



Organisation
internationale
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



Formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études, réalisation de chantiers écoles.

ILO TC/SYMBOL: MDG/19/04/IFA

Type d'évaluation: Project

Horaire d'évaluation: Final

Mode d'évaluation: Indépendant

Pay(s): Madagascar

Résultat(s) du P&B: P&B 2018-2019 : Outcomes 1, 4, 5 and 8, P&B 2020-2021 outcomes 4,5, 6 and 7, P&B 2021-2022 outcomes 4,5,6 and 7.

ODD(s): ODD 8

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur: 01 June 2022

Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL: 01 July 2022

Bureau Administratif: Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles

Bureau Technique:, Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles

Agences d'évaluation conjointes: N/A]

Durée du projet: juillet 2019-juin 2022

Donateur et budget: Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 1 995 858 USD

Nom(s) du consultant: Mohamadou Sy et ANDRIAMPARANONY Masy

Gestion de l'évaluation: Ricardo Furman

Supervision du Bureau de l'évaluation: Naomi Asukai

Budget de l'évaluation: USD 13,179

REMERCIEMENTS

L'équipe d'évaluation, Dr Mohamadou Sy (chef de mission) et Mme ANDRIAMPARANONY Masy (consultante nationale), adresse ses sincères remerciements au personnel et partenaires du projet pour le soutien remarquable qu'ils ont apporté à l'exercice évaluatif.

L'équipe d'évaluation tient à exprimer sa reconnaissance à toutes celles et tous ceux qui ont pris part aux entretiens en présentiel ou en ligne.

Sommaire

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS	iv
LISTE DES TABLEAUX	iv
RESUME EXECUTIF	v
1. DESCRIPTION DU PROJET	1
1.1. Aperçu sur la situation politique et socio-économique du pays	1
1.2. Contexte et objectifs de l'évaluation	1
2. CONTEXTE DE L'EVALUATION	4
3. METHODOLOGIE UTILISEE, CONTRAINTES ET LIMITES	6
3.1. Lignes directrices pour la conduite de l'évaluation	6
3.2. Phasage de l'évaluation	7
3.3. Limites de l'évaluation	9
4. RESULTATS CLAIREMENT IDENTIFIES POUR CHAQUE CRITERE D'EVALUATION	11
4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet	11
4.2. Validité de la conception du projet	12
4.3. Performance et efficacité du projet	15
4.4. Efficacité dans l'utilisation des ressources	20
4.5. Efficacité dans la gestion du projet	22
4.6. Orientation vers l'impact et durabilité du projet	24
4.7. Genre et non-discrimination	25
5. CONCLUSIONS	27
6. RECOMMANDATIONS	31
6.1. Recommandations à l'OIT	31
6.2. Recommandations au programme DEFIS/FIDA	31
7. LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	33
7.1. Leçons apprises	33
7.2. Bonne pratique	33
8. ANNEXES	34
8.1. Annexe 1 : Termes de référence (TdR)	34
8.2. Annexe 2 : Matrice des questions de l'évaluation	48
8.3. Annexe 3 : Liste des personnes interviewées	59
8.4. Annexe 4 : Documentation consultée	63
8.5. Annexe 5 : Chronogramme de l'évaluation	64
8.6. Annexe 6 : Leçons apprises	66
8.7. Annexes 7 : Bonne pratique	69

LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS

AGR	Activités génératrices de revenus
BE	Bureau d'études
BIT	Bureau international du Travail
CF HIMO	Centre national de formation en approche HIMO
COI	Commission de l'Océan Indien
DEFIS	Programme de développement de filières agricoles inclusives
EPI	Equipement de protection individuelle
Eval	Bureau d'évaluation
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAR	Gestion axée sur les résultats
HIMO	Haute Intensité de Main-d'œuvre
HJ	Homme-jour
IDH	Indice de Développement Humain
LNTPB	Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage
OCDE	Organisation de coopération et de développement
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PEM	Plan Emergence Madagascar
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUAD	Plan-Cadre des Nations Unies pour l'Assistance au Développement
PPTD	Programme Pays pour le Travail Décent
PRD	Plan Régional de Développement
PSAEP	Programme sectoriel agricole, élevage et pêche
RJSET	Réseau des Journalistes Spécialisés en Emploi et Travail
SST	Sécurité et santé au travail
STD	Services techniques décentralisés
TDR	Termes de référence
UNDAF	United Nations Development Assistance Framework (Plan-cadre des Nations unies pour le développement)
UNEG	United Nations Evaluation Group
VZF	Vision Zero Fund

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Echantillon des acteurs interviewés.....	9
Tableau 2: résultats du projet sur les formations des personnels des PME et BE.....	16
Tableau 3: les emplois directs et indirects créés par le projet.....	18
Tableau 4: les salaires payés au bénéfice des populations.....	18
Tableau 5: allocation des ressources	21
Tableau 6: schéma de prise en charge des frais d'entretien des routes réhabilitées	25

RESUME EXECUTIF

Contexte du contexte

Le Bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Madagascar a conclu un accord avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MINAE) du même pays, à travers le Programme de développement de filières agricoles inclusives (DEFIS) financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre du projet MDG/19/04/IFA « Projet de formation en Approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO) Structurée des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE), et réalisation de chantiers écoles ». Le montant total de cet accord entre l'OIT et DEFIS/MINAE est de 1 995 858 USD

Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

Objectif immédiat 1 : les qualifications et les compétences des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE) sont renforcées dans l'étude, la conception, la planification, la réalisation, le contrôle et surveillance des travaux de réhabilitation des routes rurales utilisant l'Approche HIMO.

Objectif immédiat 2 : les potentiels de création d'emploi au bénéfice des populations locales avec recours à l'Approche HIMO sont démontrés.

Le projet consiste à associer les travaux et le renforcement des compétences. Le projet a impliqué les responsables locaux, les institutions régionales, les opérateurs économiques et les populations à toutes les étapes du projet. Le projet s'est également attaché à promouvoir l'approche genre, la protection de l'environnement et le respect de la législation et des conditions d'emploi.

L'évaluation a couvert les deux régions où le projet a mené ses interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

Les résultats de l'évaluation, notamment les leçons prises et les recommandations émises sont adressés essentiellement au Gouvernement de Madagascar et au FIDA mais également à l'OIT et ses partenaires d'exécution.

Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques éprouvées de facilitation en combinant les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluation a été réalisée à distance par un consultant international (chef d'équipe) et en présentiel par une consultante nationale basée à Madagascar. L'évaluation finale a été réalisée en trois phases, à savoir une phase préparatoire, une phase de collecte des données et de consultation des parties prenantes et une phase de production des rapports.

L'équipe de consultants a réalisé 40 entretiens en présentiel et à distance dont 36 entretiens individuels et 4 entretiens de groupes. Si on inclut les personnes

interviewées en focus groupes, notamment la main d'œuvre locale, on se retrouve avec un total de 71 personnes interviewées dont 68% d'hommes et 32% de femmes.

Les deux principales limites de l'approche méthodologique sont la courte durée de l'évaluation qui n'a pas permis de visiter toutes les deux régions d'intervention du projet et la situation sanitaire liée à la COVID qui impose le recours à des entretiens à distance.

Principaux résultats et conclusions

La pertinence du projet : le projet est d'une grande pertinence au regard du problème qu'il adresse (l'enclavement des zones rurales et le chômage des jeunes), de son alignement sur les priorités du Gouvernement de Madagascar et des référentiels nationaux de développement et des référentiels locaux de développement.

Même si le projet garde encore toute sa pertinence, il est limité par l'insuffisance des moyens, la courte durée de l'intervention et l'insuffisance d'activités diversifiées et intégrées.

L'approche de formulation du projet : le projet a été formulé suivant une approche participative dans l'ensemble, avec une forte implication du siège.

Cependant, la formulation du projet a souffert de certains manquements tels que l'absence d'une théorie explicite de changement et une prise en charge insuffisante du genre et de certains risques (risques liés aux cyclones).

L'efficacité et la performance du projet : dans l'ensemble, le projet a fait preuve d'efficacité puisque les 52 km de routes ont été réalisés au titre des chantiers-écoles, soit un taux de réalisation de 100% et les formations des personnels des BE et des PME a connu un taux de réussite de 97%.

Quelques cas de mauvaise qualité des matériaux ont été notés et la clôture du projet est prévue le 30 juin 2022. Certaines cibles des formations ont été atteintes voire dépassées tandis que d'autres n'ont pas été atteintes. En termes de création d'emplois directs, la masse salariale payée pour les emplois directs a dépassé la cible. Par contre, la masse salariale payée pour les emplois indirects est de 126 026 USD alors que l'objectif était d'en créer 132 000 USD (taux de réalisation de 95,47%).

L'efficacité managériale du projet : la structure managériale du projet a été jugée efficace, l'équipe du projet a mis en place un bon système de planification opérationnelle, de contractualisation avec les PME et les BE, et de suivi des activités et des résultats. Le projet a rencontré divers obstacles dont notamment le retard dans le démarrage des activités, la pandémie de la COVID-19 et les retards dans les décaissements du programme DEFIS. Le projet a également encouragé le tripartisme pour avoir coopéré avec le gouvernement (représenté par le MAE), les employeurs représentés par les responsables des BE et des PME et enfin les travailleurs qui ont pris part à la mise en œuvre du projet.

L'efficacité dans l'utilisation des ressources : l'allocation des ressources du projet est correcte. 81,82% des ressources ont été consacrés aux investissements et aux formations et moins de 20% au personnel et au fonctionnement. Le taux de

décaissement de 95% est satisfaisant. Des économies de ressources ont été réalisées sur le poste de dépenses opérationnelles et elles ont été réinvesties dans les activités de sensibilisation des personnels des PME et des BE en sécurité et santé au travail (SST).

L'efficience a surtout été limitée par les retards accusés dans la réalisation des travaux. Cette situation s'explique à la fois par des raisons sanitaires (COVID-19), les dégâts cycloniques sur les pistes réhabilitées et les retards de décaissement du programme DEFIS.

L'efficacité dans la gestion du projet : le projet a fait l'objet d'un portage politique assez fort de la part du Bureau Afrique de l'OIT et du Bureau pays à Madagascar et il a également bénéficié de backstopping multiforme, régulier et de qualité. La gestion du projet a été efficace en raison notamment du savoir-faire de l'équipe de gestion du projet, du bon système de contractualisation mis en place avec les PME et les BE, de la bonne planification des activités (avec des programmes de travail et budgets annuels), de la bonne organisation du travail sur le terrain et enfin du dispositif opérationnel de suivi des opérateurs de formation et des BE et des PME.

Le projet a assuré la visibilité du programme DEFIS et du FIDA et promu l'approche HIMO tout en développant des synergies avec le projet VZF en matière de sensibilisation des personnels des BE et des PME sur les SST.

L'orientation vers l'impact : bien qu'il soit prématuré d'apprécier l'impact du projet, quelques effets ou signes d'impact ont été notés. 14 communes rurales ont bénéficié des pistes réhabilitées et 5 communes rurales ont été désenclavées. On a aussi noté la contribution du projet à la création d'emplois locaux et de revenus décentes et à l'accroissement de l'offre de services selon l'approche HIMO.

L'orientation vers la durabilité : quelques facteurs favorisent la durabilité du projet, notamment son alignement sur les politiques publiques de Madagascar, le leadership national du MINAE, l'intégration de l'approche HIMO dans la Stratégie de développement du Ministère des Travaux Publics, la maîtrise d'ouvrage des infrastructures par les communes et enfin le renforcement des capacités d'intervention des PME et des BE. La région d'Atsimo Atsinanana a accompagné ses communes dans la mise en place de mécanismes de mobilisation de ressources locales pour assurer l'entretien des infrastructures réhabilitées. Les facteurs limitant la durabilité des infrastructures sont l'absence de stratégie de sortie du projet, de comités d'entretien des infrastructures et enfin de ressources financières pour supporter les charges récurrentes du projet après la fin de la garantie des PME 20 novembre 2022. Les communes et les régions n'ont pas prévu d'inscriptions budgétaires pour assurer l'entretien des pistes communales et intercommunales.

La prise en compte de la non-discrimination et du genre :

Le projet a fait des efforts pour assurer la non-discrimination en termes d'accès à l'emploi et de traitement salarial mais la prise en charge du genre a été faible. Même si bon nombre de jeunes âgés entre 18 et 35 ans ont bénéficié du projet en tant que main d'oeuvre, aucune femme n'a été formée parmi les ingénieurs et surveillants de travaux. Aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre, le projet n'a pas défini de stratégie de ciblage des personnes vivant avec un handicap. Les femmes

représentent 7% de l'effectif des 85 personnels des PME et seulement 9,53% de la main d'œuvre locale. Les personnes en situation de handicap n'ont pas été prises en compte. Aussi bien pour la formation que pour la création d'emploi, la cible de 25% de femmes retenue par le projet n'a pas été atteinte.

Recommandations, leçons apprises et bonnes pratiques

Les recommandations à l'OIT sont les suivantes :

Recommandation 1 : améliorer la qualité de la formulation des futurs projets HIMO avec l'intégration d'une théorie explicite de changement, l'affinement de l'approche genre, l'analyse de la situation de référence, la systématisation de la prise en charge de la sensibilisation et de la formation des personnels des PME et des BE sur les SST, et la définition d'une stratégie de pérennisation (le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et l'implication en ressources faible).

Recommandation 2: améliorer le processus de mise en œuvre des formations en associant davantage le Centre National de Formation en Approche HIMO (CF HIMO) et le Laboratoire National de Travaux Publics et du Bâtiment (LNTPB) dans la sélection des participants aux formations, en affinant l'analyse des besoins en formation et le profilage des participants et enfin en améliorant le rapportage sur la mise en œuvre des formations (le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et le niveau des ressources nécessaires est faible).

Recommandation 3 : améliorer la qualité du contenu du package Approche HIMO structurée par la conduite de recherches-développement sur des produits qui améliorent les comportements géomécaniques des matériaux et par la mise en place d'actions de formation en entrepreneuriat et en éducation financière des travailleurs locaux (le niveau de priorité de cette recommandation est moyen tout comme l'implication temporelle. Le niveau des ressources nécessaires est moyen).

Recommandation 4: poursuivre les efforts de promotion et d'institutionnalisation de l'approche HIMO, notamment par la conduite d'actions de communication, de lobbying, et de plaider sur les avantages de l'approche pour des pays fragiles comme Madagascar (le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et le niveau des ressources nécessaires est moyen).

Les recommandations à l'endroit de DEFIS/MINAE sont les suivantes :

Recommandation 5 : contractualiser avec l'OIT pour mettre en place un dispositif de pérennisation des pistes rurales réhabilitées en parfaite intelligence avec les maîtres d'ouvrage, les services techniques décentralisés (STD) et les gouvernorats et selon un schéma partagé et dégressif de prise en charge des frais d'entretien des routes réhabilitées. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court terme (à partir du mois de juillet 2022) puisque la garantie des entreprises va s'arrêter en novembre 2022 (le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est moyenne.)

Recommandation 6 : en partenariat avec l'OIT une deuxième cohorte de PME et de

BE sur l'approche HIMO structurée (réalisation de chantiers-écoles) afin de disposer d'une masse critique d'entreprises qualifiées capables de réaliser l'objectif résiduel de 700 kilomètres de pistes pour DEFIS. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme (le niveau de priorité de cette recommandation est moyenne élevée et l'implication en ressources est élevée).

Recommandation 7 : en partenariat avec l'OIT, assurer le coaching des PME et des BE des deux cohortes formées en approche HIMO structurée et adjudicataires de contrats de réhabilitation de routes par le programme DEFIS. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme (le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est élevée).

Recommandation 8 : dans le cadre de la convention qui serait signée avec l'OIT, réviser les modalités de décaissement des fonds du programme DEFIS/FIDA afin de disponibiliser les ressources financières permettant de réaliser les travaux de formation des PME et des BE et de réhabilitation des pistes de manière efficace et efficiente. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court terme (le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est faible).

La mission d'évaluation a identifié deux leçons apprises et une bonne pratique.

Leçon apprise 1 : travailler avec des PME dans un contexte de vulnérabilité nécessite une approche inclusive et des adaptations permanentes.

Leçon apprise 2 : il est capital d'innover dans l'approche HIMO et de l'adapter au contexte de fragilité de Madagascar.

Enfin, la bonne pratique identifiée est relative à la mise en place d'un mécanisme endogène pour la prise en charge de l'entretien des pistes communales réhabilitées.

1. DESCRIPTION DU PROJET

1.1. Aperçu sur la situation politique et socio-économique du pays

Ile de l'Océan Indien, Madagascar s'étend sur une superficie de 591 896 km². Madagascar est située à environ 400 km des côtes du Mozambique. Le pays est entouré par d'autres îles dont l'île Maurice, les Seychelles, les Comores et la Réunion. Ces pays sont regroupés au sein de la Commission de l'Océan Indien (COI).

Estimée à 28 177 762 habitants en 2021 selon la Projection démographique des résultats définitifs du RGPH-3, la population malgache est jeune. 50% de la population du pays a moins de 20 ans et les femmes représentent 50,6% de la population totale. La taille moyenne d'un ménage est de 5,2 personnes, 78% de la population réside en milieu rural et 22% en milieu urbain.

Sur le plan administratif, Madagascar est divisé en 23 régions. Les subdivisions à l'échelon inférieur sont les *fokontanys* et les communes.

Après une longue crise socio-politique (2009-2013), qui a plongé le pays dans un marasme socio-économique sans précédent, Madagascar s'est retrouvé dans un environnement institutionnel fragile, ce qui a limité les perspectives de réduction de la pauvreté et de la précarité chez les groupes les plus vulnérables.

Après une croissance du PIB réel de 4,4 % en 2019, le pays est entré en récession en 2020 lorsque le PIB réel a diminué de 4 %¹. La production rizicole occupe une place prépondérante dans l'agriculture malgasy avec 60% des terres cultivées par plus de 2 millions de ménages². D'après le Bureau de la Banque mondiale à Madagascar, la croissance a commencé à se redresser en 2021 mais elle a été interrompue à nouveau en 2022 par une troisième vague de la pandémie à COVID-19, suivie d'une série d'événements météorologiques violents et des effets négatifs de la crise économique mondiale. Les projections de croissance pour 2022 ont été revues à la baisse et ramenées à 2,6 % contre 5,4 % précédemment.

1.2. Contexte et objectifs de l'évaluation

Le programme-pays du FIDA est depuis plusieurs années le plus important partenaire au développement de Madagascar dans le secteur de l'agriculture familiale, tant en volume d'investissement qu'en terme de contribution aux stratégies de développement du Gouvernement et des acteurs du monde agricole malgasy.

Le bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Madagascar a conclu un accord avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE) du même pays, à travers le Programme de Développement des Filières Agricoles inclusives (DEFIS) financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre du projet MDG/19/04/IFA « Projet de formation en Approche HIMO Structurée des PME et des BE, et réalisation de chantiers écoles ».

¹ <https://www.afdb.org/fr/countries/southern-africa/madagascar>

² Programme sectoriel agriculture, élevage pêche (PSAEP), 2015

Le projet trouve son ancrage dans les cadres d'intervention aux niveaux international et national, notamment l'Agenda 2030 par la contribution à l'atteinte de l'objectif de développement durable (ODD 8), l'Agenda 2063 pour l'Afrique, le Programme et Budget du BIT, le Plan National de Développement, UNDAF Madagascar, le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD 2015-2019 pour Madagascar), le Plan National d'Action pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, et le Plan de travail du Bureau de Pays.

Mis en œuvre sous l'entière responsabilité de l'OIT pour une durée de 20 mois, puis rallongé à la faveur de divers avenants suite à la pandémie de COVID19 pour un budget de 1 995 858 USD, le projet s'inscrit dans le cadre de la contribution au développement des filières inclusives, des infrastructures post récoltes et d'accès aux marchés du programme DEFIS. Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

Objectif immédiat 1 : les qualifications et les compétences des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE) sont renforcées dans l'étude, la conception, la planification, la réalisation, le contrôle et surveillance des travaux de réhabilitation des routes rurales utilisant l'Approche HIMO.

Objectif immédiat 2 : les potentiels de création d'emploi au bénéfice des populations locales avec recours à l'Approche HIMO sont démontrés.

Les bénéficiaires directs et finaux sont:

- 30 cadres dirigeants, 30 conducteurs des travaux et 30 chefs de chantier de 30 (trente) PME bénéficiant des formations en technique de construction routière selon l'approche HIMO Structurée dans chaque région d'intervention ;
- 15 ingénieurs d'études et de contrôle et 30 agents de surveillance de 15 (quinze) BE bénéficiant des formations en technique de construction routière selon l'approche HIMO Structurée ;
- Création de 72 800 hommes-jours d'emplois directs représentant 160 000 USD de masse salariale payés au bénéfice des populations locales ;
- Création de 60 000 hommes-jours d'emplois indirects représentant 132 000 USD de masse salariale payés au bénéfice des populations locales.

Globalement, les groupes cibles du projet sont les jeunes en situation de chômage ou de sous- emploi qui sont considérés comme vulnérables.

Les bénéficiaires indirects sont les acteurs dans la fabrication artisanale des outillages, la fourniture des matériaux locaux, les petits commerces qui se créent lors des travaux et la population locale pour leur besoin en savoir-faire du secteur BTP.

Concrètement, le projet vise le renforcement de capacités des agents des PME et des bureaux de contrôle de travaux ainsi que la réalisation de 52 km de travaux de réhabilitation de pistes rurales dans deux régions (27 km à Ihorombe et 25 km à Atsimo Atsinanana) sous la forme de chantiers écoles. Les deux districts ciblés sont Iakora (Région Ihorombe) et Farafangàna (Région Atsimo Atsinanana).

Il y a eu deux formations dont la formation sur la technique de construction routière utilisant l'approche HIMO Structurée et la formation en géotechnique routière. La première formation a été assurée par le CFHIMO et la seconde par le LNTPB. Les formations s'adressaient aux 30 cadres dirigeants, 30 ingénieurs de travaux et 30 chefs de chantiers issus de 30 PME formées ainsi qu'aux 15 ingénieurs d'études, de contrôle et de surveillance des travaux et aux 30 surveillants de travaux issus de 15 BE.

Les stratégies globales adoptées dans le cadre de la mise en œuvre du projet ont suivi les dispositions indiquées dans la convention de partenariat et peuvent être synthétisées comme suit :

- La cellule d'appui du BIT : au sein du Projet HIMO du BIT, la mise en œuvre du projet a été assurée par les personnels clés suivants (i) un coordonnateur national des projets HIMO/OIT qui fait l'encadrement en général et assure la gestion technique, administrative et financière du projet (ii), un administrateur de programme qui gère la partie technique et socio-économique, (iii) une assistante administrative et financière qui assure la gestion administrative et financière, et (iv) un chauffeur pour la partie logistique.
- Les communes : les communes concernées par la réhabilitation sont les maîtres d'ouvrage et elles ont délégué cette responsabilité à l'OIT. A ce titre, elles doivent être impliquées à toutes les étapes d'exécution du projet. Les réunions de démarrage ainsi que toutes les réunions mensuelles d'avancement ont été organisées au niveau des communes en présence des maires.
- Les BE : le projet a fait appel aux expertises des BE sélectionnés pour la maîtrise d'œuvre des travaux. Les prestations de maîtrise d'œuvre comprennent les études, le suivi-contrôle et la surveillance des travaux, y compris les activités à faire durant le délai de garantie d'un an. Les maîtres d'œuvre sont les BE The BEST pour Farafangana et BE SOA BEST pour Iakora. Les activités de contrôle géotechnique ont été confiées au LNTPB.

2. CONTEXTE DE L'ÉVALUATION

Le projet MDG/19/04/IFA entre dans une convention de partenariat entre le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MAE), à travers le Programme de Développement des Filières Agricoles inclusives (DEFIS) et l'OIT, avec le financement du Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

L'évaluation finale indépendante a porté sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet et tous les résultats produits et obtenus depuis le début du projet jusqu'au 31 mars 2022. D'après les termes de référence de l'évaluation (voir annexe 1), les objectifs de cette évaluation sont les suivants :

1. examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable et à UNDAF Madagascar, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
2. évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté sa mise en œuvre (de manière positive et négative);
3. analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
4. examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet, les plans de travail et sa synergie avec d'autres projets et programmes;
5. examiner les stratégies de durabilité;
6. examiner l'impact potentiel du projet ;
7. identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
8. fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des futurs projets.

L'originalité du projet consiste à associer les travaux et le renforcement des compétences. Pour que cette association travaux/formations soit respectée, il faut que les formations aillent de pair avec l'exécution des travaux qui servent de support (phase pratique) des formations.

La stratégie du projet a consisté à impliquer les responsables locaux, les institutions régionales, les opérateurs économiques (entreprises et bureaux d'études) et les populations à toutes les étapes du projet. Le projet s'est également attaché à promouvoir l'approche genre, la protection de l'environnement et le respect de la législation et des conditions d'emploi.

L'évaluation a couvert les deux régions où le projet a mené ses interventions directes. Elle a pris en compte l'ensemble des données de base et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

Pour l'OIT, l'évaluation du projet fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. Par conséquent, l'évaluation contribue à la redevabilité, à l'apprentissage et l'acquisition de connaissances. Elle doit être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE/CAD et le Code de conduite de

l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies, et particulièrement suivant les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats.

Les résultats de l'évaluation, notamment les leçons prises et les recommandations émises sont adressés essentiellement au Gouvernement de Madagascar et au FIDA mais également à l'OIT et ses partenaires d'exécution.

3. METHODOLOGIE UTILISEE, CONTRAINTES ET LIMITES

Les questions principales de l'évaluation portent sur la pertinence stratégique et la cohérence du projet, la validité de la conception, les performances et l'efficacité du projet, l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'efficacité dans la gestion, l'orientation vers l'impact et la durabilité et enfin le genre et la non-discrimination (les questions d'évaluation sont détaillées dans les TDR en annexe et reprises dans le cadre évaluatif en annexe).

A la suite des séances de briefing qui ont précédé le démarrage de l'évaluation, les dates repères et séquences de l'évaluation ont été les suivantes :

1. Transmission de la version préliminaire du rapport de démarrage : le 3 avril 2022
2. Transmission de la version finale du rapport de démarrage : le 9 avril 2022
3. Conduite des entretiens : du 11 avril au 19 mai 2022
4. Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation : le 9 mai
5. Transmission du rapport préliminaire d'évaluation (version 0) : le 23 mai 2022
6. Transmission du rapport préliminaire d'évaluation (version 1) : le 31 mai 2022
7. Transmission du rapport final : le 5 juillet 2022

3.1. Lignes directrices pour la conduite de l'évaluation

La méthodologie d'évaluation combine les approches quantitatives et qualitatives. L'évaluation a été effectuée selon les normes d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats (GAR) mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Les préoccupations relatives au genre ont été basées sur les directives de l'OIT pour la prise en compte du genre dans le suivi et l'évaluation des projets (septembre 2007).

En raison des restrictions de voyage et d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes, l'évaluation a été réalisée à distance par le chef d'équipe qui a bénéficié de l'appui direct de la consultante nationale qui a assuré le relais des activités sur le terrain, en particulier. En effet, du fait de la pandémie de la COVID-19 et de son impact sur le monde du travail, l'évaluation a été menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT³. En plus de quelques entretiens en face, les consultants ont surtout privilégié les interviews en ligne.

L'évaluation a été menée de façon participative et itérative en faisant recours aux techniques éprouvées de facilitation. L'évaluation fait la distinction entre les données factuelles qui ont été validées auprès des parties prenantes du projet et les conclusions évaluatives qui sont du ressort des consultants (les consultants sont responsables des jugements évaluatifs). Ces jugements évaluatifs ont été basés sur les données factuelles puisque différentes sources d'information ont été triangulées.

³Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation et le Protocole sur la collecte de preuves évaluatives sur les mesures de réponse de l'OIT au COVID-19 par le biais d'évaluations de projets et de programmes.

Sur le plan méthodologique, l'évaluation a intégré les questions transversales de genre, de non-discrimination, du tripartisme, du dialogue social, des normes internationales de travail et une transition juste dans le contexte du changement climatique. En effet, tous les produits et résultats du projet ont fait l'objet d'une analyse du niveau de prise en charge de ces thématiques, en faisant recours aux différents outils d'analyse de l'OIT. A cet effet, l'analyse documentaire du projet s'est penchée sur ces différentes questions. La participation des groupes vulnérables et leurs points de vue ont été pris en compte y compris les points de vue des femmes, des jeunes et des personnes vivant avec un handicap, le cas échéant. Les avantages tirés du projet en termes d'emplois et de salaires ont également été analysés. En ce qui concerne le tripartisme, l'évaluation a interrogé des représentants du gouvernement, des employeurs et des travailleurs. Le dialogue social a été apprécié à travers l'existence d'un cadre fonctionnel de concertation entre le gouvernement et ses partenaires. Enfin, sur le terrain, l'évaluation a veillé à vérifier d'une part le respect de la politique de l'OIT en SST et le niveau de respect des normes internationales de travail par des consultations des différents registres des entreprises et les différents travailleurs et d'autre part, par l'examen d'un recours le projet à des matériaux locaux et des mesures de protection de l'environnement et de lutte contre les changements climatiques.

3.2. Phasage de l'évaluation

L'évaluation finale a été réalisée en trois phases. Chaque phase a comporté un ensemble d'activités à réaliser et des livrables à produire. Ces trois phases et leurs activités ont été reprises dans le planning détaillé de la mission (en annexe 5).

Phase préparatoire : cette phase a démarré par un briefing avec le gestionnaire de l'évaluation qui a permis de partager la méthodologie à suivre en matière d'évaluation et expliquer les démarches et les clauses du contrat. Ensuite il y a eu une séance de briefing avec l'équipe de gestion du projet pour mettre à la disposition de l'équipe de consultants les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données. Enfin, l'équipe de consultants a procédé à la rédaction du rapport de démarrage qui a été validé par le gestionnaire de l'évaluation. Ce rapport a mis l'accent sur, entre autres, l'approche méthodologique de l'évaluation, la revue documentaire, le cadre évaluatif de l'évaluation (en annexe 2), les outils de collecte des données, la liste indicative des personnes à interviewer et enfin le calendrier de l'évaluation.

Les méthodes de collecte des données privilégiées pour cette évaluation ont été la revue documentaire, les enquêtes par questionnaire, les entretiens individuels, les focus groupe et l'observation in situ. Les questionnaires et grilles d'exploitation/revue documentaire, guides d'entretiens et d'observation utilisés sont :

- **les grilles d'exploitation/revue documentaire :** la revue documentaire a mis l'accent sur l'exploitation des documents mis à disposition par le projet, notamment les documents de base du projet, les rapports d'avancement, le Programme Pays pour un Travail Décent (PPTD), les programmes et budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. Cette revue a permis d'exploiter les données secondaires et de dégager un certain nombre de constats initiaux qui, à leur tour, ont alimenté, affiné et enrichi les questions évaluatives (liste des documents consultés en annexe 4) :

- **les questionnaires:** deux tableaux ont été conçus pour la collecte des données quantitatives concernant (i) l'atteinte des produits par indicateur pour les besoins de l'analyse de l'efficacité du projet et (ii) le tableau des ressources consommées, pour les besoins de l'appréciation de l'efficacité du projet ;
- **les guides d'entretiens :** divers guides d'entretien ont été proposés pour les entretiens avec les acteurs clés. Chaque guide d'entretien insiste sur des points d'attention spécifiques afin d'éviter les redondances dans les questions. Un mix d'entretiens individuels et de focus groupes a été préconisé en fonction de la nature des sujets à traiter, de l'information recherchée et de la disponibilité des bénéficiaires.
- **les guides d'observation directe sur le terrain et de vérifications des éléments de preuves *in situ*:** l'observation directe a été utilisée lors des visites de terrain notamment dans les zones d'intervention sélectionnées et au niveau du siège du projet. Elle a permis de vérifier l'effectivité des réalisations du projet et le respect des normes édictées par l'OIT en matière de normes de travail et d'environnement.

Compte tenu du temps limité imparti à la mission, une liste des sites à visiter et des parties prenantes à interviewer a été établie suivant un échantillonnage raisonné. La mission d'évaluation a retenu d'effectuer le travail de terrain dans le district d'Iakora dans la région d'Ihorombe pour trois raisons. Premièrement, les conditions d'accessibilité et de déplacement dans le district d'Iakora ont été plus favorables dans ce district par rapport au district de Farafangana. Deuxièmement, le district d'Iakora dans la région d'Ihorombe offrait des possibilités d'étudier certaines expériences du projet assez probantes et d'autres moins probantes. Troisièmement, contrairement au district de Farafangana victime de deux cyclones violents et de pluies récurrentes qui ont déstructuré la vie communautaire et rendu l'accès difficile, le district d'Iakora présente de meilleures conditions de réalisation de la mission d'évaluation.

Phase de collecte des données et de consultation des parties prenantes : l'équipe de consultants s'est entretenue avec le personnel du projet, le personnel clé du Bureau d'Antananarivo et avec quelques experts du siège de l'OIT qui ont apporté un backstopping technique au projet. Certains entretiens ont été réalisés par le chef de mission via Teams et l'autre partie par la consultante nationale en face à face sur le terrain.

Au total, l'équipe de consultants a réalisé 40 entretiens en présentiel et à distance dont 36 entretiens individuels et 4 entretiens de groupes. L'équipe a interviewé 47 parties prenantes clés aux niveaux international, national et local dont 17 femmes (36%). Si on inclut les personnes interviewées en focus groupes, notamment avec la main d'œuvre locale, on se retrouve avec un total de 71 personnes dont 68% d'hommes et 32% de femmes.

Tableau 1: Echantillon des acteurs interviewés

Désignation	Effectifs	%	Hommes	%	Femmes	%
Donateur	1	1%	1	100%	0	0%
Acteurs institutionnels	16	23%	15	94%	1	6%
OIT	8	11%	5	63%	3	38%
Organismes de formation	2	3%	2	100%	0	0%
Personnels des PME et BE	13	18%	9	69%	4	31%
Ouvriers/main d'œuvre locale	31	44%	16	52%	15	48%
Total	71	100	48	68%	23	32%

Source : enquête des consultants

Des entretiens en ligne ou par téléphone ont été réalisés avec les parties prenantes clés des zones qui n'ont pas été visitées, notamment celles de la région d'Atsimo Atsinanana. La phase de collecte des données a été clôturée par une restitution à chaud des résultats préliminaires de l'évaluation le 9 mai selon une approche mixte (en présentiel et en ligne).

Phase de production des rapports : les données tirées de la revue documentaire et collectées à l'issue des différents entretiens ont été compilées et croisées afin de tirer des constats majeurs qui ont servi à la production du rapport préliminaire d'évaluation. Les observations et recommandations formulées par le commanditaire de l'évaluation ont été intégrées dans la production du rapport final de l'évaluation.

3.3. Limites de l'évaluation

Les deux principales limites de l'approche méthodologique sont les suivantes :

- la courte durée d'intervention sur le terrain constitue l'une des contraintes majeures pour ce travail d'évaluation. En effet, la mission de terrain aurait dû avoir lieu dans les régions d'Ihorombe et d'Atsimo Atsinanana. Cependant, la ressource-temps de 36 homme-jour de travail prévue pour couvrir tous les aspects de l'évaluation ne permettait de cibler qu'une seule zone du projet pour le travail de terrain ;
- le team leader n'a pas pu effectuer le voyage à Madagascar à cause de la situation sanitaire liée à la COVID-19 et l'impossibilité matérielle à visiter les deux régions d'intervention du projet notamment imposaient le recours à des entretiens à distance.

En dépit de telles limites, l'assurance qualité des données a été assurée par une triangulation de diverses sources d'informations et de techniques de collecte des données telles que la revue documentaire, les entretiens semi-directifs et les observations sur le terrain. Enfin, le fait d'avoir une équipe d'évaluation comprenant

un consultant international connaissant l'approche HIMO à Madagascar et une consultante nationale expérimentée et parlant la langue nationale a contribué faciliter les échanges avec les bénéficiaires du projet, à minimiser les risques d'erreurs et à garantir une meilleure qualité des livrables.

4. RESULTATS CLAIREMENT IDENTIFIES POUR CHAQUE CRITERE D'EVALUATION

4.1. Pertinence stratégique et cohérence du projet

Cette partie du rapport permet d'analyser la pertinence stratégique et la cohérence du projet. Elle aborde notamment le degré d'alignement du projet sur les priorités internationales, nationales et locales et enfin la cohérence de la logique d'intervention du projet.

4.1.1. Alignement du projet sur les priorités du Gouvernement de Madagascar et celles des cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet et des groupes-cibles

Le projet s'adresse aux problèmes d'enclavement et de création d'emplois et de revenus au profit des populations rurales de Madagascar. Le projet est aligné sur divers référentiels nationaux de développement du gouvernement malgache. A titre d'exemples, on peut mentionner le Plan national de développement (PND) 2015-2019 notamment l'axe 3 de ce plan « croissance inclusive et ancrage territorial du développement », la Politique Générale de l'Etat (PGE) qui vise à favoriser la création d'emploi pour les jeunes à partir des formations professionnelles favorisant l'auto-emploi, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. Il y a aussi le Plan National d'Action pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale et le Programme sectoriel agricole, élevage et pêche (PSAEP) élaboré pour la période 2015-2025 dont l'objectif est de réduire le taux de pauvreté de la population vivant en dessous du seuil de 1,25 USD par jour. L'un des axes stratégiques de ce programme est le développement de marchés et la promotion des filières de l'agro-industrie et du secteur privé.

D'ailleurs, le projet garde toujours sa pertinence quand on sait que ces problèmes sont toujours d'actualité. Ils ont même été aggravés par la pandémie de la COVID-19, les dégâts cycloniques répétés et la crise socio-économique qui affecte les pays en voie de développement comme Madagascar.

Le projet est également aligné sur les cadres de développement des régions d'intervention. La région d'Ihorombe est très pauvre en infrastructures. L'objectif global de l'axe stratégie 2 du Plan régional de développement (PRD) de cette région est de « désenclaver physiquement les sous-espaces productifs et potentiellement productifs ».

4.1.2. Alignement du projet aux standards de l'OIT, des ODD et des institutions partenaires

Le projet est aligné sur Programme Pays pour le Travail Décent de Madagascar 2015-2019 dont la première priorité est de « favoriser l'accès des groupes vulnérables à l'emploi par le renforcement de leur employabilité et par la dynamisation des secteurs générateurs d'emploi ». Il est également aligné sur le Programme et Budget de l'OIT 2018-2019 qui a comme effet 1 « des emplois plus nombreux et de meilleure qualité pour une croissance inclusive et de meilleures perspectives d'emploi pour les jeunes », comme effet 5 « le travail décent dans l'économie rurale » et comme effet 6 « la formalisation de l'économie informelle ».

Le projet a contribué à l'atteinte de l'ODD 8 de l'Agenda 2030 : « promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et le travail décent pour tous ». Il est aligné sur le défi de l'Agenda 2063 pour l'Afrique « s'attaquer au chômage, au sous-emploi et à la pauvreté ».

Enfin, le projet contribue à l'atteinte de l'effet 1 de UNDAF Madagascar, à savoir « les populations vulnérables, dans les zones d'intervention, accèdent aux opportunités de revenus et d'emplois, améliorent leurs capacités de résilience, et contribuent à une croissance inclusive et équitable pour un développement durable ». Le partenariat entre l'OIT et le Fonds international de développement agricole (FIDA), par l'entremise du programme DEFIS entre dans le cadre du ONE UN. Tout comme le FIDA qui est une institution financière internationale et une institution spécialisée des Nations Unies, l'OIT s'intéresse également à la lutte contre la pauvreté et particulièrement à la création d'emplois décents.

4.1.3. Participation des institutions nationales et des populations et groupes cibles à la conception, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation du projet

Des institutions nationales clés telles que le MAEP, les services techniques du Ministère des Travaux Publics, les inspections du travail et les gouvernorats ont pris une part active à la mise en œuvre du projet. Du côté des populations et des groupes cibles, les communes concernées par la réhabilitation qui sont les maîtres d'ouvrage des infrastructures ont délégué cette responsabilité à l'OIT qui exerce ainsi une maîtrise d'ouvrage déléguée. À ce titre, les communes ont été impliquées à toutes les étapes d'exécution du projet. Les réunions de démarrage ainsi que les réunions mensuelles d'avancement ont été organisées au niveau des communes en présence des maires.

Enfin, le projet est limité par sa taille modeste au regard des besoins de Madagascar en infrastructures rurales. Le projet est également limité par sa courte durée, ses moyens limités et l'insuffisance d'activités diversifiées et intégrées. Cette réflexion va au-delà du projet Formation en approche HIMO lui-même et concerne les projets de coopération technique globalement, et en particulier les limites intrinsèques à l'approche projet.

4.2. Validité de la conception du projet

L'analyse de la validité de la conception du projet porte sur la logique d'intervention du projet, la pertinence et la qualité des objectifs et des résultats poursuivis et la relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés. Sont également traités dans cette analyse de la validité la théorie de changement du projet, la question relative au genre et à la non-discrimination et enfin la prise en compte des risques et des hypothèses.

4.2.1. Cohérence de la logique d'intervention du projet

La logique d'intervention du projet est fondée sur une bonne analyse situationnelle des problèmes d'enclavement, des difficultés d'accès des producteurs ruraux aux marchés faute d'infrastructures, de chômage et de sous-emploi dans les régions d'Ihorombe et

d'Atsimo Atsinanana. Elle est adossée à un cadre logique cohérent avec des indicateurs de mesure, des moyens de vérification et des hypothèses.

La convention entre l'OIT et DEFIS n'a pas prévu d'activités spécifiques pour assurer la durabilité du projet. Pour assurer la durabilité de l'approche HIMO à Madagascar, l'ambition du projet était de faire adopter l'Approche HIMO structurée comme une alternative crédible pour réaliser des marchés de travaux d'infrastructures.

La logique d'intervention du projet est satisfaisante. Le projet est adossé à un cadre logique cohérent avec des indicateurs de mesure, des moyens de vérification et des hypothèses. Les objectifs, produits et activités du projet sont également cohérents. La chaîne de résultats du projet est correcte. L'originalité du projet repose sur le renforcement des compétences à travers les chantiers-écoles qui permettent d'allier la théorie et la pratique.

4.2.2. Théorie du changement du projet

Le projet n'a pas développé de théorie de changement explicite. Le document de projet n'en a pas fait cas.

Cependant, une théorie du changement évidente et implicite existe. En effet, le développement agricole suppose le développement d'infrastructures. Il est important de disposer d'infrastructures post-récoltes et de pistes rurales pour relier les marchés de proximité et écouler les produits, ce qui concourt à la monétisation de l'économie. Afin de connecter ces exploitations à des services d'appui à la production et aux marchés pour arriver à une transformation durable de l'agriculture et de l'économie rurale malagasy, il est capital de lever certaines contraintes d'accès aux intrants et aux opportunités économiques et commerciales pour les exploitations agricoles familiales. Ces conditions sont indispensables pour accéder aux zones de production, assurer une bonne intégration des exploitations agricoles familiales dans le tissu économique local et augmenter la productivité des produits agricoles.

Pour pallier le triple problème de pauvreté, de manque d'infrastructures en milieu rural, de sous-emploi et d'emploi informel, l'approche HIMO structurée préconisée par le projet présente des bénéfices multiples aussi bien dans la construction et la réhabilitation que dans l'entretien des routes et autres infrastructures de moyenne et petite portée. En plus de la réalisation des infrastructures pérennes et de bonne qualité, l'approche HIMO structurée constitue une alternative valable de création d'emplois décents, productifs et durables, de promotion de l'emploi des jeunes et de l'approche genre, de réduction du secteur informel et de distribution de revenus.

4.2.3. Traitement des questions de non-discrimination, des normes internationales du travail et de durabilité environnementale

Le projet a également encouragé le tripartisme puisqu'il a travaillé avec le gouvernement (représenté par le MINAE), les employeurs représentés par les chefs d'entreprises (BE et PME) et enfin les travailleurs qui ont pris à la mise en œuvre du projet (main d'œuvre locale même si elle n'est pas syndiquée).

Même si le projet a fait preuve de non-discrimination (Convention N°111) et d'égalité de rémunération (Convention N°100), la prise en charge du genre a été faible dans l'ensemble. Même si des personnes handicapées ont bénéficié du projet, aucune statistique ne permet de le dire. Aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre, le projet n'a pas défini de stratégie de ciblage des personnes vivant avec un handicap. Les maires ont délivré des attestations de non-dette aux entreprises, ce qui montre qu'elles ont respecté leurs engagements à l'endroit de leurs travailleurs.

Même si un cadre de concertation entre le gouvernement et les travailleurs n'a pas été mis en place, le dialogue social a eu lieu quoique de manière non formalisée. En effet, face au retard de paiement des travailleurs, l'administration locale, les entreprises et les travailleurs ont pu dialoguer et trouver un terrain d'entente.

Les entrepreneurs ont assuré la sécurité de toutes les activités sur les chantiers en fournissant à l'ensemble des personnels les équipements de sécurité et les vêtements de protection adaptés aux travaux à réaliser, notamment les équipements de protection individuelle (EPI) en plus de la sensibilisation sur les questions de sécurité et de santé au travail (SST).

Afin d'inciter les entreprises attributaires des marchés des travaux sur les chantiers écoles à respecter les règles relatives aux conditions d'embauche, de travail et de rémunération le projet a introduit l'obligation de tenir des registres des salaires vérifiés par les surveillants de travaux. Cette disposition a permis de vérifier le respect des conditions salariales (horaire de travail, salaire minimum, primes, égalité de rémunération, etc.) et de disposer d'une base de données pour connaître et analyser les résultats des chantiers (emplois créés, revenus distribués).

Quand bien même le document de projet n'avait pas prévu d'activités de renforcement des normes de SST, des actions de sensibilisation sur les SST ont été réalisées par le projet au profit des personnels des PME et des BE partenaires et les responsables des inspections du travail des régions d'intervention.

La durabilité environnementale a été assurée par une valorisation des matériaux locaux, la protection contre l'éboulement et le développement de solutions techniques qui engendrent des conséquences positives sur l'environnement.

L'amélioration de la formulation des projets suppose l'intégration d'une théorie explicite de changement, l'affinement de l'approche genre, l'analyse de la situation de référence (analyse sexo-spécifique pointue, niveau de production agricole, niveau de revenu des producteurs) afin de faciliter plus tard l'évaluation de l'impact du projet, une meilleure analyse et prise en charge des risques cycloniques en particulier et enfin la définition d'une stratégie de pérennisation. Il est également important de systématiser la prise en charge financière des activités de sensibilisation et de formation sur les SST quand on sait qu'il y a beaucoup d'accidents de travail et de risques dans le secteur du BTP. A cet effet, chaque projet doit prévoir systématiquement la formation des personnels des BE, des PME et de l'administration du travail sur les SST et la dotation du personnel des entreprises en équipements de protection individuelle (EPI). Les projets gagneraient également à assurer une meilleure prise en charge du genre, ce qui suppose, entre autres un meilleur ciblage de BE et de PME dirigés par des femmes, l'augmentation du nombre de femmes qui

doivent prendre part aux formations et surtout aux travaux de réhabilitation des pistes (main d'œuvre locale).

Enfin, la question relative au genre est traitée au point 3.7 du rapport.

4.2.4. Prise en compte des risques et hypothèses dans la conception du projet

Les risques et hypothèses du projet ont fait l'objet d'une analyse. En effet, le cadre logique du projet a identifié diverses hypothèses telles que l'implication et l'engagement des parties prenantes et la faisabilité technique et économique et la rentabilité de l'approche HIMO.

Toutefois, le projet a omis certaines hypothèses majeures dont notamment la disponibilité de ressources financières en temps opportun.

La validité de la conception du projet a été limitée par l'absence d'une théorie explicite de changement et une situation de référence/baseline (niveau de production agricole, niveau de revenus, etc.) de nature à faciliter l'appréciation de son impact. On note également une faible prise en compte des problèmes de genre et les formations sur les SST. Ensuite, le projet n'a pas prévu de stratégie de désengagement de nature à assurer une pérennisation de ses acquis. Enfin, le projet a omis certains risques naturels tels que l'avènement des cyclones. Ces derniers risques sont importants au regard du contexte fragile de Madagascar. Les dégâts cycloniques sur les nouvelles pistes réalisées posent quelques problèmes d'autant plus qu'il n'y a pas encore eu de réception définitive des pistes réhabilitées. Les PME sont obligées de réparer ces pistes dégradées pour bénéficier d'un quitus du projet.

4.3. Performance et efficacité du projet

L'appréciation de la performance et de l'efficacité du projet a été abordée sous divers aspects tels que le degré d'atteinte des objectifs et la qualité des produits réalisés, une analyse comparative de la performance du projet dans les deux régions géographiques d'intervention et son système de suivi-évaluation. Ce chapitre sur la performance traite enfin les différents obstacles rencontrés par le projet et les mesures de remédiation préconisées.

4.3.1. Degré d'atteinte des objectifs du projet et qualité des produits réalisés

L'équipe d'Assistance Technique de l'OIT s'est conformée aux principes de la gestion axée sur les résultats (GAR), en privilégiant les plans de travail et en reliant les ressources aux activités et aux produits. Les ressources humaines ont été, par conséquent, mobilisées en rapport avec les produits attendus

La contribution du projet a été administrée conformément aux règles, règlements, directives et procédures de l'OIT. La contribution, les activités et les dépenses associées ont été assujetties aux procédures de vérification internes et externe

prévues dans les règles, règlements, directives et procédures de l'OIT.

Comme prévu, le projet a réhabilité 52 km de routes au titre des chantiers-écoles, soit un taux de réalisation de 100%.

Quand bien même les routes réhabilitées sont de bonne qualité dans l'ensemble, quelques cas de mauvaise qualité des matériaux utilisés entraînant des chaussées glissantes et des nids de poule ont été notés.

En ce qui concerne les formations des PME et des BE, la situation se présente comme suit :

Tableau 2: résultats du projet sur les formations des personnels des PME et BE

Indicateurs	Cibles	Réalisés	Taux de réalisation
Nombre de PME formées	30	29	96,67
Nombre de cadres dirigeants de PME formés	30	29	96,67
Nombre d'ingénieurs de travaux formés	15	25	166,67
Nombre de chefs de chantiers formés	30	31	103,33
Nombre de BE formés	15	09	60
Nombre d'ingénieurs d'études et de contrôle formés	15	09	60
Nombre de surveillants de travaux formés	30	16	53,33

Source : rapports semestriels du projet

Toutes les cibles de formation ont été atteintes voire dépassées sauf les cibles relatives à la formation des ingénieurs d'études et de contrôle et celle des surveillants de travaux (taux de réalisation de 60%). La raison principale évoquée par le projet est la situation sanitaire liée à la COVID-19 qui n'a pas permis à certaines entreprises de prendre part à l'appel à candidatures.

Les formations dispensées sont de qualité et les formateurs sont expérimentés. Les formations ont été à la fois théorique et pratiques avec un système d'évaluation à chaud pour recueillir les points de vue des participants. Le taux de réussite aux formations de 97% (3 participants sur les 110 n'ont pas eu de moyenne).

L'idée de chantier école est très intéressante même si la localisation des chantiers a démotivé certaines entreprises alors que le but était de permettre aux entreprises formées de faire des pratiques sur le terrain pour qu'elles puissent postuler ultérieurement à d'autres appels d'offres.

La mission d'évaluation a identifié quelques limites des formations proposées. En effet, les deux opérateurs de formation (le CF HIMO et le LNTPB) n'ont pas été associés en amont dans la sélection des candidats aux formations. Il était important pour le projet d'associer le CF HIMO et le LNTPB à la sélection des participants aux formations, ce qui aurait permis d'augmenter les chances d'avoir de meilleures candidatures et de mieux calibrer les contenus de formation.

On a pu noter une certaine hétérogénéité des niveaux de formation et des profils des participants aux formations. Certains participants étaient peu expérimentés contrairement à d'autres. Avant de démarrer les formations, le projet aurait pu envoyer un questionnaire à tous les participants pour mieux connaître leurs profils et identifier leurs besoins en formation et leurs attentes spécifiques. Si les besoins avaient été identifiés au démarrage de la formation, l'équipe de formateurs allait avoir tout le temps de faire les remédiations nécessaires.

Le rapport de formation produit par le LNTPB est peu analytique. Le rapport ne permet pas d'apprécier les acquis pédagogiques des participants aux formations, les difficultés rencontrées et les mesures de remédiation à préconiser. Le reporting des formations devrait mettre l'accent sur leur déroulement, les résultats obtenus, les difficultés rencontrées et les recommandations des participants et celles des formateurs pour améliorer les futures sessions de formation ou de recyclage.

Afin de faire face aux risques d'essoufflement de l'approche HIMO à Madagascar et de répondre durablement aux besoins du pays en infrastructures résilientes, l'OIT gagnerait à conduire des projets de recherche-action en partenariat avec les organismes nationaux de recherche⁴ afin de trouver des produits qui améliorent les comportements géomécaniques des matériaux.

L'approche HIMO doit être considérée comme un paquet de services intégrés comprenant la création d'emplois décents, la valorisation des ressources locales, le renforcement des capacités, la mise en place et l'entretien d'infrastructures (ici les routes), les formations sur le genre, les SST et la mise en place de mécanismes de pérennisation des acquis des projets.

Afin d'améliorer la qualité des pistes réhabilitées selon l'approche HIMO structurée, le projet devrait encourager le recours à des quartizes qui sont des matériaux de qualité pour la construction des routes. Il pourrait également systématiser la mise en place de bandes de roulement en béton armés et prévoir une stabilisation végétale afin de réduire les risques d'éboulements.

En plus de la recherche-développement sur les matériaux résilients et la réduction des risques d'éboulement, les innovations de l'approche HIMO structurée pourraient porter sur la formation en entrepreneuriat et l'éducation financière⁵ des travailleurs locaux. Il est important d'accompagner ces travailleurs dans leurs initiatives de mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR).

⁴ On peut citer le LNTPB et la Faculté des Sciences de l'Université d'Antananarivo

⁵ Afin de mieux gérer les ressources financières tirées du projet

Tableau 3: les emplois directs et indirects créés par le projet

Indicateurs	Cibles	Réalisés	Taux de réalisation
Emplois directs : emplois créés en hommes-jours (HJ)	72 800 HJ	160 716 HJ	220,76
Emplois directs créés pour les jeunes (18 - 35 ans)	ND	87 806 HJ (54,63%)	Non applicable
Emplois directs créés pour les femmes	18 200 HJ	15 324 HJ	84,2
Emplois directs (nombre de personnes travaillant sur les chantiers)	ND	1 018	Non applicable
Emplois indirects créés en hommes-jours (HJ)	60 000 HJ	73 736 HJ	122,9

Source : rapports semestriels du projet

Dans l'ensemble les objectifs fixés en termes de création d'emploi ont été atteints voire dépassés, sauf pour les emplois directs créés pour les femmes.

Tableau 4: les salaires payés au bénéfice des populations

Indicateurs	Cibles	Réalisés	Taux de réalisation
Emplois directs : masse salariale totale payée		462 745 USD	
Emplois directs : masse salariale payée au bénéfice des populations locales	160 000 USD	224 531 USD	140,33
Emplois indirects : masse salariale payée au bénéfice des populations locales	132 000 USD	126 026 USD	95,47

Source : rapports semestriels du projet

Pour les emplois directs, la masse salariale payée aux populations locales était de 224 531 USD pour une cible de 160 000 USD, soit un taux de réalisation de 140,33%. Pour les emplois indirects, la masse salariale payée aux populations locales était de 126 026 USD, soit un taux de réalisation de 95,47%.

Tous les travaux prévus dans le cadre du projet sont achevés depuis décembre 2021. Les infrastructures réalisées sont sous la garantie des entreprises pendant une période d'un an (jusqu'en novembre 2022). La clôture du projet est prévue le 30 juin 2022.

Enfin, la masse salariale payée pour les emplois directs a dépassé la cible (224 531 USD contre une cible de 160 000 USD), soit un taux de réalisation de 140,33%. Par contre, la masse salariale payée pour les emplois indirects est de 126 026 USD alors que l'objectif était d'en créer 132 000 USD (taux de réalisation de 95,47%).

4.3.2. Performances du projet dans les deux régions géographiques d'intervention

La mission d'évaluation estime que l'exercice de comparaison des performances du projet dans les deux régions tel que demandé dans les TDR de l'évaluation se heurte à plusieurs difficultés. De nombreux facteurs d'ordre naturel ont rendu difficile la mise

en œuvre du projet dans la région de l'est. Deux facteurs essentiels méritent d'être cités. Comme premier facteur limitant, il pleut beaucoup dans cette région aux sols argileux avec de nombreux bourbiers. La piste à réhabiliter était éloignée de la route principale et il fallait traverser une rivière à bac pour y arriver. En plus, comme la situation météorologique est toujours défavorable dans cette région, il faudrait faire des purges régulières et laisser sécher pendant trois jours pour espérer réaliser les travaux. Concernant deuxième facteur, la région compte peu de matériaux pierreux indispensables à la construction de pavés. Les entreprises de travaux sont obligées de passer au moins une semaine à la recherche de blocs de pierre sur des terrains privés. Non seulement, il faut acheter ces matériaux mais aussi une fois qu'ils sont épuisés, il faut se rendre dans les régions voisines pour chercher d'autres blocs de pierre.

Contrairement à la région de l'est, il fait toujours beau temps dans la région de Ihirombe. Cette région qui vit une certaine sécheresse depuis 3 ans a l'avantage de disposer de nombreuses carrières de qualité et d'accès facile.

En définitive, même si les deux routes réalisées par le projet sont de qualité similaire, force est de constater qu'il est plus difficile d'être performant dans la région de l'est marquée par de nombreux obstacles naturels.

4.3.3. Dispositif de suivi et de mesure des progrès du projet

Le projet a mis en place un dispositif efficace de suivi des activités et des résultats et de mesure des progrès. Des réunions mensuelles de suivi ont été organisées sur le terrain entre les équipes du projet et celles de DEFIS. Grâce à ce dispositif, des échanges fréquents ont eu lieu sur les sites du projet (au niveau des communes) entre les équipes de gestion de DEFIS et celles du projet. Le projet a réussi à transmettre les rapports techniques et financiers dans les délais contractuels.

Les dispositions de la convention de partenariat entre l'OIT et le Programme DEFIS prévoyaient des rencontres bimestrielles de coordination bipartites au niveau national et des réunions de coordination mensuelle au niveau régional sur le terrain des opérations. Au niveau national, les deux partenaires ont régulièrement échangé mais de manière peu formalisée. Les deux partenaires n'ont pas jugé utile de mettre en place un cadre formel d'échange. Les réunions de coordination technique ont été réalisées sur le terrain, ce qui a permis de garantir de bons résultats. Des descentes systématiques ont été planifiées et organisées avec les équipes de DEFIS sur le terrain pour les réceptions techniques et les réceptions provisoires des infrastructures.

4.3.4. Obstacles rencontrés par le projet et mesures d'adaptation développées y compris l'adaptation à la COVID-19

Le projet a rencontré trois catégories d'obstacles et il a fait des efforts d'adaptation pour en minimiser les effets négatifs. Concernant le premier obstacle, le projet a démarré ses activités avec du retard. La convention entre l'OIT et le projet DEFIS a été signée en juillet 2019 et le virement des fonds a été réalisé en octobre 2019, soit 4 mois de retard. Ce retard de virement justifie le premier avenant qui a été signé entre les deux partenaires. La passation des marchés a été clôturée le 10 janvier 2020 et les travaux ont démarré le 20 janvier 2021. Le projet a également connu un retard dans le virement de sa deuxième tranche, ce qui s'est traduit par des difficultés financières pour certaines entreprises qui ont été obligées de quitter leurs chantiers. Ce problème

pose également un risque réputationnel qui peut nuire à l'image de l'OIT, de DEFIS et du FIDA. Concernant le deuxième obstacle, le projet n'a pas eu suffisamment de temps pour communiquer suffisamment sur ses objectifs. La conférence de presse qui devait précéder l'appel à candidatures aux PME et aux BE n'a pas eu lieu. Afin de respecter les délais contractuels, le projet s'est contenté d'un seul communiqué. C'est en arrivant aux formations que les entreprises ont compris les vrais objectifs du programme DEFIS. Le troisième obstacle est la pandémie à COVID-19 qui s'est traduite par des retards dans la réalisation des travaux d'infrastructures en raison de l'état d'urgence sanitaire de 9 mois (mars-septembre 2019) et des restrictions sur les déplacements, il a été difficile de mobiliser les entreprises. Certaines entreprises avaient fait le choix de suspendre leurs activités.

Le Bureau pays a fait la promotion de l'approche HIMO auprès du grand public et des journalistes. Près de 63 journalistes malgaches ont été sensibilisés sur cette approche, des messages ont été postés sur le site web de l'OIT, sur Facebook et Twitter.

En dépit de sa longue tradition à Madagascar qui dispose d'un Centre de formation en approche HIMO, l'approche HIMO est encore peu utilisée à Madagascar. Les administrations publiques hésitent à faire appel à cette approche quand bien même on semble lui reconnaître certains apports en termes de valorisation des matériaux locaux, de création d'emplois décents et de lutte contre la pauvreté.

Le fait que la Banque mondiale ait son approche HIMO à travers de grands investissements qui exigent une forte intensité en équipement semble limiter le recours à l'approche HIMO structurée de l'OIT qui privilégie plutôt l'intensité en main d'œuvre.

La promotion de l'approche HIMO suppose des efforts accrus de communication sur les avantages de l'approche dans un pays comme Madagascar. A cet effet, l'OIT pourrait développer des partenariats avec d'autres acteurs institutionnels qui interviennent dans l'approche HIMO tels que le MINAE, le LNTPB, le CNFHIMO et le Réseau des Journalistes Spécialisés en Emploi et Travail (RJSET).

Les efforts de promotion gagneraient à être mieux soutenus par des supports de communication et des éléments de preuve (rapports, études, etc.) montrant les avantages économiques, sociaux et écologiques de l'approche HIMO structurée pour un pays comme Madagascar. A côté des supports de communication tels que les publi-reportages, la communication digitale, les vidéos pédagogiques, les récits de vie, etc...l'accent pourrait être mis sur des invitation aux décideurs pour visiter les infrastructures construites/réhabilitées selon l'approche HIMO.

4.4. Efficience dans l'utilisation des ressources

La question de l'efficience dans l'utilisation des ressources renvoie à la fois à l'allocation stratégiques des ressources humaines, financières et temporelles du projet et à la gestion efficace et optimale de ces ressources.

4.4.1. Allocation stratégique des ressources du projet

L'allocation des ressources est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5: allocation des ressources

	Budget	Réalisé	Engagement	% Ress utilisées	
Total	1 995 858,00	1 715 671,92	173 345,60	95	106 840,48
52 km de routes rurales réhabilitées	1 555 495,22	1 335 380,65	154 824,65	96	65 289,92
Renforcement des compétences PME et BE	70 800,00	68 456,91	0	97	2 343,09
Sous-total 1	1 626 295,22	1 403 837,56	154 824,65	96	67 633,01
Frais de personnel	114 682,57	113 242,39	4 402,45	103	-2 962,27
Charges opérationnelles	95 850,87	70 189,17	3 918,51	77	21 743,19
Suivi et évaluation	28 459,12	16 162,50	10 200,00	93	2 096,62
Sous-total 2	238 992,56	199 594,06	18 520,96	91	20 877,54
(PSC) + (PCI)	130 570,22	112 240,30	0	86	18 329,92
Sous-total 3	130 570,22	112 240,30	0	86	18 329,92

Source : rapport financier du projet

Le projet a fait une bonne allocation des ressources puisque 81,82% des ressources ont été consacrés aux investissements et aux formations et moins de 20% au personnel et au fonctionnement.

4.4.2. Efficacité et optimisation dans l'utilisation des ressources

Le projet a été gérée par une équipe réduite.

Le taux de décaissement du projet était de 95%⁶ à la date du 30 avril 2022 (avant la fin du projet). Si on ajoute les décaissements prévus en mai et juin, le décaissement total va avoisiner les 100%.

Des économies de ressources ont été réalisées sur le poste de dépenses opérationnelles, notamment sur les voyages internationaux qui n'ont pas eu lieu à cause de la COVID-19. Ces ressources ont été réinvesties dans les activités de sensibilisation des personnels des PME et des BE en SST.

Par ailleurs, la mission d'évaluation estime qu'elle ne dispose pas de toutes les données pour réaliser une analyse coût-efficacité du projet tel que requis dans les TDR. En effet, l'investissement réalisé par le projet ne concerne pas seulement les pistes de production mais aussi la formation des BE et des PME. La formation est un investissement à long terme dans le capital humain dont les effets ne peuvent pas être appréciés dans le court terme. Enfin, l'OIT est le seul organisme à pratiquer l'approche HIMO structurée, ce qui réduit les chances de réaliser le benchmarking avec d'autres projets.

⁶ Ce taux inclut engagements et les retenues de garantie des entreprises

L'efficacité du projet a été limitée notamment par les retards de paiement après avancement des travaux (en moyenne 4 mois), ce qui a occasionné d'une part la signature d'avenants sans extension de coûts et d'autre part des retards dans la livraison des infrastructures.

4.5. Efficacité dans la gestion du projet

L'efficacité dans la gestion du projet renvoie à l'analyse de la qualité du backstopping, à l'efficacité de la structure managériale et enfin à la coordination avec d'autres projets.

4.5.1. Qualité du backstopping du projet

Le projet a fait l'objet d'un portage politique assez fort de la part du Bureau Afrique OIT de l'Afrique et du Bureau pays à Madagascar. L'équipe du Bureau pays de l'OIT a également facilité les relations avec le FIDA (intérêt marqué pour la promotion de l'emploi rural) et le Ministère de l'Agriculture après avoir fait un plaidoyer de l'approche HIMO structurée de l'OIT. Le document de formulation du projet DEFIS prévoyait ainsi une collaboration avec l'OIT sur l'approche HIMO. Le Bureau OIT de l'Afrique et le Bureau pays de l'OIT à Madagascar se sont impliqués dans les négociations avec le FIDA qui a financé le programme DEFIS. Le Directeur du Bureau pays de l'OIT a également fait un plaidoyer du projet HIMO formation auprès du MINAE de Madagascar.

Le Bureau pays va participer sous peu à l'inauguration officielle des infrastructures en présence des autorités malgaches, ce qui va contribuer à la visibilité du projet et par ricochet à celle de l'approche HIMO Structurée.

Le projet a bénéficié de backstopping multiforme, régulier et de qualité de la part de ses backstoppers basés à Genève et en Afrique du Sud et de la part d'experts du siège et du Bureau pays. Ce backstopping a été assuré pendant une période de trois mois durant la phase de formulation du projet par PARDEV, JUR (service juridique de l'OIT) et la Direction Finance.

Les backstoppers ont également accompagné la formulation de la note conceptuelle du projet en veillant à la validité du document de projet, la définition de son manuel de procédures pour la passation des marchés et de son budget. Le département DEVINVEST et les backstoppers du projet à Genève et à Prétoria ont accompagné le Bureau pays durant tout le processus de négociation avec le programme DEFIS.

Durant le lancement du projet, le backstopper du projet basé à Genève a séjourné à Madagascar pendant deux jours pour s'imprégner du contexte de mise en œuvre du projet. Il a ainsi accompagné le projet dans l'élaboration des TDR de la formation des entreprises et des BE et la définition des cahiers de charge des entreprises.

4.5.2. Efficacité de la structure managériale du projet

La structure organisationnelle du projet répond effectivement aux besoins de réaliser dans des conditions optimales les résultats attendus. En effet, chaque membre de l'équipe de projet a des missions spécifiques décrites dans le document de projet, les

responsabilités ont été bien précisées tout comme la structure de coordination du projet.

Les principaux facteurs explicatifs de l'efficacité de la structure managériale sont :

- un savoir-faire de l'équipe de gestion du projet qui a capitalisé une riche expérience sur l'approche HIMO à Madagascar ;
- un bon système de contractualisation avec les entreprises et les BE de nature à faciliter une bonne mise en œuvre des activités. Par exemple, le projet a un bon système de réception des travaux qui garantit une qualité des infrastructures (réception technique, réception provisoire et délais de garantie, entretien des ouvrages, réception définitive) ;
- une bonne planification des activités (avec des PTA). Le délai d'exécution des travaux est de 150 jours à compter de la date de commencement ;
- une bonne organisation du travail sur le terrain avec les BE et les PME ;
- un dispositif opérationnel de suivi des opérateurs de formation, des entreprises et des BE (réunion de chantiers, état d'avancement des travaux, taux de réalisation, analyse des causes des éventuels retards, proposition de solutions). A cet effet, et en plus des fiches de planification, le projet dispose de fiches de suivi et de contrôle des travaux (journal de chantier, fiche compte-rendu journalier, fiches de présences mensuelles et de congé, fiches de suivi ouvrage d'art, fiches de répartition et de suivi du matériel, fiches récapitulatives des travaux, état de paiement des salaires, etc.).

Le programme DEFIS a rempli ses obligations contractuelles au même titre que l'OIT même s'il faut déplorer les retards de décaissement du programme DEFIS. Ce retard de paiement des entreprises s'est traduit par des retards dans la réhabilitation des pistes rurales.

Conformément à la convention signée, le projet a assuré la visibilité de DEFIS. Le projet a organisé une semaine de travail avec le Réseau des journalistes sur ses chantiers, des émissions radiophoniques et de télévision au niveau nationale et local. Il a également fait la promotion de l'approche HIMO structurée de l'OIT. Le projet a également assuré la visibilité de l'OIT, du FIDA et de DEFIS. Le projet a prévu de réaliser un article de presse sur ses réalisations et un court métrage de 5 mn qui sera diffusé à la télévision nationale.

Enfin, l'équipe de gestion du projet a fait preuve de capacité d'adaptation à la situation sanitaire née de la COVID et aux besoins en sensibilisation sur les SST. Le projet a également allégé son cahier de charge et ses modalités de contractualisation afin d'encourager la participation du maximum de BE et de PME à ses activités.

4.5.3. Coordination et collaboration avec d'autres projets

Le projet a développé des synergies avec le projet Zero Fund de l'OIT. Ce dernier projet a assuré la sensibilisation des personnels des entreprises et des BE et les cadres des inspections du travail des régions d'intervention sur les SST. Ces séances de sensibilisation sont d'autant plus importantes que les risques d'accidents ne manquent dans les chantiers de construction, surtout les chutes en hauteur.

4.6. Orientation vers l'impact et durabilité du projet

Bien qu'il soit prématuré d'apprécier l'impact du projet et sa durabilité, quelques effets ou signes d'impact ainsi que des facteurs facilitant ou limitant la durabilité ont été notés.

4.6.1. Orientation vers l'impact du projet

D'après le document de formulation du projet, la durabilité du projet est fondée sur l'idée de faire adopter et maîtriser par les décideurs et techniciens des administrations locales et du secteur privé l'approche HIMO afin de réaliser des marchés de travaux d'infrastructures. Cette approche soutient la création d'emplois décents et productifs, rapporte des revenus, renforce les capacités des administrations, réduit la pauvreté en favorisant le développement économique local et en mettant au profit de la population des infrastructures de bonne qualité.

La réalisation de la formation et des infrastructures constitue des acquis clés de ce projet avec certains impacts qui seront plus probants à moyen et long terme.

La réhabilitation des deux pistes a contribué de prime abord au désenclavement de certaines zones rurales (14 communes bénéficiaires dont 5 traversées par les pistes réalisées). Elle a permis d'améliorer la mobilité des personnes et des biens, de réduire les charges de transport et de favoriser des gains de temps. L'impact socio-économique du projet dans les zones d'intervention peut être apprécié à travers les revenus distribués qui sont supérieurs au SMIG, les emplois décents créés et les ressources locales valorisées.

Par ailleurs la valorisation des ressources locales peut avoir à long terme des effets positifs sur le développement local.

Enfin, les BE et PME qui ont expérimenté l'approche de mise en œuvre de HIMO peuvent espérer à moyen terme participer aux marchés de travaux HIMO qui seront lancés dans le cadre du programme DEFIS.

4.6.2. Orientation vers la durabilité du projet

Parmi les facteurs qui favorisent la durabilité du projet, on peut citer :

- la stratégie du projet s'aligne sur les politiques publiques et il y a un leadership national du projet assuré par le programme DEFIS/MINAE sans oublier l'implication du niveau régional ;
- l'approche HIMO est déjà intégrée dans la Stratégie de développement du Ministère des Travaux Publics et les capacités de plusieurs entreprises locales ont été renforcées ;
- les communes qui exercent la maîtrise d'ouvrage des infrastructures ont été appuyées par leurs régions respectives. La région Atsimo Atsinanana a appuyé les communes pour ériger des barrières de péage sur la piste afin de pallier l'insuffisance des ressources financières pour les entretiens des pistes communales.

Toutefois, les acquis du projet ne peuvent perdurer en l'absence :

- d'appui technique et financier extérieur car les pistes réhabilitées risquent de se dégrader rapidement à la fin de la durée de garantie des infrastructures ;
- d'une stratégie de sortie efficace permettant aux maîtres d'ouvrage de s'acquitter de leurs responsabilités et de leurs rôles. En effet, la convention signée entre l'OIT et le programme DEFIS ne prévoyait pas d'accompagner les communes dans la mise en place de dispositifs de pérennisation. C'est ce qui explique l'inexistence de comités d'entretien des infrastructures et vraisemblablement l'absence de ressources financières (lignes budgétaires inscrites au budget des communes et des régions) pour assurer l'entretien des pistes communales et intercommunales.

Tous ces facteurs rendent problématique la prise en charge des charges récurrentes du projet après le 20 novembre 2022, date de fin de la garantie des PME.

La mise en place de ce dispositif de pérennisation devrait être faite en parfaite intelligence avec les communes, les services techniques décentralisés (STD) et les gouvernorats. Cette pérennisation devrait mettre l'accent sur la mise en place et la formation de comités locaux d'entretien d'une part et sur une prise en charge financière de manière dégressive des charges inhérentes à l'entretien des pistes réalisées, d'autre part.

Tableau 6: schéma de prise en charge des frais d'entretien des routes réhabilitées

Modalités de prise en charge/contributeurs	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
OIT	100%	67%	33%	0%
Communes	0%	33%	67%	100%

Source : résultats de l'enquête de l'équipe de consultants

Ce schéma partagé de prise en charge dégressive a l'avantage de préparer les communes à mieux prendre la relève de manière progressive avec l'accompagnement financier du projet. A la fin de la troisième année, les communes devraient être en mesure de prendre en charge à elles seules les frais d'entretien des pistes réhabilitées. Cette prise en charge sera facilitée par d'une part l'instauration d'un système de péage au niveau des pistes réhabilitées (contributions financières tenant des capacités de contribution des usagers) et d'autre part l'inscription dans les budgets des communes et des régions de lignes budgétaires pour supporter les charges récurrentes du projet.

4.7. Genre et non-discrimination

Même s'il y a eu non-discrimination (Convention N°111) et égalité de rémunération (Convention N°100), la prise en charge du genre est faible. En effet, aucune femme ne fait partie des 25 ingénieurs et surveillants de travaux (âge compris entre 20 et 63 ans) qui ont été formés. Les femmes représentent 7% de l'effectif des 85 personnels des PME dont l'âge est compris entre 23 et 68 ans. En ce qui concerne le recrutement de la main d'œuvre locale, il y a eu 15 324 hommes-jours (HJ) pour les femmes sur un total de 160 716 HJ réalisés, soit un taux de 9,53%. Aussi bien pour la formation que pour la création d'emploi, la cible de 25% de femmes retenue par le projet n'a pas été atteinte.

A la décharge partielle du projet, il y a une faible présence de femmes dans le secteur des BTP pour des raisons socio-culturelles. Par conséquent, il était difficile d'atteindre la cible de 25%.

Par ailleurs, aucun des 9 BE partenaires du projet n'est dirigé ou possédé par une femme. En ce qui concerne les PME, seules deux entreprises sur treize dans le district de Iakora sont dirigées ou possédées par des femmes contre six entreprises sur seize dans le district de Farafangana. Au total, les femmes propriétaires ou dirigeantes de PME représentent 27,58% de l'effectif total.

Par ailleurs, comme mentionné plus haut, même si des personnes handicapées ont bénéficié des formations ou des emplois créés par le projet, aucune statistique disponible ne permet à l'équipe d'évaluation de l'affirmer. Il est clair qu'aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre, le projet n'a pas défini de stratégie de ciblage des personnes vivant avec un handicap. Vraisemblablement, ce groupe vulnérable a peu profité du projet.

Enfin, le projet n'a pas assuré de formation en genre. Il n'a pas également mis en place des outils genre en dehors des fiches de suivi des chantiers qui permettent de retracer les emplois occupés par les femmes et les salaires qui leur ont été versés.

5. CONCLUSIONS

Les conclusions évaluatives sont tirées des résultats de la revue documentaire, des entretiens avec les parties prenantes clés et de l'observation sur le terrain. Ces conclusions évaluatives ont été également exposées lors de la restitution à chaud des résultats de l'évaluation. Tous les jugements évaluatifs formulés par l'équipe de consultants ont fait l'objet de croisement.

Dans l'ensemble, le projet est pertinent et il a été mis en œuvre par un dispositif opérationnel de qualité (structure managériales et backstopping), ce qui a permis d'atteindre l'essentiel des résultats en termes de réhabilitation de route, de renforcement de capacités, de création d'emploi et d'utilisation efficiente des ressources.

Toutefois, le projet a connu quelques insuffisances dans sa formulation, la prise en charge du genre et de la non-discrimination est à améliorer et les retards dans les décaissements ont limité l'efficacité du projet.

Conclusion 1 : la pertinence du projet

Le projet est d'une grande pertinence au regard du problème qu'il adresse (le désenclavement de zones rurales et la lutte contre le chômage), de son alignement sur les priorités du Gouvernement de Madagascar et des référentiels nationaux tel que le PEM et les référentiels locaux de développement tels que les PRD des deux régions d'intervention. Le projet est également aligné aux standards internationaux (Agenda 2030), aux standards de l'OIT et des institutions partenaires comme le FIDA. Le partenariat entre l'OIT et le FIDA par le biais du programme DEFIS a contribué à l'opérationnalisation du principe du ONE UN.

Quand bien même le projet garde encore toute sa pertinence, il est limité par ses caractéristiques intrinsèques, notamment l'insuffisance des moyens, la courte durée de l'intervention et l'insuffisance d'activités diversifiées et intégrées.

Conclusion 2 : l'approche de formulation du projet

Le projet a été formulé suivant une approche participative dans l'ensemble, avec une forte implication du siège. Le document de programme a facilité la formulation du projet et son alignement sur les référentiels nationaux et internationaux.

Quand bien même les autorités locales et les bénéficiaires à la base ont été impliqués dans la mise en œuvre du projet, il n'en a pas été le cas durant la formulation. La formulation du projet a souffert de certains manquements tels que l'absence d'une théorie explicite de changement et une prise en charge insuffisante de certains risques (risques liés aux cyclones).

Conclusion 3 : l'efficacité et la performance du projet

Le projet a fait preuve d'efficacité dans l'atteinte du produit 1 relatif à la réhabilitation de 52 km de routes (25 km pour Atsimo Atsinanana et 27 pour Ihorombe) au titre des chantiers-écoles, soit un taux de réalisation de 100%. Tous les travaux sont terminés depuis décembre 2021 et les infrastructures réalisées sont sous la garantie des

entreprises jusqu'en novembre 2022. Cette même efficacité a été observée dans les formations théoriques et pratiques des PME et des BE avec un taux de réussite de 97%.

Quand bien même les routes réhabilitées sont de bonne qualité dans l'ensemble, quelques cas de mauvaise qualité des matériaux utilisés entraînant des chaussées glissantes et des nids de poule ont été notés. Toutes les cibles de formation ont été atteintes voire dépassées sauf les cibles relatives à la formation des ingénieurs d'études et de contrôle et celle des surveillants de travaux (taux de réalisation de 60%). La masse salariale payée pour les emplois directs a dépassé la cible. Par contre, la masse salariale payée pour les emplois indirects est de 126 026 USD alors que l'objectif était d'en créer pour 132 000 USD (taux de réalisation de 95,47%).

Conclusion 4: l'efficacité managériale du projet

Le projet a fait l'objet d'un portage politique assez fort de la part du Bureau Afrique OIT de l'Afrique et du Bureau pays à Madagascar. Le projet a également bénéficié d'un backstopping régulier et de qualité durant tout son cycle de vie. La structure managériale du projet a été jugée efficace au regard de la définition des rôles et responsabilités des membres de l'équipe du projet et des mécanismes de planification, de coordination et de suivi opérationnel mis en place. L'équipe du projet a capitalisé une riche expérience sur l'approche HIMO à Madagascar. Elle a mis en place un bon système de contractualisation avec les entreprises et les BE de nature à faciliter une bonne mise en œuvre des activités. Le projet a mis en place un dispositif efficace de suivi des activités et des résultats et de mesure des progrès. Des réunions mensuelles de suivi ont été organisées sur le terrain entre les équipes du projet et celles de DEFIS alors qu'au niveau national les rencontres ont été, certes régulières, mais peu formalisées.

Le projet a rencontré divers obstacles dont notamment, le retard dans le démarrage des activités, la pandémie de la COVID, les lenteurs dans les décaissements du programme DEFIS Concernant premier obstacle. L'équipe de gestion du projet a fait preuve de capacité d'adaptation à la situation sanitaire née de la COVID-19 et elle a développé des synergies avec le projet VZF pour sensibiliser les personnels des PME et des BE sur les SST.

Conclusion 5: l'efficience dans l'utilisation des ressources

Les ressources du projet ont été allouées de manière stratégique puisque 81,82% des ressources ont été consacrés aux investissements et aux formations et moins de 20% au personnel et au fonctionnement. Le taux de décaissement du projet qui est de 95% est satisfaisant. Des économies de ressources ont été réalisées sur le poste de dépenses opérationnelles et elles ont été réinvesties dans les activités de sensibilisation des personnels des PME et de BE en SST.

L'efficience du projet a été limitée notamment par les retards de paiement des PME qui ont entraîné des avenants sans extension de coûts et des retards dans la livraison des infrastructures sans compter les difficultés nées de la COVID et des dégâts cycloniques.

Conclusion 6: l'efficacité dans la gestion du projet

Le projet a fait l'objet d'un portage politique assez fort de la part du Bureau Afrique OIT de l'Afrique et du Bureau pays à Madagascar. Il a également bénéficié de backstopping multiforme, régulier et de qualité de la part de ses backstoppers basés à Genève et en Afrique du Sud et de l'appui du Bureau pays qui ont accompagné le projet durant tout son cycle de vie. La structure managériale du projet a fait preuve d'efficacité en raison notamment du savoir-faire de l'équipe de gestion du projet, du bon système de contractualisation mis en place avec les PME et les BE, de la bonne planification des activités, de la bonne organisation du travail sur le terrain et enfin du dispositif opérationnel de suivi des opérateurs de formation, des BE et des PME. Le projet a assuré visibilité du programme DEFIS et du FIDA et promu l'approche HIMO. Il a également développé des synergies avec le projet VZF en matière de sensibilisation des personnels des BE et des PME sur les SST.

Conclusion 7 : orientation vers l'impact

Bien qu'il soit prématuré d'apprécier l'impact du projet, quelques effets ou signes d'impact ont été notés. Il s'agit du désenclavement de certaines communes rurales, de l'impact socio-économique dans les zones d'intervention en termes de création d'emplois décents et de distribution de revenus, de la contribution à l'amélioration des conditions de vie de couches sociales défavorisées et enfin du développement du secteur privé et de l'accroissement de l'offre de services selon l'approche HIMO.

Conclusion 8 : orientation vers la durabilité

Les facteurs qui peuvent favoriser la durabilité du projet sont l'alignement sur les politiques publiques de Madagascar et le leadership national (DEFIS/MINAE). En plus, l'approche HIMO a été intégrée dans la Stratégie de développement du Ministère des Travaux Publics, les communes assurent la maîtrise d'ouvrage des infrastructures, les capacités d'intervention des PME et des BE ont été renforcées. Les communes de la région d'Atsimo Atsinanana bénéficiaires des infrastructures ont mis en place un mécanisme local de mobilisation de ressources pour assurer l'entretien des infrastructures construites. Les facteurs qui limitent la durabilité des infrastructures sont l'absence de stratégie de sortie du projet, l'absence de comités d'entretien des infrastructures et enfin l'absence de ressources financières pour supporter les charges récurrentes du projet après le 20 novembre 2022.

Conclusion 9 : la prise en compte de la non-discrimination et du genre

Le projet a fait des efforts pour assurer la non-discrimination en termes d'accès à l'emploi et de traitement salarial mais la prise en charge du genre a été faible. Aucune femme n'a été formée parmi les ingénieurs et surveillants de travaux, les femmes représentent 7% de l'effectif des 85 personnels des PME formés et 9,53% de la main d'œuvre locale. Aussi bien pour la formation que pour la création d'emploi, la cible de 25% de femmes retenue par le projet n'a pas été atteinte. Dans l'ensemble les objectifs fixés en termes de création d'emploi ont été atteints voire dépassés, sauf pour les emplois directs créés pour les femmes.

Conclusion 10 : la nécessité d'une poursuite de la collaboration entre l'OIT et le programme DEFIS

La poursuite de la collaboration entre l'OIT et le programme DEFIS sur une période que la mission d'évaluation estime à 4 ans est capitale puisqu'elle permettra de rentabiliser l'investissement du programme DEFIS dans la formation des PME et des BE. Les BE et les PME formés par le projet sont en phase de croissance et manquent encore d'expertise technique et de capacités financières. Les entreprises nouvellement formées et celles qui seront formées auront besoin de pratiques pour développer leurs capacités techniques et affiner leurs pratiques managériales, d'où l'importance de leur coaching. Au regard des énormes besoins de Madagascar en réhabilitation de pistes et de l'objectif résiduel de 700 kilomètres de pistes pour DEFIS, il est important de se doter d'une masse critique de BE et de PME formés à l'approche HIMO structurée (réalisation de chantiers écoles), ce qui permettra de disposer d'un large éventail de choix et plus de chance de sélectionner les meilleures entreprises et les plus aptes à répondre aux conditionnalités de DEFIS.

6. RECOMMANDATIONS

6.1. Recommandations à l'OIT

Recommandation 1 : améliorer la qualité de la formulation des futurs projets HIMO avec l'intégration d'une théorie explicite de changement, l'affinement de l'approche genre, l'analyse de la situation de référence, la systématisation de la prise en charge de la sensibilisation et de la formation des personnels des PME et des BE sur les SST, et la définition d'une stratégie de pérennisation

Le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et l'implication en ressources faible.

Recommandation 2: améliorer le processus de mise en œuvre des formations en associant davantage le CNFHIMO et le LNTPB dans la sélection des participants aux formations, en affinant l'analyse des besoins en formation et le profilage des participants et enfin en améliorant le rapportage sur la mise en œuvre des formations.

Le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et l'implication en ressources faible.

Recommandation 3 : améliorer la qualité du contenu du package Approche HIMO structurée par la conduite de recherche-développement sur des produits qui améliorent les comportements géomécaniques des matériaux et la mise en place d'actions de formation en entrepreneuriat et en éducation financière des travailleurs locaux.

Le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et tout comme l'implication en ressources.

Recommandation 4: poursuivre les efforts de promotion et d'institutionnalisation de l'approche HIMO, notamment par la conduite d'actions de communication, de lobbying, et de plaidoyer sur les avantages de l'approche pour des pays fragiles comme Madagascar,

Le niveau de priorité de cette recommandation est moyen, l'implication temporelle est également moyenne et l'implication en ressources moyenne.

6.2. Recommandations au programme DEFIS/FIDA

Recommandation 5 : contractualiser avec l'OIT pour mettre en place un dispositif de pérennisation des pistes rurales réhabilitées en parfaite intelligence avec les maitres d'ouvrage, les STD et les gouvernorats et selon un schéma partagé et dégressif de prise en charge des frais d'entretien des routes réhabilitées.

Cette recommandation doit être mise en œuvre à court terme (à partir du mois de juillet 2022) puisque la garantie des entreprises va s'arrêter en novembre 2022. Le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est moyenne.

Recommandation 6 : faire former par l'OIT une deuxième cohorte de PME et de BE

sur l'approche HIMO structurée (réalisation de chantiers-écoles) afin de disposer d'une masse critique d'entreprises qualifiées capables de réaliser l'objectif résiduel de 700 kilomètres de pistes pour DEFIS.

Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme. Le niveau de priorité de cette recommandation est moyenne à élevée et l'implication en ressources est élevée.

Recommandation 7 : en partenariat avec l'OIT, assurer le coaching des PME et des BE des deux cohortes formées en approche HIMO structurée et adjudicataires de contrats de réhabilitation de routes avec DEFIS.

Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme. Le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est élevée.

Recommandation 8 : dans le cadre de la convention qui serait signée avec l'OIT, réviser les modalités de décaissement des fonds du programme DEFIS/FIDA afin de manière à disponibiliser les ressources financières permettant de réaliser les travaux de formation des PME et des BE et de réhabilitation des pistes ; de manière efficace et efficiente.

Cette recommandation doit être mise en œuvre à court terme. Le niveau de priorité de cette recommandation est élevé et l'implication en ressources est faible.

7. LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

La mission d'évaluation a identifié deux leçons apprises et une bonne pratique.

7.1. Leçons apprises

Leçon apprise 1: travailler avec des PME dans un contexte de vulnérabilité nécessite une approche inclusive et des adaptations permanentes.

Le projet a su innover dans ses modalités contractuelles avec les BE et les PME, ce qui explique, en grande partie, son succès. A cet effet, il a su intelligemment concevoir un cahier de charge souple et adapté aux réalités des entreprises nouvellement formées en approche HIMO structurée et souvent peu dotées en ressources financières. Par exemple, il n'y a pas eu d'exigence de la part du projet d'une caution de 3% de soumission au marché. Il est clairement admis que si le projet avait adopté un cahier de charge et des modalités de contractualisation à l'instar de l'Agence de régulation des marchés (ARMP), il aurait exclu beaucoup de BE et de PME de ses interventions

Leçon apprise 2 : il est capital d'innover dans l'approche HIMO et de l'adapter au contexte de fragilité de Madagascar

Les infrastructures construites sont toujours sous la menace des cyclones fréquents, d'où la nécessité d'améliorer les comportements géomécaniques des matériaux. A cet effet, il est nécessaire de conduire une réflexion et une recherche sur la mise en place de pistes rurales plus résilientes.

Il y a également lieu de systématiser l'intégration SST et une meilleure prise en compte du genre dans toutes les interventions selon l'approche HIMO. Cela suppose non seulement des activités de sensibilisation mais aussi de renforcement de capacités des femmes et autres membres de groupes vulnérables.

Enfin, l'approche HIMO structurée pourrait être enrichie des modules en entrepreneuriat et en éducation financière au profit des populations locales engagées dans les activités de réhabilitation comme main d'œuvre. In fine, il s'agira de doter ces populations de capacités de nature à les installer dans des processus socio-économiques d'autonomisation.

Les leçons apprises sont développées en annexe 6 du présent rapport.

7.2. Bonne pratique

Bonne pratique : la mise en place d'un mécanisme endogène pour la prise en charge de l'entretien des pistes communales réhabilitées.

Le fait pour la Région d'Atsimo Atsinanana d'appuyer les communes pour mettre en place des mécanismes locaux de mobilisation de ressources (barrières de péage sur la piste afin de pallier à l'insuffisance des moyens). Il s'agit là d'une initiative prometteuse de nature à favoriser l'appropriation du projet par les communes et la durabilité de ses acquis.

Cette bonne pratique est développée en annexe 7 du présent rapport.

8. ANNEXES

8.1. Annexe 1 : Termes de référence (TdR)

Termes de référence pour l'évaluation finale indépendante
Projet de formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises
(PME) et des Bureaux d'Etudes (BE), réalisation de chantiers écoles.

Version 7 mars 2022

Titre du projet	Formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études, réalisation de chantiers écoles
ILO DC / Symbole	MDG/19/04/IFA
Pays	Madagascar
Date de l'évaluation	Mars-Avril 2022
Bureau administratif du BIT	Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles
Unité d'appui technique	Département DEV/INVEST au Siège du BIT à Genève
Unités/bureaux du BIT ayant apporté leur concours	PARDEV/DCPM, PROCUREMENT, JUR, EMP/INVEST Genève, CO- Antananarivo, Cellule d'Appui des projets HIMO Antananarivo
Partenaires externes	Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage de Madagascar (MINAE) à travers le Programme Développement des Filières agricoles Inclusives (DEFIS)
Date de début du projet et de finalisation	Juillet 2019 – June 2022
Donateur et budget du projet	Fonds International de Développement Agricole (FIDA), 1 995 858 USD
Type d'évaluation et date	Evaluation finale indépendante
Gestionnaire de l'évaluation	Ricardo Furman

Sigles et acronymes

BE	Bureaux d'études
BIT	Bureau international du Travail
CAD	Comité d'aide au développement
CFHIMO	Centre de formation à l'approche à haute intensité de main-d'œuvre
DEFIS	Développement des Filières Agricoles inclusives
DSA	Daily subsistence allowance
DWT	Decent Work Team
Eval	Unité d'évaluation / Bureau international du Travail
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
HIMO	Haute intensité de Main d'œuvre
ILO	International Labour Organisation
LNTPB	Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
ODD	Objectifs de Développement Durable
OIT	Organisation Internationale du Travail
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail Décent
ROAF	Bureau régional pour l'Afrique
SNU	Système des Nations Unies
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
UNSDCF	Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
USD	Dollar américain

1. Contexte du projet

Le projet MDG/19/04/IFA entre dans une convention de partenariat entre le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE), à travers le Programme de Développement des Filières Agricoles inclusives (DEFIS), et l'OIT, avec le financement du Fonds International de Développement Agricole (FIDA).

Les activités y afférentes sont alignées aux cadres d'intervention aux niveaux international et national, notamment l'Agenda 2030 par la contribution à l'atteinte de l'ODD 8, l'Agenda 2063 pour l'Afrique, le Programme et Budget du BIT, le Plan National de Développement, l'UNSDCF, le PPTD 2015-2019 pour Madagascar, le Plan National d'Action pour la promotion du travail décent dans l'économie rurale, la Politique Nationale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, le Plan de travail du Bureau de Pays.

Ces activités permettent également l'atteinte des objectifs du projet, relatifs à la réhabilitation de routes rurales, à la formation, et à la création d'opportunités d'emplois. Pour pallier au triple problème de pauvreté, de manque d'infrastructure en milieu rurale, de sous-emploi et d'emploi informel, l'OIT propose une judicieuse application de l'approche HIMO structurée, approche à bénéfices multiples, dans la construction, la réhabilitation et l'entretien des routes et autres infrastructures de moyenne et petite portée. En plus de la réalisation des infrastructures pérennes et de bonne qualité, l'approche HIMO structurée constitue une alternative valable de création d'emplois décents, productifs et durables localement, de promotion l'emploi des jeunes et de l'approche genre, de réduction du secteur informel, et de distribution de revenus par le travail, d'exploitation des ressources locales, de transfert de compétence, de mise en place d'un système d'entretien efficace et de réduction du coût de la construction. Elle engendre aussi le développement d'un tissu des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Bureaux d'études pouvant se partager de façon plus équilibrée les marchés de l'industrie de la construction avec les grandes entreprises et apporter une contribution à la valorisation des ressources locales.

La réalisation et la pérennisation de ces infrastructures nécessitent des mains d'œuvre, des PME et des Bureaux d'études compétents et qualifiés dans le secteur du Bâtiments et Travaux Publics. Pourtant cette solution, pour être efficace, nécessite préalablement le renforcement de capacité des acteurs du secteur BTP, des mains d'œuvres locales et des autorités. C'est ainsi que la formation des acteurs du secteur BTP (Bureaux d'études et PME) figurent dans les activités proposées dans ce projet d'appui technique. Les travaux serviront de chantiers-écoles pour les cibles à former. Afin de maximiser les impacts des interventions et capitaliser les acquis, les régions Atsimo Atsinanana et Ihorombe qui figurent parmi les huit régions d'intervention du Projet DEFIS et de l'OIT ont été choisies

a. Présentation du projet

L'objectif de développement du projet est de contribuer au développement des filières inclusives, des infrastructures post récoltes et d'accès aux marchés.

Pour l'atteinte de cet objectif de développement, les objectifs immédiats sont les suivants :

- Objectif immédiat 1 : Les qualifications et les compétences des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études (BE) sont renforcées dans l'étude et conception, la planification, la réalisation, le contrôle et surveillance des travaux de réhabilitation des routes rurales utilisant l'Approche HIMO.
- Objectif immédiat 2 : Les potentiels de création d'emploi au bénéfice des populations locales avec recours à l'Approche HIMO sont démontrés.

Les zones d'intervention du sont incluses dans deux Régions de Madagascar, à savoir Ihorombe et Atsimo Atsinanana.

L'assistance technique de l'OIT au Programme DEFIS concerne la Sous-composante « Développement des infrastructures post récoltes et d'accès aux marchés » et comprend deux activités principales à savoir la formation et les investissements :

- La formation intéresse les Petites et Moyennes Entreprises (PME) et les Bureaux d'études (BE) ;
- Les investissements comprennent la réhabilitation de 52 km des routes servant de chantiers écoles.

Les formations théoriques et pratiques des entreprises, sous la responsabilité du Centre de Formation HIMO (CFHIMO) sont réservées aux ingénieurs de travaux, aux chefs de chantiers et aux cadres dirigeants.

Quant aux Bureaux d'études, leurs formations théoriques et pratiques, qui seront assurées par le CFHIMO et le LNTPB (Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment) toucheront les ingénieurs d'études et de contrôle, et les surveillants de travaux.

En ce qui concerne les travaux, sous forme de chantier école, deux axes en bénéficieront, ceux-ci se répartissent dans deux districts à savoir Farafangàna (Région Atsimo Atsinanana) et Iakora (Région Ihorombe).

Le budget du projet, pour 2 années d'activités (y-compris les ressources humaines), s'élève à 1 995 858 dollar US.

2. Cadre de l'évaluation

L'OIT considère que l'évaluation fait partie intégrante de la mise en œuvre des activités de coopération technique. L'évaluation au BIT a pour objectif la redevabilité, l'apprentissage, la planification et l'acquisition de connaissances. Elle devrait être menée dans le contexte des critères et des approches de l'aide internationale au développement, définis par la norme de qualité de l'évaluation OCDE / CAD et le Code de conduite de l'UNEG pour l'évaluation dans le système des Nations Unies.

En particulier, cette évaluation suivra les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats; et la liste de contrôle 3 des Directives pour l'élaboration des directives d'ÉVAL, intitulée « Préparation du rapport initial »; la liste de contrôle 4 « méthodologies de validation »; et la liste de contrôle 5 « Préparation du rapport d'évaluation ».

La présente évaluation finale sera indépendante. Elle sera gérée par le Senior Monitoring and Evaluation Officer du Bureau régional du BIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus et qui n'a aucun lien avec le projet à évaluer. L'évaluation sera conduite par une équipe de consultants indépendants.

3. Objectifs de l'évaluation

- a) Examiner les contributions du projet aux cadre national de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNDAF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- b) Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative);
- c) Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité qui ont contribué à l'atteinte des résultats du projet; y compris des résultats inattendus;
- d) Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail; et à sa synergie avec d'autres projets et programmes;
- e) Examiner les stratégies de durabilité;
- f) Examiner l'impact potentiel du projet ;
- g) Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- h) Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des futurs projets.

4. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les deux régions où le projet a mené ses interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

5. Clients de l'évaluation

Le principal client de cette évaluation est le Gouvernement de Madagascar et le FIDA en tant que donateur. En dehors de cela, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et ses partenaires d'exécution sont aussi les principaux clients de l'évaluation.

Les bureaux de l'OIT et le personnel impliqué dans le projet (personnel de projet, BP-Antananarivo, départements techniques au siège, Bureau régional pour l'Afrique (ROAF)) utiliseront le contenu du rapport.

6. Critères et questions évaluatives

a) Critères de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence stratégique et la cohérence, la validité de la conception, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO policy guidelines for Evaluation, principes, rationale, planning and managing for evaluations 4th edition (voir Annexe).

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

L'évaluation sera effectuée selon les normes⁷ d'évaluation des Nations Unies et le glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats mis au point par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci.

b) Questions principales de l'évaluation

L'évaluateur doit examiner les questions évaluatives suivantes, qui pourraient être révisées dans la phase de démarrage et actualisées avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation :

L'évaluation intégrera l'égalité des sexes et la non-discrimination (groupes vulnérables comment les femmes, les personnes handicapés , les jeunes, etc.) en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats. Cette question devrait être traitée conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes. En outre, elle devrait prêter attention aux questions liées au dialogue social, au tripartisme et aux normes internationales du travail et transition juste dans le contexte du changement climatique.

Conformément à l'approche axée sur les résultats appliqués par l'OIT, l'évaluation portera sur l'identification et l'analyse des résultats en abordant des questions clés liées aux

⁷ ST/SGB/2000 Regulation and Rules Governing Programme Planning, the Programme Aspects of the Budget, the Monitoring of Implementation and the Methods of Evaluation

préoccupations d'évaluation et à la réalisation des résultats/objectifs immédiats du projet en utilisant les indicateurs du cadre logique comme référence mais pas limiter à ceci. L'analyse devrait surtout refléter le « pourquoi » des résultats obtenus.

Pertinence stratégique et cohérence du projet

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Madagascar en terme d'employabilité, aux standards de l'OIT (Programme et Budget, Déclaration d'Abidjan, PPTD), et des ODDs, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?
- Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationaux ou régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires au développement? Se sont-elles approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?

Validité de la conception

- La conception générale du projet incluant les objectifs répond-elle aux besoins réels des hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain? Le projet propose une théorie de changement, implicite ou explicite, compréhensive et valide ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementales ont-elles été traitées dans le projet ?
- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quelles sont les risques non identifiés qui pourrait avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions/sous-régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès et ou non? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?
- Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités?
- Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements?
- Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire?

Efficiencia en el uso de recursos

- Los recursos (financieros, humanos, temporales, técnicos, materiales, etc.) ¿eran suficientes y se asignaron de manera estratégica para lograr los resultados esperados?
- Los recursos ¿se utilizaron de manera efectiva y optimizada? Las actividades que sustentan la estrategia ¿fueron rentables? De manera general, ¿los resultados obtenidos justifican los costos? ¿Los mismos resultados podrían haberse alcanzado con menos recursos?

Eficacia en la gestión del proyecto

- Los servicios competentes del BIT en Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) y el « Decent Work team DWT » en Pretoria, y el bureau en Ginebra (Sede de la OIT) ¿garantizaron un respaldo adecuado para la gestión del proyecto en los aspectos técnico, programático, administrativo y financiero?
- La estructura organizativa del proyecto ¿facilitó buenos resultados y la eficacia de las realizaciones, incluyendo la existencia de un sistema de seguimiento y evaluación funcional?
- El proyecto ¿realizó una utilización estratégica de la coordinación y la colaboración con otros proyectos del gobierno, del BIT y otras agencias de las Naciones Unidas y otros donantes en el país para aumentar su eficacia e impacto?

Orientación hacia el Impacto y sostenibilidad del proyecto

- ¿Qué cambio real, previsto o imprevisto, deseado o no deseado, indujo el proyecto? ¿Cuál es el potencial de sostenibilidad de los logros del proyecto?
- ¿Cuántas instituciones se beneficiaron de la implementación del proyecto y son susceptibles de asegurar la continuidad? ¿Son las instituciones clave?
- ¿Las capacidades de los socios de ejecución se fortalecieron lo suficiente para asegurar la sostenibilidad de las realizaciones más allá del período de implementación del proyecto? ¿En qué medida la estrategia de salida del proyecto es efectiva y realista?
- ¿Los resultados y realizaciones del proyecto tienen posibilidades de ser duraderos?
- ¿En qué medida el enfoque del proyecto puede ser replicado?
- ¿Cómo se afectó la sostenibilidad del proyecto por la situación de COVID-19 en el contexto de las respuestas nacionales y cómo el proyecto y las partes interesadas reaccionaron para avanzar en la apropiación de los resultados del proyecto?

Equidad y no discriminación

- ¿En qué medida el proyecto integró en sus acciones las necesidades y prioridades en materia de género y diversidad? ¿Cuál es el nivel de implicación de las mujeres y otros grupos vulnerables en la concepción, la implementación, el seguimiento y la evaluación del proyecto?
- ¿Los beneficiarios del proyecto disfrutaron equitativamente los hombres y las mujeres, ¿pudieron responder a las necesidades específicas de las mujeres y otros grupos vulnerables, ¿mejoraron su estatus? ¿De qué manera?
- ¿Los socios se sensibilizaron y formaron sobre la problemática de género y las herramientas desarrolladas por el proyecto ¿integraron las cuestiones de género?

7. Metodología de la evaluación

La metodología combinará los enfoques cuantitativos y cualitativos, pero la elección definitiva de diferentes métodos de recolección de datos para esta evaluación quedará a cargo del evaluador en coordinación y con la aprobación del responsable de la evaluación.

Debido a la pandemia COVID-19 y su impacto en el mundo del trabajo, esta

évaluation sera menée dans le contexte des critères et des approches décrits dans le guide interne de l'OIT : Implications du COVID-19 sur les évaluations au sein de l'OIT : Guide interne sur l'adaptation à la situation et le Protocole sur la collecte de preuves évaluatives sur les mesures de réponse de l'OIT au COVID-19 par le biais d'évaluations de projets et de programmes ⁸.

En raison des restrictions de voyage et de l'absence de possibilité d'engagement en face à face avec le personnel du projet et les parties prenantes, l'évaluation pourrait être réalisée à distance par le/la chef d'équipe. Il/Elle bénéficiera de l'appui direct du/de la consultant(e) national(e) qui assurera le relais. Dans ce cas l'évaluation pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email et surtout des entrevues virtuelles.

Si, au moment du début de l'évaluation, la situation de la pandémie COVID 19 a changé, des ajustements à cette méthodologie peuvent être discutés entre le gestionnaire de l'évaluation et l'évaluateur principal.

La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants :

Briefing

Au démarrage de la mission deux séances de briefing qui impliquent, la première, gestionnaire de l'évaluation pour montrer la méthodologie à suivre en matière d'évaluation et expliquer les démarches et les clauses du contrat, et une deuxième avec le Bureau pays du BIT d'Antananarivo et l'équipe du projet pour mettre à la disposition de l'équipe du/de la consultant(e) les informations clés sur la vie du projet, les documents du projet et planifier la phase de collection de données.

Revue documentaire

La revue documentaire permettra d'analyser tous les documents existants sur le projet que sont : les documents de base du projet, les rapports d'avancement, les coupures de presse, le PPTD, les programmes et budgets correspondants et tout autre document utile relatif au projet. La revue documentaire suggérera un certain nombre de constats initiaux qui à leur tour pourront mener à d'autres questions d'évaluation ou à revoir celles qui existent. Cela aidera à élaborer les outils d'évaluation qui devraient être finalisés en concertation avec le gestionnaire d'évaluation.

Entrevues avec le personnel du BIT

Le/la Consultant(e) procédera à des entretiens à distance avec le personnel du projet. Il/Elle va également interviewer le personnel clé du Bureau d'Antananarivo et les Bureaux de backstopping technique (Pretoria et Genève) ainsi que des autres projets de l'OIT. Une liste indicative des personnes à interroger sera fournie par l'équipe de gestion du projet (CNP) après consultation avec le gestionnaire de l'évaluation.

Entrevues avec les parties prenantes clés via Skype, téléphone, mail

Le/la consultant(e) procédera à des entretiens à distance ou présentiel à travers des entretiens de groupe et/ou individuels avec les parties prenantes.

Le/la consultant(e) pourrait utiliser des questionnaires en ligne/email pour les parties prenantes, incluant les mandants de l'OIT (représentants des travailleurs, des employeurs et du Gouvernement), Les institutions nationales impliquées dans la mise en œuvre du projet, les partenaires au développement opérant dans le secteur de l'emploi (Agences des Nations Unies et partenaires techniques et financiers), les bénéficiaires du projet.

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

Un atelier virtuel des parties prenantes sera organisé pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de

⁸https://www.ilo.org/eval/WCMS_744068/lang--en/index.htm 6

l'OIT et les partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur principal.

A la fin du processus de collecte des données, l'évaluateur principal élaborera le projet de rapport (voir ci-dessous pour les détails). Le projet du rapport fera l'objet d'un examen méthodologique par le gestionnaire de l'évaluation et, après les ajustements nécessaires, sera diffusé auprès des principales parties prenantes. Ensuite, le gestionnaire de l'évaluation consolidera les commentaires et les transmettra à l'évaluateur principal pour qu'il/elle élabore la version finale en tenant compte des commentaires ou en expliquant la raison pour laquelle il n'en tient pas compte, le cas échéant.

8. Livrables attendus

- 1) Un rapport de démarrage de la mission rédigé suivant le « **Checklist No. 3 Writing the inception report** » précisant l'envergure de l'évaluation et les questions d'évaluation, la liste indicative des personnes à interviewer, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation y compris les outils d'évaluation, détaillant le plan de travail...
- 2) Un rapport d'évaluation préliminaire (maximum 30 pages plus annexes) concis selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous
 - Page de couverture avec les données clé du projet et de l'évaluation
 - Acronymes
 - Résumé exécutif
 - Description du projet
 - But, champ et clients de l'évaluation ;
 - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
 - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
 - Conclusions ;
 - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
 - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
 - Annexes (incluant les TdR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenu avec commentaires courtes par chacun, et les leçons et bons pratiques par rapport aux format BIT/EVAL; etc.) ;
- 3) Un rapport final de l'évaluation finale selon la même structure proposée dans le point 2 :

Le rapport (points 2 et 3) de la mission rédigé suivant les Checklists No. 5 et 6 (voir annexe).

Tous les rapports, y compris les annexe seront rédigés en français. La propriété des données de l'évaluation appartient au BIT. Le droit d'auteur du rapport d'évaluation appartient exclusivement au BIT. L'utilisation des données pour la publication et d'autres présentations ne peut être faite qu'avec l'accord écrit du BIT. Les principales parties prenantes peuvent utiliser le rapport d'évaluation de manière appropriée, conformément au but initial.

9. Modalités de gestion et chronogramme

Composition de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera dirigée par un(e) consultant(e) chef de l'équipe (pourrait être basé à Madagascar ou non) secondé par un(e) consultant(e) national(e). Le/la chef de l'équipe en charge de l'évaluation aura la responsabilité du rapport d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste senior de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et idéalement une expertise avérée, des questions relatives au domaine du projet actuel : investissement selon l'approche HIMO, BTP, développement local, emploi et employabilité.

Le gestionnaire de l'évaluation

L'echeff de l'équipe adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, M. Ricardo Furman, furman@ilo.org et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique, administratif et des services complets du projet et également avec les appuis du Bureau de l'OIT à Antananarivo.

Chronogramme de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Délais	Nombre de jours pour Evalueur International	Nombre de jours pour Evalueur National
01 Préparation des TdR	Préparation du projet des TdR Préparation du budget	Gestionnaire de l'évaluation	Du 15 au 24 Septembre	0	0
	Commentaires des parties prenantes sur les TdR	Gestionnaire de l'évaluation	Du 27 septembre au 08 Octobre	0	0
	Intégration des commentaires dans la version finale des TdR	Gestionnaire de l'évaluation			
02 Sélection des consultants	Publication de l'avis de recrutement	Gestionnaire de l'évaluation	Septembre -octobre 2021 & février 2022	0	0
	Recrutement des consultants ; Etablissement et signature du contrat	Gestionnaire de l'évaluation ; Bureau pays	Septembre -octobre 2021 & mars 2022	0	0

03 Phase de démarrage	Revue documentaire Conception des outils Consultations préliminaires avec l'équipe du projet du BIT et du bailleur Préparation et soumission du rapport de démarrage	Consultant(e) international(e)	Du 14 au 18 mars	5	2
	Révision et approbation de la version finale du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation		0	0
04 Collecte de données et consultations des parties prenantes	Consultations avec les parties prenantes	Consultant(e) international(e)	Du 21 mars au 1 ^{er} avril	9	9
	Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation aux parties prenantes,		4 avril	1	1
05 Rapport préliminaire	Version préliminaire du rapport d'évaluation sur la base de la revue documentaire, des consultations et de l'atelier de restitution	Consultant international(e)	Du 5 au 15 avril	5	2
	Révision méthodologique du rapport Commentaires des parties prenantes sur la version préliminaire du rapport	Gestionnaire de l'évaluation	18-29 avril	0	0

06 Rapport final	Consolidation des commentaires pour envoyer au consultant	Gestionnaire de l'évaluation	2-13 mai	0	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e) international(e)		2	1
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation		0	0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant international		0	0
	Total			22	14

10. Budget

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement de consultants, les missions de terrain, l'organisation d'ateliers et de réunions de consultations avec les parties prenantes.

Pour le/la consultant(e) de posture internationale :

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) international chef d'équipe pour 22 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Le voyage sur le terrain (facultatif).

Pour le/la consultant(e) national:

- Les frais de consultance pour le/la consultant(e) national(e), 14 jours ;
- Les frais de DSA au cours des missions de terrain (facultatifs),
- Les voyage sur le terrain (facultatifs).

A cela s'ajoutent les couts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution

11. Principales qualifications et expériences requises de l'équipe d'évaluation

L'évaluation est exécutée par une équipe composée d'un(e) consultant(e) avec expériences comment chef d'équipe et d'un(e) consultant(e) national(e).

Consultant(e) chef d'équipe

- Avoir au moins un Master en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, ou économie ou qualifications équivalentes;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérées en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU et l'emploi en areas géographiques et approches similaires au projet ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation;
- Ne pas avoir d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;

- Ne pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue) ;
- Avoir des connaissances et expérience avérées sur les thématiques du projet (employabilité des jeunes) et du pays seront des atouts ;
- Excellente maîtrise du français.

Consultant(e) national(e)

- Bac + 3 en économie, en gestion de projet, en suivi et évaluation ou qualifications équivalentes;
- Avoir un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle, notamment comme membre d'équipe pour évaluer des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du SNU ou autres organisations internationaux;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme;
- Ne pas avoir d'implication passée ou présente avec le projet, n'avoir pas prospecté un emploi dans le Projet ;
- Ne pas avoir de relations personnelles avec le staff impliqué dans la mise en œuvre et la gestion du Projet (ne pas être membre de la famille, ami ou un ancien collègue)
- Avoir des connaissances et expérience sur des thématiques du Projet et du pays seront des atouts;
- Excellente maîtrise du français et des langues locales dans les zones d'intervention du Projet.

Documents et outils pertinents sur la politique d'évaluation de l'OIT

1. Directives de l'OIT pour l'évaluation des politiques : Principes, justification, planification et gestion des évaluations, 4^{me} éd. (2020)
<https://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/lang--en/index.htm>
2. Formulaire du code de conduite (à signer par l'évaluateur)
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_206205/lang--en/index.htm
3. Liste de contrôle. 3 Rédaction du rapport initial
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165972/lang--en/index.htm
4. Liste de contrôle 5 Préparation du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165967/lang--en/index.htm
5. Liste de contrôle 6 : Evaluation de la qualité du rapport d'évaluation
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165968/lang--en/index.htm
6. Note d'orientation Participation des parties prenantes à l'évaluation de l'OIT
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165982/lang--en/index.htm
7. Note d'orientation 4 Intégration de l'égalité des sexes dans le suivi et l'évaluation des projets
http://www.ilo.org/eval/Evaluationguidance/WCMS_165986/lang-en/index.htm
8. Pillar 4: Managing & conducting evaluations
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---eval/documents/publication/wcms_761031.pdf

8.2. Annexe 2 : Matrice des questions de l'évaluation

Questions/Critères d'évaluation	Indicateurs de mesure	Méthodes de collecte des données/informations	Sources des données/informations
Critère 1 : pertinence stratégique et cohérence du projet			
1.1. Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Madagascar en termes d'employabilité, aux standards de l'OIT (Programme et Budget, Déclaration d'Abidjan, PPTD), aux ODD, et aux autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?	-Taux de concordance entre les objectifs des référentiels (international, régional, national) et les objectifs du projet.	-Revue documentaire des référentiels nationaux et internationaux. -Interviews auprès du donateur, de l'OIT, des autorités régionales, des maires et des chefs de services techniques de génie civil.	-Documentation sur le projet, la Politique générale de l'Etat, les plans de développement des régions de Ihorombe et d'Atsimo Atsinanana, le document de cadrage stratégique du BIT et des Nations Unies et les conventions internationales signées par Madagascar.
1.2. Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?	-% de personnes/entités (régions, société civile intervenant dans le développement basé dans les zones du projet) déclarant être associées à la conception du projet.	-Revue documentaire. -Interviews auprès du donateur, de l'OIT (siège, bureau à Madagascar, projet HIMO), des bénéficiaires et des autorités régionales.	-Entretiens avec les personnes ciblées.
1.3. Les objectifs, produits et activités sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales ou régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres	-Niveau de cohérence entre les objectifs du projet et les objectifs des projets des institutions nationales et de l'OIT. -Exemples de synergies développées avec d'autres projets ou programmes	-Revue documentaire -Interviews u donateur, du personnel de l'OIT (siège, bureau pays, projet HIMO), des collectivités territoriales bénéficiaires et des autorités régionales. -Interviews avec les responsables de projets ayant	-Documentation sur le projet, sur la politique HIMO à Madagascar. -Référentiels d'organismes internationaux, du BIT, document du Projet HIMO et services de travaux publics.

<p>partenaires au développement ? Est-ce que ces institutions se sont approprié les concepts et ont bien compris l'approche du projet ? Comment le projet complète-t-il les stratégies et programmes d'autres partenaires ?</p>		<p>développé des synergies avec le projet HIMO Formation ?</p>	
<p>Critère 2 : Validité de la conception du projet</p>			
<p>2.1. La conception générale du projet incluant les objectifs répond-elle aux besoins réels des hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?</p>	<p>-Témoignages des répondants par rapport à leur satisfaction du projet y compris les membres des groupes vulnérables</p>	<p>-Revue documentaire. -Interview auprès des resp. de l'OIT (bureau pays, Pretoria, Abidjan, Genève). -Focus group auprès des bénéficiaires directs du projet.</p>	<p>-Aide-mémoire de la mission de supervision menée par le FIDA . -Document de projet et rapports d'activités.</p>
<p>2.2. Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ?</p>	<p>-Degré d'adéquation entre les objectifs du projet et les besoins sur le terrain. -Existence d'une théorie du changement</p>	<p>-Revue documentaire. -Interview des responsables du projet HIMO. -Interview auprès du responsable du programme DEFI, personnel de gestion du projet Formation HIMO, autorités administratives des régions, des maires et chefs de fokontany. -Focus group avec les usagers de pistes.</p>	<p>-Documentation sur le projet (rapport d'activités, rapport spécial sur l'inclusion et l'application de l'approche genre dans le projet).</p>

<p>2.3. Le projet propose une théorie de changement, implicite ou explicite, compréhensive et valide ?</p>	<p>-Existence d'une théorie du changement explicite ou implicite.</p>	<p>-Revue documentaire ; -Interview auprès des responsables du bureau pays du BIT à Madagascar, Abidjan, Pretoria et Genève.</p>	<p>-Convention entre le programme DEFIS/Ministère de l'agriculture et l'OIT. -Théorie du changement. -Note conceptuelle du projet.</p>
<p>2.4. Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ?</p>	<p>-Qualité du cadre de résultats du projet.</p>	<p>-Revue documentaire. -Cadre de résultats. -Rapports d'activités.</p>	<p>-Cadre logique et cadre de résultats du projet ; -Rapports d'activités du projet.</p>
<p>2.5. A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?</p>	<p>-Existence d'indicateurs de performance</p>	<p>-Revue documentaire (examen du cadre logique et du cadre de résultats et rapports d'activités). -Revue des compte rendu de réunion durant la négociation du projet et de l'aide-mémoire des missions du FIDA. -Interview avec les responsables du projet et du programme DEFIS.</p>	<p>-Cadre logique et cadre de résultats. -Dispositif de suivi-évaluation du projet -PV et compte rendu de réunion du projet et aide-mémoire des missions du FIDA.</p>
<p>2.6. Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale sont-elles traitées dans le projet ?</p>	<p>-Respect de l'intégration systématique des questions de genre et de non-discrimination dans les documents de travail. -Degré de prise en compte des questions de genre et de non-discrimination durant la mise en œuvre du projet.</p>	<p>-Revue documentaire (document de projet). -Examen de l'application des conventions internationales par le projet. -Interview des responsables du bureau pays.</p>	<p>-Rapport d'activités du projet. -Informations recueillies auprès des différentes parties prenantes du projet.</p>

<p>2.7. La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ?</p>	<p>-Présence de matrice de gestion de risques et hypothèses de réussite du projet dans le document de formulation du projet.</p>	<p>-Revue documentaire (document de cadrage du projet). -Examen de la matrice de gestion des risques du projet -Interview des responsables du bureau pays du BIT à Madagascar, de l'équipe de gestion du projet et des responsables du programme DEFI/FIDA.</p>	<p>-Documentation sur le projet (référentiels d'ancrage du projet). -Cadre logique et cadre de résultats. -PV et compte rendus de réunion et de l'aide-mémoire des missions du FIDA.</p>
<p>2.8. Quels sont les risques non identifiés qui pourraient avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?</p>	<p>-Présence de risques non identifiés ou insuffisamment identifiés durant la conception du projet</p>	<p>-Revue documentaire (document de cadrage du projet). -Examen du cadre de gestion des risques du projet. -Interview auprès les responsables du bureau pays de l'OIT, de l'équipe de projet et des responsables du programme DEFI/FIDA.</p>	<p>-Documentation sur le projet (cadre logique, matrice de gestion des risques et cadre de résultats).</p>
<p>Critère 3 : Performances et efficacité du projet</p>			
<p>3.1. Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?</p>	<p>-Taux de réalisation des objectifs par rapport aux prévisions.</p>	<p>-Analyse et examen des rapports d'activités et du tableau de bord financier du projet.</p>	<p>-Rapport d'activités du projet. -Tableau de bord financier</p>
<p>3.2. La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ?</p>	<p>-Taux de satisfaction des bénéficiaires du projet.</p>	<p>-Interview et focus group auprès des gouverneurs des régions, des chefs des services techniques de génie civil, des communes, des fokontany, des partenaires du projet (PME, BE) et des responsables de DEFI..</p>	<p>-Rapport d'activités du projet. -Informations communiquées par les autorités de la zone cible (région, communes, fokontany). -Déclaration/témoignage des usagers de pistes.</p>

<p>3.3. Les bénéficiaires ont-ils profité équitablement aux hommes et femmes ciblés par le projet ?</p>	<p>-% de femmes et d'autres groupes vulnérables bénéficiaires directs et indirects du projet. -Taux de participation des femmes aux travaux des PME et des BE.</p>	<p>-Revue documentaire. -Interview auprès des responsables du projet. -Focus group avec les bénéficiaires du projet (communes, fokontany, population locale concernée par les travaux, groupe des travailleurs par approche HIMO).</p>	<p>-Documentation sur le projet ; Informations communiquées par les bénéficiaires et les responsables du projet.</p>
<p>3.4. Dans quelles régions/sous-régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ?</p>	<p>-Nombre de cadres d'entreprises (ingénieurs, chef de chantiers) et d'ingénieurs de BE résident dans la zone du projet formés. -Ratio femmes bénéficiaires du projet/population totale des bénéficiaires du projet.</p>	<p>-Revue documentaire ; -Interview des responsables du projet. -Focus group avec les bénéficiaires du projet (communes, fokontany, population locale concernée par les travaux.</p>	<p>-Rapports d'activités du projet. -Entretiens avec les acteurs locaux.</p>
<p>3.5. Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ?</p>	<p>-Facteurs de succès ou de blocage de l'avancement du projet.</p>	<p>-Revue documentaire -Interview des responsables du projet.</p>	<p>-Rapports d'activités du projet. -Interview des responsables du projet et de l'OIT bureau pays.</p>
<p>3.6. Quelles ont été les adaptations nécessaires faites afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?</p>	<p>-Nouvelles mesures/activités/orientations nouvelles visant l'amélioration de performance du projet.</p>	<p>-Revue documentaire. -Interview des responsables du projet.</p>	<p>-Documentation sur le projet ; -Interview des responsables du projet et du bureau pays.</p>
<p>3.7. Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ?</p>	<p>-Durée de rupture de travaux causés par des cas de force majeure (rupture de financement, départ du personnel clé du projet ou rupture de contrats avec des PME/BE, pandémie de la COVID-19).</p>	<p>-Entretiens avec les responsables de l'équipe de gestion administrative, technique et financière du projet.</p>	<p>-Registres des travaux des prestataires du projet. -Rapports d'activités du projet.</p>

3.8. Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?	-Existence d'un dispositif de suivi-évaluation et de reporting fonctionnel.	-Revue documentaire. -Interview des responsables du projet HIMO.	-Dispositif de suivi-évaluation du projet. -Interview des responsables du projet et de BIT bureau pays Madagascar.
3.9. Le projet a-t-il prévu un mécanisme pour anticiper les obstacles et faire les corrections/ ajustements nécessaires suivant ses priorités ?	. -Existence d'un mécanisme de management stratégique du projet.	-Revue documentaire. -Interview des responsables du projet HIMO.	-Documentation sur le projet. -Interview des responsables du projet et de BIT bureau pays Madagascar.
3.10. Dans quelle mesure la pandémie COVID-19 a-t-elle influencé les résultats et l'efficacité du projet et comment le projet a-t-il abordé cette influence pour s'adapter aux changements ?	-Nombre d'activités (type, budget affecté) perturbées par la COVID19 et les mesures sanitaires y afférentes. -Qualité d'application du protocole de gestion de crise sanitaire adopté par le projet.	-Examen du rapport d'activités du projet. -Interview du personnel du projet (coordonnateur, administrateur de programme).	-Rapport d'activités du projet. -Documentation sur le protocole de gestion de la crise sanitaire par le projet et son application.
3.11. Les modèles d'intervention (adaptés) utilisés dans le projet suggèrent-ils un modèle d'intervention pour une réponse de crise similaire ?	-Adaptabilité/répliquabilité du modèle d'intervention du projet pour une réponse à une crise similaire.	-Revue documentaire. -Interview auprès des responsables du projet HIMO et du bureau pays BIT.	-Rapport d'activités du projet. -Rapport spécial du projet sur la gestion de la crise sanitaire.
Critère 4 : Efficience dans l'utilisation des ressources			
4.1. Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon	-Répartition des ressources entre les différents postes de dépenses (personnel, fonctionnement, activités, etc.) -Taux d'atteinte des objectifs du projet par indicateur.	-Analyse et examen des rapports d'activités et des rapports financiers du projet. -Analyse de l'organisation de travail du projet (organigramme, déploiement	-Rapport financier du projet. -Rapport périodique d'activités. -Rapport d'audit du projet.

stratégique afin d'aboutir aux résultats attendus ?		du personnel, flux de trésorerie, etc.).	
4.2. Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? Les activités qui soutiennent la stratégie ont-elles été rentables ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?	-Taux de décaissement. -Taux d'utilisation des ressources en fonction des postes de dépenses. -Taux d'efficacité du projet.	-Analyse des écarts budgétaires et des variations entre les prévisions et les réalisations. -Analyse des coûts d'activités.	-Documentation sur le projet : rapport d'activités, rapport financier, rapport d'audit du projet, offres techniques et financières des PME, propositions des BE/partenaires de formation dont CF/HIMO et LNTPB
Critère 5 : Efficacité dans la gestion du projet			
5.1. Les services compétents du BIT à Abidjan (Bureau pays et Bureau Régional) et le « Decent Work team DWT » à Pretoria, et le bureau à Genève (Siège de l'OIT) ont-ils assuré un backstopping adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?	-Fréquence et qualité des mesures de backstopping durant le cycle de vie du projet.	-Revue documentaire. -Interview auprès des responsables du bureau pays du BIT et de l'équipe de backstopping du projet HIMO.	-Documentation sur le projet : rapport d'activités du projet, rapport du BIT sur le projet. -Informations communiquées par le BIT siège et ses bureaux régionaux.
5.2. La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système	--Qualité du management du projet. -Niveau de performance du projet.	-Revue documentaire. -Interview des responsables du BIT Madagascar et du projet HIMO.	-Documentation sur le projet : rapport d'activités du projet, cadre de résultats du projet. -Rapport de suivi-évaluation du projet, rapport du BIT sur le projet.

de suivi et évaluation fonctionnel ?			
5.3. Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du gouvernement, du BIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?	-Nombre et fréquence des réunions de coordination et/ou d'échanges avec d'autres projets du gouvernement, du BIT et des agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays.	-Revue documentaire. -Interview des responsables du bureau pays du BIT et du projet HIMO.	Documentation sur le projet : rapport d'activités du projet.
Critère 6 : Orientations vers l'impact et la durabilité du projet			
6.1. Quel changement réel, prévu ou imprévu, voulu ou non voulu le projet a-t-il induit ? Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?	-Nombre d'effets catalytiques (financiers ou non financiers) du projet (ex. création de caisses de maintenance de pistes, abondement de fonds de réhabilitation de pistes par d'autres agences de développement). -Nombre de dispositifs de maintenance de pistes créés. -Nombre d'associations d'usagers de pistes fonctionnelles.	-Revue documentaire. -Constats de visu/observations. -Interview des services publics, des autorités régionales, des responsables du projet HIMO, des maires, des usagers de pistes.	-Documentation sur le projet (rapport du projet HIMO), sur les communes visées/cibles (rapport des communes et/ou des usagers de pistes). -Déclarations/ témoignages de la population de la zone cible du projet. -Informations fournies par les services de travaux publics, les maires (mise en place des dispositifs de financement des travaux de maintenance).
6.2. Combien d'institutions bénéficient de la mise en œuvre du projet et sont susceptibles d'assurer la continuité ? Sont-ils les institutions clés ?	-Nombre d'institutions bénéficiaires de la mise en œuvre du projet. -% d'institutions locales clés parmi les bénéficiaires de la mise en œuvre du projet.	-Revue documentaire. -Interviews des responsables des régions et du programme DEFI ainsi que du bureau pays du BIT.	-Rapport d'activités du projet. -Informations communiquées par les autorités locales (régions, communes) et les services publics (travaux publics, district).
6.3. Les capacités des partenaires d'exécution	-Liste de formations dispensées pour le renforcement de capacités	-Revue documentaire.	-Rapport d'activités du projet.

ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? A quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?	des partenaires d'exécution et résultats obtenus (régions, communes). -Document de capitalisation des acquis et de transfert de connaissances sur le projet établi et diffusé aux institutions clés.	-Interviews auprès des resp. du projet.	-Rapport des centres CFHIMO et LINTPB.
6.4. Les résultats et réalisations du projet ont-ils des chances d'être durables ?	-Nombre de dispositifs de maintenance de pistes créés -Nombre d'associations d'usagers de pistes mises en place et fonctionnelles.	-Revue documentaire. Interview auprès des responsables des services publics / gouvernement (régions) / autres collectivités territoriales.	-Rapports d'activités du projet, et aide-mémoire de la mission de supervision du FIDA.
6.5. Dans quelle mesure l'approche du projet peut être répliquée ?	-Disponibilité d'un document de capitalisation avec la démarche et les outils de mise en œuvre de l'approche HIMO	-Revue documentaire. -Interview auprès des responsables des services publics. -Interview des acteurs locaux.	-Documentation technique sur le projet (résultats, capitalisation). -Avis d'experts en développement (services des travaux publics, collectivités territoriales décentralisées).
6.6. Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation Covid19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?	-Nombre d'approches rendues inefficaces à cause de la COVID19.- -Mesures de remédiation apportées par le projet.	-Revue documentaire. -Interview auprès des responsables du projet.	-Rapports d'activités du projet -Stratégie de gestion de la COVID-19.
Critère 7 : Genre et non-discrimination			

<p>7.1. Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?</p>	<p>-25 % de femmes bénéficiaires du projet. -% de membres d'autres groupes vulnérables bénéficiaires du projet. -Besoins stratégiques des femmes pris en compte.</p>	<p>-Revue documentaire. -Interview et/ou focus group auprès des bénéficiaires (PME, BE), de la population de la zone cible du projet. -Focus group auprès des usagers des pistes et des responsables locaux (communes/fokontany).</p>	<p>-Documentation sur le projet (rapport d'activités du projet, fiches de chantier des entreprises, rapport des BE).</p>
<p>7.2. Les bénéficiaires du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?</p>	<p>-25 % de femmes bénéficiaires des formations du projet. -25% des femmes bénéficiaires d'emplois et de salaires du projet. -Besoins stratégiques des femmes pris en compte.</p>	<p>-Revue documentaire (rapport du projet, rapport des PME/BE) -Interview auprès des responsables du projet, des autorités régionales -Focus group auprès des usagers des pistes et des responsables locaux (communes/fokontany).</p>	<p>-Documentation sur le projet (rapport d'activités du projet, fiche de chantier des entreprises, rapport des BE).</p>
<p>7.3. Les partenaires ont-ils été sensibilisés et formés sur la problématique genre et les outils développés par le projet intègrent-ils les questions de genre ?</p>	<p>-25 % des bénéficiaires sensibilisées et formées sur la problématique genre composées de femmes. -% d'outils développés intégrant les questions de genre.</p>	<p>-Revue documentaire + analyse des contrats signés avec les PME, BE et les partenaires (CFHIMO, LNTPB).</p>	<p>-Documentation sur le projet (rapport d'activités du projet, fiche de chantier des entreprises, rapport des BE), rapport d'activités des partenaires.</p>

8.3. Annexe 3 : Liste des personnes interviewées

Liste des personnes rencontrées/interviewées dans le cadre de l'évaluation finale du projet

N°	Nom et Prénom	Fonction	Genre
1	Joseph Rostand Olinga Biwole ;	Acting Country Director FIDA Madagascar	M
2	Pierrot RANDRIANARITIANA	Coordonnateur National du Programme de Développement des filières agricoles inclusives (DEFIS)	M
3	NOSY Alizany	Coordonnateur Interrégional Défis Région Atsimo Atsinanana Vatovavvy Fitovinany	M
4	RALAIHERINIRAINY Thierry Peterson	Coordonnateur Interrégional Défis Région Haute Matsiatra, Amoron'i Mania, Ihorombe.	M
5	Dr Justin Mahafaky	Gouverneur de la Région Atsimo Atsinanana	M
6	Tafita Sareine Nomenjanahary André	Gouverneur de la Région Ihorombe	F
7	Adolphe MANAMBELO	Maire de la Commune Rurale de Ranotsara Nord District Iakora – Région Ihorombe	M
8	TARILY ;	Maire de la Commune Rurale d'Andranombao District Iakora – Région Ihorombe	M
9	TATA Rossi Pierre	Adjoint au Maire de la commune Andranombao Président OP Miray	M
10	DODO	Maire de la Commune Rurale Ambalatany District Farafangana – Région Atsimo Atsinanana	M
11	RAJAONARISON Tiana Richard	Directeur des Infrastructures et du Développement Région Ihorombe	M
12	ANDRIAMITOHA Voahasy Bernardin	Directeur de Cabinet	M
13	RAVOAVY Davidson Sébastien	Conseiller Technique Région Ihorombe	M
14	Colonel RAMANAMPAMONJY Daudin	Délégué Militaire Régional et Conseiller Technique Région Ihorombe	M
15	RAZAFIARIMANANA Jules	Directeur des Infrastructures et du Développement Région Atsimo Atsinanana	M
16	TOVOSITRAKASOAMAHA FALY Jean Parfait	DRAE Ihorombe	M
17	RATOVONDRAINY Leonard	Directeur Régional des infrastructures et Travaux Publics de la Région Ihorombe (DRTP)	M

18	Coffi AGOSSOU	Directeur du Bureau de pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles,	M
19	Clara RAMAROMANANA	Chargée de programmes du Bureau de pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles,	F
20	Holiarivony RAMIARINTSOA	Coordonnateur national des projets HIMO	F
21	Harisoa RANDRIANTSARAFARA ;	Administrateur de programme	M
22	ANDRIAMANALINA José	Socio -économiste	M
23	ANDRIANJAFY Ando	Responsable administrative et financier de la cellule de projets HIMO	F
24	Claude Yao Kouame,	EIIP Specialist DEVINVEST / OIT Backstopping du projet HIMO	M
25	Olivier Chaillet	Finance Officer, ILO Genève	M
26	PCA CFHIMO	PCA Centre de Formation HIMO	M
27	Randriamalala Tiana Richard	Responsable des formations des ingénieurs d'études et de contrôle; des surveillants de travaux Laboratoire National des Travaux Publics et du Bâtiment	M
28	Jocelyne RASOAMANANA	Chef de mission Bureau d'études SOA BEST	F
29	Mbolaso RANDRIANOMENJANAJARY	Environnementaliste Bureau d'études SOA BEST	F
30	William RASOLOMANANA	Directeur gérant Entreprise SOSA	M
31	Daniel RANDRIAMPARANY	Directeur gérant Entreprise MAMI	M
32	Rakotozandry Basile	Directeur Entreprise ECGF RAKOTOZANDRY	M
33	Richard RABESAHALA	Directeur Entreprise RABES	M
34	RAZAFINDRALAMBO Voniaina harisoa	Entreprise NY AINA sélectionnée pour la piste Ambalatany Farafangana	F
35	RANDRIANANDRASANA Liva nantenaina	Entreprise EBTP sélectionnée pour la piste Ambalatany Farafangana	M
36	RASOAMANARIVO Marie Victorine	Gérante de l'Entreprise TANJONA Talatamaty Fianarantsoa	F
37	NARSINTO Jean Marcellin	Entreprise FIFANAMPIANA	M

38	FALIMAENINA Henri Nardin	Entreprise TODAY	M
39	NAINA ANDRIAMPARANY Aimé	Bureau d'Etudes X ² Z	M
40	RAJAONARY Jean Roger	Bureau d'Etudes JR SAINA	M
41	Ihaba Davida	Bénéficiaire membre Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra Ihorombe	M
42	RENKO Odilon	Bénéficiaire Responsable technique Tranoben'ny Tantsaha Mpamokatra Ihorombe	M
43	Narcisse Nicolas	Bénéficiaire Main d'œuvre chef d'équipe HIMO Ambalatany District Farafangana - Région Atsimo Atsinanana	M
44	RATODISOA Bien Aimé	Technicien Conseiller en Gestion Agricole Familiale (CGEAF) Commune Ambalatany Centre Région Atsimo Atsinanana	M
45	ANDRIALALAINA Gérard Michel	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
46	Six Angèle	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
47	Sahaza Lionel Jesper	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
48	Ratsimitaho Jean de Dieu	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
49	Tambiniaina Ella Nomena Colette	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
50	Isamoëlline	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
51	RAMIANDRISOA Gabrielle Urfina	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
52	RAMANAMISATA Hugues	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
53	Jean Pierre	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
54	RANDRIAMAMPIONONA Roger	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
55	RABIALAHY RALISON Jean Baptiste	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
56	ANABAVY Tsiriniaina	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
57	RASOANIRINA Antonine	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	F
58	ANDRIAN ORO Niola Odon	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Ranotsara	M
59	ANDRIATSARAFARA Thomas	Bénéficiaire Directeur CEG Andranombao/Transporteur	M
60	RANDRIAMBOAVONJY Ignace de Loyola	Chef d'équipe Lot 4 Président Coopérative Miray	M
61	RASOANANDRASANA Violette Josiane	Bénéficiaire Membre OP Miray fokontany Ivary op mirary	F
62	Parfait	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	M

63	Augustin	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	M
64	SILAKINY	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	F
65	RILY	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	F
66	Ross Belia	Agent d'entretien piste Andranombao	F
67	Taly Narcisse	Agent d'entretien piste Andranombao	F
68	TATA Koera	Agent d'entretien piste Andranombao	F
69	RAZAFINIRINA Elisabeth Germaine	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	M
70	Soaline	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	F
71	Jarline	Bénéficiaire Main d'œuvre HIMO Andranombao	F

Soit 23 femmes et 48 hommes pour un total de 71 personnes avec les focus groupes sur le terrain.

8.4. Annexe 4 : Documentation consultée

1. Document de formulation du projet
2. Convention entre le programme DEFIS et l'OIT et ses avenants
3. Plans de travail annuel du projet
4. PV des réunions du projet
5. Base de données des emplois du projet
6. Rapport de synthèse sur les emplois directs créés par les travaux
7. Tous les rapports d'avancement du projet
8. Rapport annuel du projet janvier-décembre 2021
9. Rapport de conception finale du programme DEFIS
10. Politique générale de l'Etat (2014)
11. Plan national de développement de Madagascar 2015
12. Programmes Pays pour le Travail Décent (PPTD) 2015-2018 de Madagascar
13. UNDAF en cours de Madagascar
14. Plan national de l'emploi et de la formation professionnelle de Madagascar
15. Politique sectorielle Agriculture Elevage et Pêche de Madagascar
16. Plan national d'investissement agricole 2016-2020 de Madagascar

8.5. Annexe 5 : Chronogramme de l'évaluation

Phasage/activités/livrables	21-25 mars	28 mars-1 ^{er} avril	4-8 avril	11-15 avril	18-22 avril	25-29 avril	2-6 mai	9-13 mai	16-20 mai	23-27 mai	30-31 mai
Phase de préparation de la mission											
Briefing avec l'équipe de gestion du projet HIMO/BIT											
Revue documentaire											
Rédaction de la version provisoire du rapport de démarrage,											
Préparation de la logistique de la mission de terrain et des rendez-vous											
<i>Livrable 1 : version finale du rapport de démarrage</i>											
Phase de collecte des données											
Conduite des entretiens avec les parties prenantes clés (voyages y compris)											
Atelier de restitution des résultats préliminaires											
Phase de rédaction des rapports											
Analyse et croisement des données											
Rédaction du rapport préliminaire											
<i>Livrable 2 : version préliminaire du rapport d'évaluation</i>											
Circulation de la version préliminaire du rapport d'évaluation											
Rédaction du rapport final											
<i>Livrable 3 : version finale du rapport d'évaluation</i>											

Dates repères pour le travail de terrain, l'atelier de restitution et la remise des livrables :

1. Transmission de la version préliminaire du rapport de démarrage : **3 avril 2022**
2. Transmission de la version finale du rapport de démarrage : **9 avril 2022**
3. Conduite des entretiens : **du 11 avril au 19 mai 2022**
4. Atelier de restitution des résultats préliminaires de l'évaluation : **le 9 mai**
5. Transmission du rapport préliminaire d'évaluation : **22 mai 2022**
6. Circulation du rapport : à partir du **22 mai**
7. Transmission des commentaires aux consultants : **27 juin 2022**
8. Rédaction de la version finale du rapport d'évaluation : **du 28 juin au 5 juillet**
9. Transmission du rapport final : **6 juillet 2022**

8.6. Annexe 6 : Leçons apprises



<Project Title> Formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études, réalisation de chantiers écoles.

Project DC/SYMBOL:MDG/19/04/IFA

Name of Evaluator: Mohamadou Sy et ANDRIAMPARANONY Masy

Date: 22 mai 2022

Leçon apprise 1 : Travailler avec des PME dans un contexte de vulnérabilité nécessite une approche inclusive et des adaptations permanentes.

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	Les réalités sur le terrain ont forcé les équipes de projet à chercher des moyens pour corriger les problèmes engendrés par le passage des cyclones et les retards de paiement ainsi que l'inexistence de matériaux adéquats sur le terrain.
Contexte et toutes conditions préalables connexes	La réalisation de la piste dans la Région Atsimo Atsinanana a nécessité l'utilisation de matériaux adéquats qui n'existent pas sur les lieux de réalisation et les réhabilitations des pistes qui ont subi des dégâts cycloniques ont nécessité des budgets supplémentaires. Les entreprises ont dû faire face au retard de paiement des attachements.
Utilisateurs ciblés Les bénéficiaires	Les projets et programmes engagés dans la construction des routes et pistes rurales.
Défis/leçons négatives - Facteurs de causalité	Les principaux défis sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Connaître suffisamment le terrain pour mieux s'adapter avec les ressources existantes; • Maîtriser les prix et avoir les marges nécessaires pour pouvoir rectifier les problèmes en cours de route; Convaincre les acteurs concernés de l'importance des adaptations nécessaires.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	Les principaux facteurs de succès sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Existence de dialogues permanents avec les acteurs concernés qui ont permis de négocier des budgets pour l'adaptation aux réalités sur le terrain. • Négociation avec les parties prenantes sur le terrain afin de comprendre les défis de mise en œuvre du projet; Existence des partenariats solides avec les BE et PME qui ont facilité l'adaptation face aux contextes.

Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	<p>Il est important de collaborer avec l'Etat malgache par l'intermédiaire :</p> <ul style="list-style-type: none"> • du Ministère des Travaux Publics pour soutenir son laboratoire afin de travailler sur l'amélioration des comportements géomécaniques des matériaux ; • du Ministère du Travail pour systématiser l'intégration du SST et avec les maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre pour faciliter la prise en compte du genre dès la conception des cahiers de charges.
---	---



<Project Title> Formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études, réalisation de chantiers écoles.

Project DC/SYMBOL:MDG/19/04/IFA

Name of Evaluator: Mohamadou Sy et ANDRIAMPARANONY Masy

Date: 22 mai 2022

Leçon apprise 2 : il est capital d'innover dans l'approche HIMO et de l'adapter au contexte de fragilité de Madagascar

LESSON LEARNED ELEMENT	TEXT
Brève description de la leçon apprise (lien vers une action ou une tâche spécifique)	<p>L'OIT doit innover son approche HIMO pour l'adapter aux réalités sur le terrain et mieux répondre aux besoins de Madagascar. Il a été constaté que dans la Région d'Atsimo Atsinanana, la recherche de matériaux sélectionnés adéquats était un défi majeur de ce projet : les rochers sources de moellon n'étaient pas suffisants à l'Est alors que l'humidité et les cyclones nécessitent des matériaux plus résistants.</p> <p>Par ailleurs, en plus de la systématisation de l'approche genre et de la prise en compte des SST, il est important d'accompagner les bénéficiaires des projets dans leurs différentes initiatives de mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR), ce qui suppose des activités de renforcement de capacités en entrepreneuriat et en éducation financière.</p>

Contexte et toutes conditions préalables connexes	Les initiatives d'amélioration des matériaux nécessitent une collaboration avec des institutions comme le LNTPB. Mais celui-ci a aussi besoin de modernisation vu la vétusté de ses équipements. Cette institution publique perd de plus en plus sa notoriété.
Utilisateurs ciblés Les bénéficiaires	-Acteurs institutionnels -Projets et programmes et organisations de la société civile engagées dans la construction des routes et pistes rurales.
Défis/leçons négatives - Facteurs de causalité	Les principaux défis sont les suivants : -Convaincre les partenaires techniques et financiers à investir dans la prise en compte du genre, des SST et l'obtention de matériaux plus résistants lors de la réalisation des travaux en HIMO afin de maintenir des avantages comparatifs en termes de coûts de mise en œuvre. -Amener le gouvernement à moderniser son laboratoire afin de supporter les analyses et essais des matériaux. -Convaincre les acteurs sur l'importance de la prise en compte du genre et des SST dès les études et la conception des cahiers de charges des entreprises. -Convaincre les bénéficiaires du bien-fondé des formations sur l'entrepreneuriat et l'éducation financière.
Succès / Problèmes positifs - Facteurs de causalité	Les principaux facteurs de succès sont les suivants : -Obtenir des matériaux plus résistants pour éviter aux projets de refaire des travaux mal réalisés et faciliter les entretiens par les maîtres d'ouvrage. -Sécuriser la vie humaine et réfléchir sur l'importance du genre lors de la mise en œuvre des travaux contribue déjà à la création d'emplois décent et participe au développement humain.
Questions administratives de l'OIT (personnel, ressources, conception, mise en œuvre)	Il est important de collaborer avec l'Etat malgache par l'intermédiaire : <ul style="list-style-type: none"> • des universités et autres organismes de recherche sur l'amélioration des comportements géomécaniques des matériaux • du Ministère des Travaux Publics pour soutenir son laboratoire afin de travailler sur l'amélioration des comportements géomécaniques des matériaux • du Ministère du Travail pour systématiser l'intégration du SST. • des maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre pour faciliter la prise en compte du genre dès la conception des cahiers de charges.

8.7. Annexes 7 : Bonne pratique



International
Labour
Organization

Evaluation Office



► Emerging good practices

<Project Title> Formation en Approche HIMO Structurée des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Bureaux d'études, réalisation de chantiers écoles.

Project DC/SYMBOL:MDG/19/04/IFA

Name of Evaluator: Mohamadou Sy et ANDRIAMPARANONY Masy

Date: 22 mai 2022

La mise en place d'un mécanisme endogène pour la prise en charge de l'entretien des pistes communales réhabilitées.

GOOD PRACTICE ELEMENT	TEXT
Bref résumé de la bonne pratique (lien vers l'objectif du projet ou le livrable spécifique, contexte, objectif, etc.)	Le fait que la Région d'Atsimo Atsinanana ait appuyé les communes pour mettre en place un dispositif pérenne de mobilisation de ressources financières (ériger des barrières de péage sur la piste afin de pallier l'insuffisance des moyens pour l'entretien des pistes réalisées par le projet). Cela constitue une initiative prometteuse qui démontre une appropriation du projet par les communes. Cette initiative peut favoriser la durabilité des résultats du projet.
Conditions pertinentes et contexte : limites ou conseils en termes d'applicabilité et de répliquabilité	L'initiative de la Région d'Atsimo Atsinanana est une bonne pratique qui nécessite d'être soutenue. En effet les communes vulnérables qui ne peuvent ni investir dans des nouvelles infrastructures, ni prendre en charge les entretiens ou même payer le salaire de leur personnel ont besoin d'appui. Répliquer cette bonne pratique suppose l'intérêt d'une Région à supporter ses communes (ce qui relève de ses missions).
Établir une relation de cause à effet claire	Les communes n'ont pas été renforcées pour qu'elles puissent pallier l'insuffisance de leurs ressources financières et pérenniser les pistes réhabilitées par le projet. D'ailleurs, la convention entre l'OIT et le programme DEFIS n'avait pas prévu d'activités ou de ressources pour pérenniser les bénéfices tirés du projet.
Indiquer l'impact mesurable et les bénéficiaires ciblés	Cette volonté de la Région d'Atsimo Atsinanana mérite donc d'être soutenue pour envisager la pérennisation des acquis. L'argent tiré du péage permettra sûrement de payer les agents d'entretien et les

	services de cantonage.
Potentiel de répliation et par qui	<p>Le potentiel de répliation existe. En effet, l'OIT peut répliquer cette bonne pratique dans ses projets comme il l'a déjà fait auparavant dans des projets avec les appuis des communes en tant que maître d'ouvrage. Les résultats étaient tangibles.</p> <p>Pour faciliter les prises de décisions et prise de responsabilités chez les maîtres d'ouvrages pour ses futurs projets, l'OIT peut appuyer directement les équipes des Régions qui ont plus de pouvoir sur les communes. Elles peuvent aussi fournir des techniciens et des matériels d'entretien.</p>
Liens vers le haut avec des objectifs plus élevés de l'OIT (PPTD, résultats du programme de pays ou cadre de programme stratégique de l'OIT)	Eriger des barrages de péage permet aux utilisateurs de participer aux entretiens des pistes réalisées par le projet et d'espérer un retour sur investissement par l'obtention de pistes accessibles pour toute l'année. Cela permet aussi d'allouer des ressources pour créer des emplois permanents et décents pour les agents d'entretiens des pistes de la commune.
Autres documents ou commentaires pertinents	