sorte « à l'examen ».

Malgré les avantages théoriques de l'approche A-RCT, le projet n'a pas pu trouver le nombre de tâcherons envisagés initialement, en raison des critères d'éligibilité (et particulièrement leur niveau académique, puisque le niveau BEPC est requis). Cela a ramené le nombre de tâcherons à former de 45 sur deux communes à 18 sur une seule commune. Sur les 18 tâcherons 10 ont participé aux appels d'offre, mais seules 10 classes ont été construites en A-RCT (contre 54 envisagées) face à un total de 146 classes construites en A-MOD.

Même si l'évaluation considère que l'approche A-RCT est préférable et crée plus d'effets positifs que l'approche A-MOD, les critères d'éligibilité ont fortement diminué le nombre de tâcherons impliqués dans le projet. La leçon serait que pour établir la cible du projet, un travail d'analyse préliminaire permette de vérifier que les ressources humaines requises pour ces activités soient disponibles, et de préférence situées dans la région (afin de minimiser le coût du transport, location d'habitat, acceptation par les communautés locales, exemple de développement local). La cible du projet devrait donc être basée sur une étude des zones d'intervention du projet qui permette d'identifier le nombre de tâcherons potentiels possédant le profil requis dans chaque commune.

4.5. Durabilité

Comme tous les projets, le projet BIT HIMO Bâtiment n'est pas conçu pour être durable. Il est évident que sans financement supplémentaire, il n'y aura pas de construction additionnelle. Ce qui importe dans l'analyse de la durabilité est d'identifier quels sont les éléments susceptibles de contribuer à la pérennité des investissements.

4.5.1. Au niveau des infrastructures scolaires

Les bâtiments scolaires ont tous une année de garantie après la réception définitive des bâtiments. Toutefois, les conditions climatiques et le climat aride du sud-est mettent les infrastructures à rude épreuve. Vent, pluie, érosion sont autant d'éléments qui finissent par affecter les infrastructures. Même si les constructions du BIT incorporent les normes anticycloniques, les rafales de vent, la proximité de la mer et l'érosion affectent les constructions. Afin de garantir l'entretien des infrastructures au-delà de la fin de la période de garantie, le projet BIT a créé un comité d'entretien (CE), choisi parmi les parents d'élèves, doté d'un fonds d'entretien de 300,000 MGA, pour permettre d'assurer l'entretien de chaque EPP construite. Pour cela, les parents d'élèves sont sensibilisés et le CE est formé pour assurer l'entretien. La formation incorpore des éléments pratiques et théoriques et deux mains-d'œuvre locales sont formés sur chaque chantier afin d'avoir déjà une expérience pratique de la construction. Le but est de les préparer à non seulement pouvoir établir un devis pour l'entretien du bâtiment, mais aussi à la capacité de pouvoir effectuer les réparations nécessaires.

Il s'agit sans aucun doute d'une bonne approche, qui n'est pas retenue par les autres acteurs de la construction scolaire, et qui peut être un élément de pérennisation important. Toutefois, aucune des deux EPP visitées par la mission d'évaluation qui sont maintenant hors de la période de garantie n'avaient encore utilisé l'argent du fonds d'entretien. Il semble qu'il y ait une certaine réticence à utiliser l'argent du fonds, et les procédures sont plus ou moins claires, selon le niveau de sensibilisation qui a été démontré par les bureaux d'études chargés de la sensibilisation.

Les discussions avec les socio-animateurs des bureaux d'études indiquent que les personnes oublient vite les formations reçues. Pour augmenter les chances de succès des CE, il serait nécessaire de refaire une formation au CE à la fin de la période de garantie, pour consolider sa capacité à établir le devis nécessaire, à utiliser correctement le fonds d'entretien et à effectuer les réparations avant la date de la rentrée scolaire.

4.5.2. Au niveau des emplois créés

Le projet a créé 1,435 emplois directs et a dépensé plus de 8% des décaissements en revenus directs. Mais il est difficile d'estimer le pourcentage des emplois décents créés qui vont perdurer au-delà de la période de mise en œuvre du projet.

Pour les tâcherons, ce sont encore des apprentis entrepreneurs, et certains pourront peut-être gagner d'autres marchés et acquérir une expertise et une expérience qui les rendra concurrentiels sur le marché de la construction. Toutefois en raison de l'instabilité politique, le contexte n'est pas porteur pour de niveaux investissements.

La même réflexion s'applique aux entreprises et aux bureaux d'études. Si ceux-ci ont pu mener à bien leur mandat, il n'en demeure pas moins que le marché national est étroit et qu'il est difficile de décrocher de nouveaux contrats. Raison pour laquelle tous les acteurs (tâcherons, PME, bureaux d'études, CISCO, EPP, etc.) demandent au BIT de

continuer son intervention, même si la plupart d'entre eux ont également essayé de gagner d'autres marchés avec d'autres clients (dont approximativement la moitié avec succès).

Avec un budget national limité par la délicate situation du pays, le gouvernement n'est pas en ce moment à même de pouvoir consolider les efforts de construction scolaires sans l'appui des bailleurs de fonds et des partenaires de développement. Dès lors, les possibilités d'emploi décent sont liées à l'exécution de projets, alors que le secteur privé ne paraît guère attrayant pour les PME et tâcherons interviewés.

4.5.3. Au niveau de l'appropriation des parents d'élèves et de la communauté

Les nouveaux bâtiments scolaires sont une source de joie et de fierté pour les communautés. Les parents d'élèves sont fortement impliqués dans la gestion de l'école : délimitation du périmètre (et mise en place d'une barrière -parfois en cactus- ou enclos afin de sécuriser le domaine scolaire), contribution à la préparation des repas (cuisines de cantines), contribution au fond d'entretien de l'EPP, et apport en eau des élèves à l'école, sont autant de responsabilités dévolues aux parents d'élèves. Les parents d'élèves aiment leurs nouvelles écoles, mais vont-ils savoir se les approprier et les maintenir dans de bonnes conditions ?

La capacité de communication est essentielle pour la formation et la sensibilisation des parents d'élèves. Malgré l'appropriation apparente des bâtiments scolaires, l'équipe d'évaluation a pu constater un certain nombre de dégâts déjà causé aux deux bâtiments scolaires, en particulier les constructions de 2016, ce qui démontre que pour le moment, les parents n'ont pas encore su assurer l'entretien comme il était prévu.

Mais au-delà des questions techniques, il reste une dimension culturelle qui ne peut être oubliée : l'importance de l'éducation pour ces zones d'intervention n'est pas un acquis. Il faut travailler sur les changements de mentalité pour arriver à réellement considérer l'éducation comme un investissement. Selon les paroles d'un responsable local « ici l'éducation n'est pas importante ». Même l'utilisation de certaines infrastructures, comme les latrines, pose des problèmes. Celles-ci ne sont traditionnellement pas ou peu utilisées par la population, et sont mal utilisées dans les EPP (avec les désagréments associés à l'utilisation des urinoirs comme WC) ce qui montre que les mentalités et les comportements doivent évoluer de concert avec l'introduction des constructions scolaires en dur. Même chose pour les réfectoires des cantines scolaires, où la majorité des enfants ne sont pas habitués à s'asseoir sur une table-banc pour prendre les repas, sans parler des bonnes manières à table.... Dans certains cas, les différences entre les groupes ethniques font qu'il existe une certaine rivalité afin d'obtenir la construction de nouveaux bâtiments scolaires, car les ethnies ne veulent pas se mélanger dans les salles de classe.

La pérennité des infrastructures est donc tributaire du niveau de changement de comportement des parents et des élèves face à ces nouvelles infrastructures qui requièrent un effort particulier de tous les acteurs concernés.

4.5.4. Au niveau du gouvernement

Le gouvernement s'est engagé à mettre en œuvre le PSE, mais pour parvenir à un changement de comportement des populations locales envers les infrastructures scolaires, il faut aussi mener une campagne active de sensibilisation et de changement de mentalité. Dans trois des écoles visitées, les élèves et leurs parents étaient en majorité absents en raison d'une cérémonie funéraire. Sachant que les enterrements peuvent durer jusqu'à plusieurs mois dans cette zone, en raison des traditions, il serait utile de prendre exemple sur l'EPP Beabo qui a établi un règlement intérieur avec un système d'amende pour réduire l'absentéisme, y compris lors d'un deuil, avec ses conséquences néfastes, les mariages forcés ou l'abandon scolaire. Le but est d'assurer la rétention des élèves jusqu'à l'âge de 18 ans. Depuis 4 ans ce règlement est en application et paraît être respecté par les parents.

Le MEN pourrait prendre exemple et sensibiliser les populations pour l'adoption d'un tel règlement dans les autres localités, afin de parvenir à un changement d'attitude qui se consolide dans la durée par un changement de comportement.

4.6. Questions transversales

4.6.1. La dimension genre

Le projet BIT a cherché autant que possible à inclure la composante de genre dans son approche. Toutefois la nature du projet, la construction, couvre un secteur fortement dominé par les hommes. Les femmes sont en minorité, avec certaines exceptions (notamment les bureaux d'études). Parmi les 18 tâcherons formés en HIMO A-RCT, 4 étaient des femmes, alors que sur les 10 tâcherons ayant participé aux appels d'offre 1 femme a été adjudicataire. Le souci d'équité de genre est bien présent au BIT, mais la nature du projet n'a pas permis de prendre en compte plus amplement cette dimension. Même pour les jeunes, les 27 ouvriers spécialisés en formation sont tous des hommes. L'annexe 7 contient les données sexo-spécifiques des résultats et démontre l'effort du BIT d'incorporer la question genre autant que possible.

4.6.2. Les mandants tripartites

Le projet BIT HIMO Bâtiments n'a pas incorporé les mandants tripartites dans le cadre du projet. Le chef de l'équipe d'évaluation a posé la question au BIT afin de considérer aussi des entretiens avec les trois mandants du BIT. Toutefois le contexte politique, et le fait que le projet est entièrement focalisé avec une zone de couverture géographique dans le sud, où apparemment il n'y a pas de représentation de tous les mandants tripartites, font que l'évaluation n'ait pas eu d'entretien avec les mandants tripartites.

4.6.3. Les normes internationales de travail

Le projet est aligné avec le PPTD (Programme Pays pour le Travail Décent). Les actions prises par le BIT dans la mise en œuvre du PPTD contribuent à la réalisation du résultat 4.1.2.2 : les secteurs générateurs d'emploi sont développés. Il est à souligner qu'un des produits associés à cette réalisation est "l'approche HIMO est adoptée comme outil générateur d'emplois dans les programmes d'investissements". Dans le cadre du projet BIT HIMO Bâtiments, il s'agit de s'assurer le respect des normes de travail et que le paiement du salaire minimum est bel et bien respecté par tous les acteurs et les intervenants.

Ceci s'est vérifié, d'un côté, par le respect des conditions de sécurité. Cet aspect est inclus dans le contrat avec l'entreprise et vérifié *in situ* par l'ingénieur de contrôle et par les AP lors de visites de chantier. D'un autre côté, pour s'assurer le respect des honoraires et du SMIG, du droit de congé, le projet a utilisé les outils de suivi pertinents pour comptabiliser la création d'emploi (hommes-jours) et le salaire payé (à travers la fiche de présence et de congé, et la fiche de paye des ouvriers). Ces formulaires font partie du marché et sont exigés lors de l'attachement des travaux réalisés comme condition de paiement. L'authenticité des renseignements indiqués dans ces fiches est vérifiée par l'ingénieur de contrôle qui appose sa signature.

4.7. Au niveau stratégique

La zone d'intervention du projet

Le SNU, en accord avec le gouvernement de Madagascar, a concentré ses interventions dans la zone la plus vulnérable du pays, le sud (les Atsimo Adrefana, Anosy, Androy). Ces régions sont aussi les régions avec les plus faibles taux d'accès et de rétention.²² La zone d'intervention correspond donc aussi à l'axe transversal du PSE qui se base sur l'équité des chances en matière éducative. A partir d'une perspective éducative les zones d'activités sont donc bien choisies ; toutefois, si l'on considère les effets du PC et du projet BIT sur l'emploi et l'économie locale, on s'aperçoit que peu d'attention a été porté aux effets socio-économiques engendrés par les interventions. En particulier, l'HIMO est bien inclus dans le programme PG2 du Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle²³, mais les liens avec le PSE semblent distants.

Une réflexion approfondie sur les objectifs des interventions serait utile, en particulier parce que le PC et le projet BIT pourraient rechercher des objectifs multisectoriels, plus complexes mais également plus bénéfiques pour les communautés, puisque l'on sait que le problème de l'éducation est lié aux conditions socio-économiques des ménages, à la pauvreté, aux mentalités et au manque d'opportunités d'emploi décent. Il serait donc envisageable de créer des projets à caractère démonstratif qui contiennent une composante d'éducation, une composante de formation et d'emploi et une composante de développement économique, avec un effort global de sensibilisation des mentalités à ce nouveau cadre de développement, afin d'adresser les facteurs qui

²² Plan Intérimaire pour l'Éducation 2013-2015, septembre 2012, p. 20

²³ MEETFP, Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle – PNEFP, juillet 2017, p. 26

contribuent aux taux d'accès, de rétention et d'abandon dans le domaine scolaire, mais en contribuant à la fois au développement économique de la région²⁴.

L'enveloppe budgétaire du PC et du projet BIT ne sont pas suffisantes pour pouvoir incorporer une telle approche, et il faudrait sans doute penser à une approche conjointe, non seulement entre agences des Nations Unies, mais aussi entre bailleurs de fonds, pour des projets pilotes intégrés de développement économique et de soutien à l'éducation. On peut donc garder le PSE comme cadre de référence, mais il faudrait incorporer d'autres objectifs porteurs supplémentaires, comme pourrait l'être l'approche HIMO, non seulement dans la construction des bâtiments scolaires, mais aussi pour d'autres interventions.

Les régions du sud ont un réseau routier particulièrement dégradé et les difficultés logistiques contribuent à l'isolement des populations, ce qui constitue une limitation de taille à l'ouverture des marchés, augmente les coûts et les délais de transport et de livraison, et maintient la région dans un sous-développement qui se nourrit des activités traditionnelles d'agriculture et d'élevage de subsistance. Il existe néanmoins d'importantes opportunités de croissance économique qui pourrait être exploitées au sein d'un projet de développement local intégré.

La vision conjointe du PC

Les trois partenaires du SNU ont indiqué avoir une très bonne communication entre eux, et échangent régulièrement les informations pertinentes sur les activités en cours. Toutefois, l'évaluation note que **chaque agence focalise ses efforts sur ses propres activités, plutôt que sur les résultats et les effets de ses interventions**. Il semble donc qu'il manque une vision commune au-delà des échanges d'information pour arriver à des objectifs communs réels. Pour cela, *il faudrait sortir du mode de travail axé sur la réalisation des activités comme objectif essentiel et travailler conjointement sur la Gestion Axée sur le Résultats (GAR) pour structurer la manière d'obtenir des résultats communs qui reflètent un engagement commun pour générer les effets escomptés.*

Il faudrait aussi revoir le cadre logique du PC, qui, contrairement au PSE, ne contient aucune différenciation entre les indicateurs de moyens et les indicateurs de résultat. Une formation en GAR pour les agences du SNU et du MEN serait utile pour assurer l'utilisation d'une même terminologie et la compréhension de certains termes qui sont parfois interprétés de manière différente.²⁵

5. Conclusions

²⁴ Traditionnellement le PNUD a appuyé la création de plan de développements régionaux dans d'autres pays pour faciliter la décentralisation et les investissements régionaux

²⁵ Par exemple, le terme de *résultat* : celui-ci englobe différents niveaux (produits, effets, impact) et il serait important que les acteurs et partenaires parlent le même langage et possèdent la même compréhension des termes utilisés.

Le projet HIMO Bâtiments a largement atteint l'objectif quantitatif défini dans le programme conjoint « EPT » tant au niveau quantitatif qu'au niveau qualitatif. Il a aussi atteint l'objectif du projet BIT HIMO d'améliorer l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs. Trois des quatre objectifs immédiats sont en phase d'achèvement, avec un haut niveau de satisfaction de la part de tous les intervenants. Le projet est pertinent pour la plupart des parties concernées, est géré de manière efficiente et efficace, et génère des effets positifs par rapport à ses objectifs. Le quatrième objectif immédiat, assurer la diffusion effective de l'information et des données pertinentes sur les activités afin de garantir la promotion de l'approche HIMO, est tributaire d'un contexte difficile dans une phase de transition politique qui peut encore se prolonger au-delà des élections présidentielles de novembre 2018. Il est donc difficile de garantir la promotion de l'approche HIMO dans ce contexte et avec un bureau de pays BIT ne disposant que d'un nombre très limité de ressources humaines.

Néanmoins, l'approche HIMO semble avoir été un référent stratégique important pour le gouvernement à Madagascar durant les années quatre-vingt-dix et deux-mille, et devrait le rester pour l'avenir. Cela peut demander un surcroît d'effort du BIT en raison du caractère non pérenne des structures créées comme le CFH et MRL HIMO, mais l'essentiel est de garantir le maintien de l'approche HIMO dans la stratégie du gouvernement en matière d'emploi décent et d'investissements publics. L'approche HIMO a démontré être qualitativement et socialement très porteuse, il faut que le BIT sache en faire un marketing adéquat pour que les bailleurs et le gouvernement maintienne cet axe stratégique dans les politiques d'investissements publics et de coopération en raison des effets positifs que l'approche génère au niveau social et économique.

6. Leçons apprises²⁶

Dans le cadre de la pérennité des bâtiments scolaires construits par le projet, le BIT s'est efforcé d'envisager un moyen d'assurer le bon entretien des bâtiments après la fin de la période de garantie des constructeurs (une année). Le BIT a donc envisagé une approche qui sensibilise les parents d'élèves et membres de la communauté afin de s'engager à maintenir les bâtiments dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, un fonds d'entretien de 300,000 MGA a été constitué pour chaque EPP, et un comité d'entretien a été établi. Parmi les membres du CE, il y a pour chaque EPP deux MO locales qui ont contribué à la construction et ont été formées pour réaliser les travaux d'entretien des bâtiments. Ces MO sont des résidents des communautés et sont censés assurer les réparations nécessaires pour maintenir les bâtiments fonctionnels. Les MO et membres du CE ont aussi été formés afin de formuler les devis pour les réparations (estimer les coûts et le matériel nécessaire à l'entretien). Le CE

²⁶ Suivant la structure de l'OIT i-eval resource kit – EVAL – checklist 5, reprise dans l'annexe 7

devra donc établir un devis pour les réparations, qui seront faites par les MO membres du CE avec l'argent du fonds d'entretien.

La création du CE et du fonds d'entretien est un élément important qui a le potentiel de contribuer à la pérennité des bâtiments construits. Les conditions climatiques (vent, pluie, sable, soleil) et le manque de respect des résidents des communautés pour les installations contribuent à la dégradation des bâtiments scolaires. L'évaluation n'a pas eu l'occasion de visiter une école où le CE avait utilisé le fonds d'entretien pour assurer les réparations des bâtiments (seules deux EPP étaient en dehors de la période de garantie, dont l'une avec certains dommages qui auraient dû être réparés). Il semble que les membres du CE hésitent à utiliser le fonds d'entretien qui a été créé à cet effet.

Le problème de l'utilisation du fonds d'entretien par le CE est un problème qui peut être résolu avec une approche adaptée pour la formation, l'encadrement et le suivi des membres du CE et des MO locales. En effet, le fonds d'entretien et le CE sont constitués dès le début des travaux de construction des EPP, et les entretiens avec les socio-animateurs des bureaux d'études indiquent que les gens oublient rapidement la formation reçue si elle n'est pas directement appliquée. Puisque les CE n'ont pas à entreprendre d'activités jusqu'à plus d'une année à compter de la date de la réception définitive des bâtiments, il est nécessaire de refaire une formation auprès des parents d'élèves et des membres du CE après la fin de la période de garantie. Ceci permet de donner une formation claire et pratique qui est utilisée immédiatement et directement par les CE pour effectuer l'entretien des bâtiments scolaires avant la prochaine rentrée scolaire, réduisant les délais entre formation et application et évitant ainsi que les membres du CE ne se souviennent pas des procédures et de la formation reçue. Mais cela implique aussi que le projet doit assurer un suivi et un encadrement au-delà de la date de la fin du projet.

L'autre aspect qui est aussi important est d'assurer l'utilisation d'un langage qui soit compréhensible pour tous. Avec un taux d'analphabétisme de 28% dans le pays, la zone d'intervention du projet doit donc travailler avec des personnes qui ont un bas niveau d'éducation. Pour s'assurer de la bonne compréhension des membres du CE, il serait utile de vulgariser et simplifier au maximum les termes techniques utilisés pendant la formation, souvent exprimés en français car il n'y a pas d'équivalent en malgache, et s'assurer de la compréhension des membres du CE en faisant des exercices pratiques de restitution après la formation.

La sensibilisation sociale est en général faite par les bureaux d'études qui forment les CE et les MO, sous la supervision des ingénieurs du projet BIT. La compréhension des différents CE rencontrés varie selon la sensibilisation et la formation reçue par les bureaux d'études, ce qui indique que les résultats soient différents selon les sites.

Pour que le mécanisme fonds d'entretien et CE devienne un exemple de bonne pratique émergent, il faudrait assurer que la dynamique sociale durant la formation tienne compte des recommandations ci-dessus. La création du fonds d'entretien et du CE ont le potentiel d'être une référence pour la pérennité des bâtiments scolaires, étant une caractéristique particulière du projet BIT qui pourrait s'étendre à d'autres

acteurs de la construction, non seulement à Madagascar, mais dans d'autres pays soucieux du maintien de leurs infrastructures. Toutefois le gouvernement doit aussi travailler sur le changement de mentalité et de comportement, car il faut que tous les membres de la communauté s'engagent à respecter les bâtiments scolaires, ce qui n'est pas encore le cas à l'heure actuelle.²⁷ La formation et la sensibilisation sont des préconditions pour la durabilité des bâtiments, mais ne sont pas suffisantes en soi, sans un accompagnement de proximité et une responsabilisation collective de la communauté.

7. Recommandations

Les recommandations techniques en référence aux sites construits sont mentionnées dans les rapports de qualité du bâti qui figurent en annexe à ce rapport. Les recommandations de cette section sont donc d'une nature plus générale, et suivent les constats de l'évaluation, les conclusions, leçons et bonnes pratiques émergentes.

Recommandations

Au niveau du projet

1. Revoir les recommandations techniques de l'évaluation de qualité du bâti pour la suite du projet, en pensant aux résultats de long terme (action : cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : immédiat)
2. Reconsidérer la pondération des offres, actuellement établies sur la base de 60% des points pour le contenu technique et 40% des points pour l'offre financière, à 70% et 30% comme utilisé normalement par le SNU. (action : BIT, SNU, gouvernement, priorité : moyenne, ressources : non applicable, calendrier : à moyen terme pour les prochains marchés)
3. Revoir la stratégie de formation et d'encadrement des CE afin d'assurer leur capacité effective à assurer l'entretien des bâtiments après l'expiration de la période de garantie, avec une nouvelle formation théorique et pratique pour effectuer les réparations et l'entretien requis avant la rentrée scolaire (action : cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : basses, calendrier : immédiat pour les 78 sites). Ceci implique que des actions seront encore en cours après la fin du projet le 30 septembre 2018 et peut avoir des implications de coûts additionnels.
4. Favoriser les liens entre l'éducation et les effets du projet sur l'économie locale et le marché de l'emploi. Au sein du projet allouer jusqu'à 5 points aux entreprises, tâcherons et bureaux d'études en fonction de leur proximité par rapport aux sites de construction, pour tout marché additionnel. Revoir le

²⁷ Selon les informations reçues lors des visites en EPP, dans certaines communautés, la consommation de drogue contribue à des actes de vandalisme ; dans certains cas, le mobilier scolaire est utilisé à d'autres fins comme pour les mariages ou les enterrements. Il faut vraiment travailler sur l'appropriation des bâtiments comme un bien commun de la communauté pour limiter les dégâts causés aux bâtiments, ce qui implique un changement d'attitude qui, à terme, se traduira par un changement de comportement.

- barème afin de redistribuer les points en incluant ce critère additionnel. (action : cellule d'appui au projet, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : immédiat)
5. Les acteurs principaux devraient obtenir une formation conjointe (UNICEF/BIT/PAM/Gouvernement) sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) afin de garantir un langage et une compréhension commune concernant la gestion des projets (action : partenaires du PC, action immédiate. Ceci requiert des fonds additionnels pour couvrir les coûts de la formation). Priorité : moyenne, ressources : moyennes, calendrier : à moyen terme
 6. Si le MEN décide de continuer la construction des écoles comme prévu par le PSE, des fonds supplémentaires pourraient être alloués à la poursuite des activités de constructions scolaires du BIT selon l'approche HIMO, compte tenu de leur bon résultat et des besoins non couverts en salles de classe (action : BIT, partenaires PC, SNU, Norvège, après la période électorale. Priorité : haute, ressources : selon financement disponible, moyennes/hautes, calendrier : à court terme compte tenu de la fin du projet)
 7. L'évaluation finale du projet devrait être une évaluation *ex post* plus d'un an après la fin du projet pour juger des effets socio-économiques engendrés à moyen terme et juger de l'appropriation des populations et du CE pour l'entretien des EPP. Une nouvelle évaluation dans deux mois de la présente évaluation intermédiaire n'apporterait aucun élément nouveau. (action : BIT, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : dans 18-24 mois).

Au niveau stratégique

8. L'approche HIMO à Madagascar a été un axe stratégique d'une importance critique pour les investissements publics et la création d'emplois décents dans le passé. En raison de la crise politique les acquis de l'approche HIMO sont en danger. Il faudrait assurer un plaidoyer au plus haut niveau du gouvernement après les élections de novembre 2018 pour assurer que cet axe puisse être maintenu dans les prévisions d'investissement futures. (action : BIT, Norvège, gouvernement, dès fin 2018 si la crise politique prend fin à l'issue des élections. Priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : à court terme)
9. Les partenaires du PC devraient travailler conjointement avec le gouvernement pour obtenir une vision et un engagement communs sur les résultats à obtenir, en appliquant la gestion axée sur les résultats, au détriment des activités individuelles (action : UNICEF/BIT/PAM, MEN/DPFI, Norvège, à moyen terme pour toute intervention future ou extension du projet. Priorité : moyenne-haute, ressources : basses, calendrier : à court ou moyen terme)
10. Considérer la pertinence de développer des plans d'action locaux multisectoriels intégrés à effet démonstratif (en incluant notamment le PNUD pour les plans de développement locaux et la FAO pour le développement des activités agricoles et d'élevage) en sus des acteurs du PC afin de créer des modèles de développement local en concentrant les ressources dans certaines localités et communes, afin de renforcer l'effet des projets et de créer un effet multiplicateur (action : Coord. Résident et Equipe du pays du SNU, Norvège et

autres bailleurs, gouvernement (primature), priorité : haute, ressources : non applicable, calendrier : moyen à long terme).

11. Encourager l'utilisation d'un règlement scolaire avec système de sanction/amendes comme à Beabo auprès des autres EPP afin de contribuer à la rétention et à limiter l'abandon scolaire (action : UNICEF/MEN, priorité : haute, ressources : non applicables, calendrier : à court et moyen terme)
12. Le gouvernement (MEN) devrait s'assurer d'une campagne prolongée de sensibilisation active des communautés sur la gestion des biens d'investissements communs comme les EPP construites et leur entretien (action : MEN, priorité : haute, ressources : basses/moyennes selon la nature de la campagne, calendrier : immédiat, à court, moyen et long terme jusqu'au changement de comportement)
13. Le SNU devrait analyser la question foncière et trouver une solution satisfaisante pour toutes les parties afin d'assurer que les domaines scolaires possèdent tous les titres de propriété nécessaires. Le SNU pourrait aussi décider d'inclure le coût de la régularisation (USD 430 par domaine en moyenne) dans le budget de la construction. L'équipe de pays du SNU et le coordinateur résident devraient trouver une solution à ce problème. (action : SNU, Coordinateur Résident, projet BIT HIMO, priorité : haute, ressources : basses, calendrier : immédiat/à court terme)

Annexe 1) Bibliographie

- Annex A, Joint Programme Document, Education for All in Madagascar, UNICEF/WP/ILO, October 2015 – September 2018
- Standard MoU for the Joint Programme “Education for All in Madagascar 2015-2018” suing pass-through fund management, UNDG, August 2015
- Standard Administrative Arrangements for the joint programme “Education for all in Madagascar 2015-2018”, UNDG, August 2015
- Education for all JP, 1st annual report, 22 May 2017
- Education for all JP, 2nd Annual report, May 2018
- OIT, Note conceptuelle de projet, programme conjoint Education pour tous, Code MAG/15/03/CEF
- OIT, Development Cooperation Progress Report, Education pour tous, 1st annual report, undated
- OIT, Development Cooperation Progress Report, Education pour tous, 2nd annual report, undated
- OIT PARDEV minute sheet, 1st December 2015
- OIT, projet HIMO, Programme de travail 2017
- OIT, projet HIMO, Programme de travail 2018
- BIT, rapport d’évaluation « Construction d’écoles primaires à Madagascar selon l’approche HIMO/HIMO Bâtiments, E. Damiba, Avril 2015
- République de Madagascar, PPTD 2015-2019, 29 avril 2015
- République de Madagascar, Ministère de l’Education Nationale, Plan Intérimaire pour l’Education 2013-2015, septembre 2012
- République de Madagascar, Ministère de l’Education Nationale, Ministère de l’Emploi, de l’Enseignement technique et de la Formation Professionnelle, Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Mémorandum relatif aux modifications apportées à la version provisoire du Plan Sectoriel de l’Education (PSE), Antananarivo, Juin 2017
- République de Madagascar, Ministère de l’Education Nationale, Ministère de l’Emploi, de l’Enseignement technique et de la Formation Professionnelle, Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Lettre de politique éducative 2018-2022, non datée et non signée
- MEN, MESUPRES, MEETFP, Plan Sectoriel de l’éducation (PSE) 2018-2022, Juin 2017
- MEETFP, Politique Nationale de l’Emploi et la Formation Professionnelle, Plan de Mise en Œuvre, composante emploi, juillet 2017
- MEN, plan de construction d’un bâtiment de deux salles pour primaire, 2014

Autres références utilisées pour l’évaluation :

- ILO, EVAL, I-EVAL, checklists 3 à 8, 2012
- M. Q. Patton, Utilization-focused evaluation, 3rd edition, sage publications, 1999
- Normes et standards UNEG pour l’évaluation, 2017
- UNEG Code of Conduct for Evaluation in the UN System, 2008
- CAD/OECD, Glossaire des principaux termes relatifs à l’évaluation et la gestion axée sur les résultats, 2002

Annexe 2. Calendrier évaluation

ACTIVITES	LIEUX	DATES	HEURES
Briefing au Bureau de pays de l'OIT	Maison commune NU – Andraharo Antananarivo	18 juillet 2018	8h30-10.00
Entretiens avec la cellule d'appui du projet BIT HIMO Bâtiments	Immeuble SANTA ANTANIMENA	18 juillet 2018	10.00 – 12.30
Présentation de l'évaluation aux parties prenantes (Norvège, MEN, UNICEF, PAM, BIT)	Maison commune NU – Andraharo Antananarivo	18 juillet 2018	14.00 – 15.30
Déplacement : Antananarivo Ivato Aéroport - Tuléar	Antananarivo aéroport	19 juillet 2018	6.05
Déplacement : Toliara - Ampanihy	Toliara	19 juillet 2018	8.00 – 16.00
CISCO Ampanihy : Collecte des données (Chef CISCO, Maire/STC/ATC, DIR Ecole, FRAM, Comité d'entretien, Tâcherons locaux, B.E)	Cisco Ampanihy EPP Lafibato (A-RCT) EPP Ambalatsiefa (A-RCT)	20 juillet 2018	8.00 – 16.00
Déplacement : Ampanihy - Beloha	Ampanihy	21 juillet 2018	07.30 – 12.00

CISCO Beloha : Collecte des données (Chef CISCO, Adjoint de programmation et Adjoint Pédagogique, DIR Ecole, FRAM, Comité d'entretien)	CISCO Beloha EPP Antsolo (A-MOD)	23 juillet 2018	8.00 – 12.00
Déplacement : Antsolo - Bekily	EPP Antsolo	23 juillet 2018	12.00 - 16.00
CISCO Bekily : Collecte des données (Chef CISCO, Adjoint de programmation et Adjoint Pédagogique, Chef ZAP Bekily, DIR Ecole et Enseignants, FRAM, Comité d'entretien)	CISCO Bekily EPP Matsinjo	24 juillet 2018	9.30-16.30
Déplacement : Bekily - Ambovombe	Bekily	24 juillet 2018	7.00 – 11.30
CISCO Ambovombe et DREN Androy : Collecte des données (DREN, Ingénieur DREN, Chef CISCO, Adjoint de programmation et Adjoint Pédagogique, Chef ZAP Ambovombe)	DREN Androy CISCO Androy	25 juillet 2018	8.00 – 12.00

Collecte des données (DIR Ecole et Enseignants, FRAM, Comité d'entretien, 27 jeunes en formtion, chantier école)	EPP Beabo EPP Mahavelo	26 juillet 2018	8.00 – 16.00
Déplacement Ambovombe- Fort Dauphin	Ambovombe	27 juillet 2018	8.00 – 12.30
Déplacement Fort Dauphin - Antananarivo	Fort Dauphin	28 juillet 2018	10.20 – 14.00
Entretien avec les parties prenantes (MEN, CFHIMO, MRL HIMO, Norvège) selon détails ci- après	Antananarivo	30 juillet au 1er août 2018	
30/07/2018	8h30	Mme SEVERINE / Dir BIT	Maison des Nations-Unies
	11h	Bureau d'étude SOA BEST	Immeuble SANTA Antanimena
	14h	CF HIMO	Immeuble SANTA Antanimena
	15h	MRL HIMO	Immeuble SANTA Antanimena
31/07/2018	10h	Bureau de Liaison de la Norvège	---
	12h00	Unicef Evelyne cheffe de section a.i.	Maison des Nations-Unies
	14h	MEN/DPFI	Ministère
01/08/2018	14h	Marie Donna, PAM	Bureau PAM
2/08/2018	14.00 – 16.00	Présentation des constats préliminaires de l'évaluation, conclusions et recommandations	Maison commune NU

Annexe 3. Liste des personnels rencontrés

Lieu: CISCO AMPANIHY et EPP LAFIBATO

- 1 ETSIALAHATSE Directeur Administratif et Financier CISCO
- 2 TSIAMOTO François Adjoint programmation CISCO
- 3 RANDRIANATOANDRO Miharisoa Ingénieur de contrôle B.E. SOABEST
- 4 SEXAGESIME Scholast Directrice EPP LAFIBATO
- 5 SOLOSOA Chef Fokotany Lafibato
- 6 MANATO STC
- 7 AKONANTENAINARIVONY F. Directeur Entreprise RANA BTP
- 8 RAZAFIMBELOARISON Aimé Nolhac Directeur Entreprise MENDRIKA BTP
- 9 TOVOMASY Adjoint au maire Ampanihy
- 10 RAMANANTENA Monja Secrétaire trésorier de la commune
- 11 RAKOTONOELA Tahina Chef d'équipe Entreprise RANA BTP
- 12 HORINTSOA Manoeuvre local Entreprise RANA BTP
- 13 RANDRIANARIJAONA Solohery Ouvrier Spécialisé Entreprise RANA BTP
- 14 JEAN Etienne Flavien Ouvrier Spécialisé Entreprise RANA BTP
- 15 ESOA Ouvrier Spécialisé Entreprise RANA BTP
- 16 RAKOTONANAHARY Richard Manoeuvre Entreprise RANA BTP
- 17 RAMANGALAHY Setra Agent de surveillance BE SOA BEST
- 18 MANANTENASOA Roberto Joseph Tâcheron malheureux
- 19 HOVASOANIRINA Vaokely Tâcheron malheureuse

Lieu: Beloha et EPP Antsolo

- 20 RAMORASATA Norbert Adjoint chargé de la programmation CISCO
- 21 MBOLAHARISON Arivo Adjoint Pédagogique CISCO
- 22 RASOANANDRASANA Henttine Directrice de l'EPP Antsolo
- 23 MANOVOMANA Président FRAM
- 24 SAMOELA Président comité d'entretien

Lieu: CISCO BEKILY et EPP MATSINJO

- 25 MAHATSARA Christian Chef CISCO
- 26 MOSA Mily Adjoint Pédagogique
- 27 RANDRIANANDRASANA Lantsoa Directeur Entreprise Henintsoa

- 28 RAFANAMBINANTSOA Jean Paul Ingénieur de contrôle Bureau d'étude THE BEST
- 29 RAVOLOLONIRINA Hantarisoa Socio-animatrice Bureau d'étude THE BEST
- 30 RABEARIVELO M Agent de surveillance B,E, THE BEST
- 31 RAZAFIMAHEFA Michel Chef de chantier Entreprise Henintsoa
- 32 SAHONDRA Leopoldine Albertine Chef ZAP Bekily Centre

Lieu: CISCO AMBOVOMBE

- 33 SOANIRINA Orlette Chef de division Chargée de programmation
- 34 DOLIN Adjoint Pédagogique
- 35 RAZANAMPARANY Emma Directrice de l'EPP Beabo
- 36 FALIMAHENINA Henri Dir. de l'Entreprise TODY - conducteur de travaux
- 37 RAZANAMANANA Marie Manatenasoa Directrice de l'EPP Toby Mahavelo
- 38 FARALAHY Pierre Chef Fokontany - Président CE / EPP Beabo
- 39 MARA Abel Président FRAM / EPP Beabo
- 40 TOVONKELY Albert Magasinier Comité Local de Gestion/ EPP Beabo
- 41 RAZANAJAFY Holy Rindra Ingénieur Formateur / Bureau d'études SOABEST
- 42 RAMASIARIVELO Hajanirina Assistant Formateur / Bureau d'études SOABEST

Lieu: DREN Androy

43 ROVAHERINIRINA Ingénieur DREN

Lieu: Atananarivo

44 Holi RAMIARINTSOA* CNP

45 Roger RATSIMBAZAFY Administrateur de Programme BIT - HIMO

46 José ANDRIAMANALINA Socio-économiste BIT HIMO

47 Harisoa RANDRIANTSARAFARA Administrateur de Programme BIT - HIMO

48 Norohanitra RAZAFIARIMANANA Commis Administratif BIT - HIMO

49 RAZAFINISOA Nombàna* Chargée de programme BIT/gestionnaire éval.

50 DEBOOS Séverine * Directrice a.i. bureau de pays de l'OIT

51 Marie Donna RANAIVOARIVELO Chargée de programme PAM

52 RANDRIAMPAMANTANANTSOA Laurence* Cheffe service constructions,
DPFI/MEN

53 JAO Ludovic* Directeur DPFI / MEN

54 RAKOTONDRATSIMBA Evelyne* chef de section a.i. UNICEF

55 RAZAFINDRIALA Tiana Vatosoa ingénieur construction UNICEF

56 MEYER JOHAN* Chef bureau de liaison de la Norvège

57 KROSBY Alexander* Chargé de programme, B.L. de la Norvège

* indique les participants à la séance de restitution.

58 KANE Raky PARDEV/ BIT Genève (par Skype)

59 RUBAYIZA Emmanuel Spécialiste HIMO, BIT Genève (par Skype)

participants additionnels à la séance de restitution le 2 août 2018

Clara RAMAROMANANA chargée de programme BIT

RABENANDRASANA Theophile DPE/MEN

IBERANDRASANA Johna DES/MEN

NAIVOSON Albert GCDPFI / MEN

Annexe 4 - Projet HIMO Bâtiments / BIT
MAG/15/M03/CEF

Effets du projet et indicateurs de résultats socio-économiques (source : Cellule d'appui au projet)

Budget total	4.761.265 USD
Objectifs / Création d'emplois	Créer 180.000 journées de travail et 1600 emplois
Objectifs / Investissements	Construire 156 salles de classes
Objectifs / Formations	Former 135 techniciens de PME et surveillants de travaux, 78 comités d'entretien

Résultats atteints au 30 juin 2018 :

Résultat	A-MOD	A-RCT	TOTAL	Observations
Nombre total d'écoles d'intervention	74	5	79	Pour une école (EPP Tanamasy – Cisco Fort Dauphin) ; 02 salles, l'intervention est encore dans la phase de préparation (Etude préliminaire réalisée)
Nombre total de salles de classes	148	10	158	
Nombre de salles de classes / Chantiers écoles	06 (03 écoles)	02 (01 école)	08 (04 écoles)	Chantier école : support des formations théoriques des PME et des micro-entreprises
Nombre de salles de classes / Chantiers test	04 (02 écoles)	00	04 (02 écoles)	Chantier test : pour expérimentation d'un nouveau plan type
Nombre de Cisco formées à la maîtrise d'ouvrage	00	01	01	Cisco Ampanihy
Nombre de Communes formées à la maîtrise d'ouvrage	00	05	05	Formation en maîtrise d'ouvrage et à la gestion de programmes de construction d'infrastructures
Nombre de PME formées	61	00	61	
Résultat	A-MOD	A-RCT	TOTAL	Observations
Nombre de personnels de PME formés	161 cadres dirigeants, cadres	00	161	Formation à la réalisation et au contrôle de travaux de construction de bâtiments

	techniques et surveillants de travaux			anticycloniques et selon l'approche HIMO
Nombre de dirigeants de micro-entreprises formés (anciens tâcherons)	00	18	18	Formation à la programmation et à la réalisation bâtiments anticycloniques et selon l'approche HIMO
Nombre de Comités d'entretien formés	73	5	78	Formation à l'entretien courant des infrastructures
Nombre d'associations de parents d'élèves (FRAM) formées	73	5	78	Formation à la gestion associative pour la pérennisation des infrastructures
Emplois créés (Emplois directs)	107 136 HJ	9 088 HJ	116 224 HJ	
Nombre d'employés directs	1 360	75	1 435	
Résultat	A-MOD	A-RCT	TOTAL	
Masse salariale	977 415 413 MGA	72 577 900 MGA	1 049 993 313 MGA	
Maîtres d'œuvre : Emplois créés	13 226 HJ	958 HJ	14 184 HJ	
Maîtres d'œuvre : Masse salariale	414 547 300 MGA	37 175 000 MGA	451 722 300 MGA	
Fonds d'entretien collecté	21 900 000 MGA	1 500 000 MGA	23 400 000 MGA	
Nombre de bénéficiaires formés (membres bureaux exécutifs FRAM et Comités d'entretien)	1 290 (dont 205 femmes, soit 16%)	60 (dont 08 femme, soit 13%)	1 350 (dont 213 femmes, soit 16%)	
Nombre d'agents de surveillance formés	46 (dont 11 femmes, soit 24%)	00	46 (dont 11 femmes, soit 24%)	
Nombre total de PME ayant exécuté les travaux	43 (dont 36 entreprises en bâtiment et 07 en mobiliers)	00	43	
Nombre total des micro-entreprises ayant exécuté les travaux A-RCT	00	10	10	

Aspect Genre : Agents de surveillance	00 sur 69 surveillants de chantiers (00%)	01 sur 05 surveillants (20%)	6 femmes sur 74 surveillants (8,11%)
Aspect Genre sur Gérants d'entreprises présélectionnés / bâtiments (A-MOD)	36 femmes sur 114 (32%)	_	36 femmes sur 114 (32%)
Aspect Genre sur Gérants d'entreprises présélectionnés / mobiliers	10 femmes sur 18 (56%)	_	10 femmes sur 18 (56%)
Aspect Genre sur Gérants bureaux d'études présélectionnés / mobiliers	02 femmes sur 16 (12,5%)	_	02 femmes sur 16 (12,5%)
Aspect Genre : Membres total FRAM (AG)	2366 femmes sur 5237 membres (45%)	578 femmes sur 1330 membres (44%)	2 944 femmes sur 6567 membres (45%)
Aspect Genre : Membres bureau exécutif FRAM	122 femmes sur 628 membres de bureau (19%)	05 femmes sur 25 membres de bureau (20%)	127 femmes sur 653 membres de bureau (19%)
Aspect Genre : Membres des Comités d'entretien	83 femmes sur 632 membres (13%)	03 femmes sur 30 membres (10%)	86 femmes sur 662 membres (13%)

Effets du projet :

Remarque : Concernant l'impact du projet sur l'éducation (effectif des élèves, ratio élèves / salle, taux de scolarisation, etc.), la situation après projet n'est significative que, au plus tôt, à la fin de l'année scolaire après celle de la réception provisoire ; c'est-à-dire que pour les sites d'intervention dans le cadre du projet MAG/15/M03/CEF, l'étude d'impact / éducation n'est réalisable qu'à partir de la fin de l'année scolaire 2017/2018 au plus tôt, au moment où toutes les données sur cette année scolaire sont disponibles auprès de chaque Cisco concernée.

Quant aux effets directs de l'intervention du projet au niveau des écoles bénéficiaires (situation à la fin de l'intervention sur chantier, ou juste après celle-ci), son résumé est le suivant :

Situation au 30 juin 2018 :

Indicateur	A-MOD	A-RCT	TOTAL
Clôture en haies vives réalisée	28 396 mètres linéaires	1 328 mètres linéaires	29 724 mètres linéaires
Arbres fruitiers plantés	534	50	584

Travaux participatifs des bénéficiaires	27 389 HJ	2 501 HJ	29 890 HJ
Nombre de bénéficiaires formés (membres de bureau exécutif FRAM et membres du Comité d'entretien)	1290	60	1 350

Les autres effets directs du projet sont les suivants, pour les interventions déjà achevées (situation au 31 mars 2018) :

- Réussite notoire des anciens tâcherons appuyés pour devenir des entreprises professionnelles :
 - **12 sur les 36 entreprises adjudicataires des marchés dans les campagnes 2016 et 2017, soit 33%, sont des anciennes micro-entreprises A-RCT**, c'est-à-dire des anciens tâcherons formés et appuyés par le projet pour devenir des entreprises professionnelles.
 - Parmi ces anciennes micro-entreprises, **83% ont bien respecté le délai d'exécution des travaux, tout en respectant la qualité requise.**

- *Changements économiques importants au niveau local* (situation au 31 mars 2018) :

Plusieurs emplois et activités ont été créés grâce à l'intervention du projet, à savoir :

- 62 gargotes et 08 épicerie ouverte dont, respectivement, 58 et 07 dirigées par des femmes ;
- 10 autres vendeurs installés dont 09 femmes
- 61 employés de carrières, dont 08 femmes ayant travaillé pour les chantiers ;
- 114 transporteurs de matériaux et 36 fournisseurs en bois (planche, bois rond, etc.) approvisionnant les chantiers ;
- 207 ouvriers locaux ont été embauchés par les entreprises pendant la réalisation des activités sur chantiers, et pouvant assurer actuellement l'entretien des infrastructures mises en place ;
- 229 chercheurs et chercheuses d'eau ravitaillant les chantiers ;
- 11 cuisiniers et cuisinières assurant les repas sur les chantiers ;
- **Respect des normes et conditions de travail sur chantiers** : salaires minima, assurance maladie, âge légal pour l'embauche, etc.
- Réussite affirmée par plusieurs témoignages écrits, signés par les bénéficiaires.

ILO Lesson Learned Template

Project Title: **Projet HIMO Bâtiments**

Project

TC/SYMBOL: *MAG/15/03/CEF*

Name of Evaluator: **Christian Bugnion de Moreta**

Date: **16 octobre 2018**

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

LL Element

Text

<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task) Création d'un comité d'entretien formé avec un budget de fonctionnement afin de garantir la durabilité des infrastructures en assumant le maintien et l'entretien des bâtiments après la fin de la période de garantie des bâtiments</p>	<p>Dans le cadre de la pérennité des bâtiments scolaires construits par le projet, le BIT s'est efforcé d'envisager un moyen d'assurer le bon entretien des bâtiments après la fin de la période de garantie des constructeurs (une année). Le BIT a donc envisagé une approche qui sensibilise les parents d'élèves et membres de la communauté afin de s'engager à maintenir les bâtiments dans les meilleures conditions possibles. Pour ce faire, un fonds d'entretien de 300,000 MGA a été constitué pour chaque EPP, et un comité d'entretien a été établi. Parmi les membres du CE, il y a pour chaque EPP deux MO locales qui ont contribué à la construction et ont été formées pour réaliser les travaux d'entretien des bâtiments. Ces MO sont des résidents des communautés et sont censés assurer les réparations nécessaires pour maintenir les bâtiments fonctionnels. Les MO et membres du CE ont aussi été formés afin de formuler les devis pour les réparations (estimer les coûts et le matériel nécessaire à l'entretien). Le CE devra donc établir un devis pour les réparations, qui seront faites par les MO membres du CE avec l'argent du fonds d'entretien.</p> <p>La création du CE et du fonds d'entretien est un élément important qui a le potentiel de contribuer à la pérennité des bâtiments construits. Les conditions climatiques (vent, pluie, sable, soleil) et le manque de respect des résidents des communautés pour les installations contribuent à la dégradation des bâtiments scolaires. L'évaluation n'a pas eu l'occasion de visiter une école où le CE avait utilisé le fonds d'entretien pour assurer les réparations des bâtiments (seules deux EPP étaient en dehors de la période de garantie, dont l'une avec certains dommages qui auraient dû être réparés). Il semble que les membres du CE hésitent à utiliser le fonds d'entretien qui a été créé à cet effet.</p> <p>Le problème de l'utilisation du fonds d'entretien par le CE est un problème qui peut être résolu avec une approche adaptée pour la formation, l'encadrement et le suivi des membres du CE et des MO locales. En effet, le fonds d'entretien et le CE sont constitués dès le début des travaux de construction des EPP, et les entretiens avec les socio-animateurs des bureaux d'études indiquent que les gens oublient rapidement la formation reçue si elle n'est pas directement appliquée. Puisque les CE n'ont pas à entreprendre d'activités jusqu'à plus d'une année à compter de la date de la réception définitive des bâtiments, il est nécessaire de refaire une formation auprès des parents d'élèves et des membres du CE après la fin de la période de garantie. Ceci permet de donner une formation claire et pratique qui est utilisée immédiatement et directement par les CE pour effectuer l'entretien des bâtiments scolaires avant la prochaine rentrée scolaire, réduisant les délais entre formation et application et évitant ainsi que les membres du CE ne se souviennent pas des procédures et de la formation reçue. Mais cela implique aussi que le projet doit assurer un suivi et un encadrement au-delà de la date de la fin du projet.</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Context and any related preconditions	Il faut donc assurer une nouvelle formation à la fin de la période de garantie aux membres du CE et pouvoir accompagner les travaux du CE pour la rentrée scolaire, afin de garantir leur compréhension et leur appropriation des procédures, et bien entendu avec un support dans la gestion du budget.
Targeted users / Beneficiaries	Les bénéficiaires directs sont les membres du CE, mais aussi sont les communautés, les parents d'élèves et les élèves eux-mêmes.
Challenges /negative lessons - Causal factors	Il existe un souci pour l'utilisation du budget d'entretien. Compte tenu des nombreuses allégations de corruption, les membres du CE semblent avoir peur d'utiliser le budget pourtant prévu à cette fin. Il faut donc rassurer les membres du CE et toute la communauté éducative sur l'utilisation des fonds par le CE pour le maintien des bâtiments comme faisant partie de la procédure standard pour la durabilité des bâtiments.
Success / Positive Issues - Causal factors	Les parents d'élèves ont recueilli les ressources financières pour le fonds du CE, dans certains cas avec effort, ce qui démontre leur soutien à l'école. De plus les parents d'élèves ont aussi contribué à l'aménagement du terrain scolaire (clôtures) et participent aux cantines scolaires, donc l'implication des parents d'élèves est haute.
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	Il faut prévoir des ressources pour des missions à la fin de la période de garantie pour appuyer les CE dans leur premier entretien et la gestion du fonds d'entretien, ce qui implique une planification de plus long terme au-delà de la période du projet (dans ce cas : Octobre 2019).

ILO Lesson Learned Template

Project Title: **Projet HIMO Bâtiments**

Project

TC/SYMBOL: *MAG/15/03/CEF*

Name of Evaluator: **Christian Bugnion de Moreta**

Date: **16 octobre 2018**

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

LL Element

Text

<p>Brief description of lesson learned (link to specific action or task) La dynamique sociale (sensibilisation) est nécessaire pour arriver graduellement à un changement de comportement (valorisation du bâti) parmi les communautés</p>	<p>Assurer l'utilisation d'un langage qui soit compréhensible pour tous et une plus grande sensibilisation vers un changement de comportement. Avec un taux d'analphabétisme de 28% dans le pays, la zone d'intervention du projet doit donc travailler avec des personnes qui ont un niveau d'éducation bas. Pour s'assurer de la bonne compréhension des membres du CE, il serait utile de vulgariser et simplifier au maximum les termes techniques utilisés pendant la formation, souvent exprimés en français car il n'y a pas d'équivalent en malgache, et s'assurer de la compréhension des membres du CE en faisant des exercices pratiques de restitution après la formation.</p> <p>La sensibilisation sociale est en général faite par les bureaux d'études qui forment les CE et les MO, sous la supervision des ingénieurs du projet BIT, mais aussi les membres des communautés. La compréhension des différents CE rencontrés varie selon la sensibilisation et la formation reçue par les bureaux d'études, ce qui indique que les résultats soient différents selon les sites. Dans certains sites visités, l'utilisation des latrines démontrent un manque de compréhension eu égard à leur usage (les latrines ne s'utilisent pas traditionnellement dans plusieurs des sites visités).</p> <p>Pour que le mécanisme fonds d'entretien et CE devienne un exemple de bonne pratique émergent, il faudrait assurer que la dynamique sociale durant la formation tienne compte des points ci-dessus. La création du CE et son fonds d'entretien a le potentiel d'être une référence pour la pérennité des bâtiments scolaires, étant une caractéristique particulière du projet BIT qui pourrait s'étendre à d'autres acteurs de la construction, non seulement à Madagascar, mais dans d'autres pays soucieux du maintien de leurs infrastructures. Toutefois le gouvernement doit aussi travailler sur le changement de mentalité et de comportement, car il faut que tous les membres de la communauté s'engagent à respecter les bâtiments scolaires, ce qui n'est pas encore le cas à l'heure actuelle. La formation et la sensibilisation sont des préconditions pour la durabilité des bâtiments, mais ne sont pas suffisantes en soi, malgré le travail du CE, sans un accompagnement de proximité et une responsabilisation collective de la communauté.</p>
<p>Context and any related preconditions</p>	<p>Selon les informations reçues lors des visites en EPP, dans certaines communautés, la consommation de drogue contribue à des actes de vandalisme ; dans certains cas, le mobilier scolaire est utilisé à d'autres fins comme pour les mariages ou les enterrements. Certaines pièces peuvent être volées (robinets des citernes d'eau). Il faut vraiment travailler sur l'appropriation des bâtiments comme un bien commun de la communauté pour limiter les dégâts causés aux bâtiments, ce qui implique un changement d'attitude qui, à terme, se traduira par un changement de comportement.</p>
<p>Targeted users / Beneficiaries</p>	<p>Les bénéficiaires sont les communautés, les parents d'élèves et les élèves eux-mêmes, ainsi que les membres du CE.</p>

Challenges /negative lessons - Causal factors	<p>Il s'agit d'un problème de valeur (accordée à l'éducation) et de gestion d'un patrimoine commun. Souvent les EPP du BIT sont les seules constructions en dur de la communauté (rurale) et il n'existe pas encore de capacité de gestion collective de ce type de bien. Un autre aspect négatif : les mariages précoces des filles pubères et le travail des garçons qui gardent les troupeaux d'animaux (dès les 12-13 ans) font partie des traditions qui affectent le niveau de participation à l'école (problème de rétention lié aux objectifs du PC).</p>
Success / Positive Issues - Causal factors	<p>Les parents d'élèves reconnaissent que la construction d'écoles en dur améliore le niveau d'éducation et contribue à une meilleure capacité d'apprentissage et une plus grande motivation des élèves. Ils sont sensibles à l'importance de l'éducation et se sont cotisés pour créer le fonds d'entretien et le CE, mais cela ne se traduit pas toujours dans les actes.</p>
ILO Administrative Issues (staff, resources, design, implementation)	<p>Ceci peut se faire soit avec un cahier des charges élargi pour les bureaux d'études recrutés par le projet, soit de concert avec les partenaires du PC (UNICEF et PAM), et en tous les cas avec le support du gouvernement qui est aussi partie prenante et a une responsabilité à cet égard.</p>