



International Labour Organization

iTrack

Evaluation Unit (EVAL)

ILO EVALUATION

REPUBLIQUE DU CAMEROUN

ORGANISATION INTERNATIONALE
DU TRAVAIL (OIT)

PROGRAMME NATIONAL DE REHABILITATION ET DE CONSTRUCTION DES ROUTES RURALES (PN2R) COMPOSANTE HIMO

MISSION D'EVALUATION INDEPENDANTE DE FIN DE PROJET

RAPPORT FINAL
CMR/10/02/CMR and CMR/08/01/CMR

Elaboré par :
Emile André Damiba, Consultant international
Juin 2014

TITRE DE PROJETS	Programme National de Réhabilitation et Construction des Routes Rurales au Cameroun (PN2R) La fourniture des services (PN2R) au MINTP
TYPE D'ÉVALUATION	Finale- indépendante
PAYS	Cameroun
DUREE DU PROJET	Octobre 2008- Mars 2014
UNITE D'ADMINISTRATION	Bureau de Pays de l'OIT à Yaoundé
SOURCE DE FINANCEMENT	Direct Trust Fund
DONATEUR	République du Cameroun : Ministère des Travaux Publics
BUDGET DU PROJET	Assistance technique : 2 982 898 USD Investissements : 1 167 000 USD
UNITÉ TECHNIQUE	EMP/INVEST
MANAGER DE L'ÉVALUATION	Mr. KAMBALE Kavunga
DATES DE L'ÉVALUATION	Avril-Mai 2014
EQUIPE D'ÉVALUATION	Emile André Damiba, Consultant indépendant
DATE DE FIN D'ÉVALUATION	06 Juin 2014
MOTS CLES	Emploi, HIMO

LISTE DES ACRONYMES

ARMP	Agence de régulation des marchés publics
BET	Bureau d'études techniques
BIT	Bureau International du Travail
CCAG	Cahier des clauses administratives générales
CCTP	Cahier des clauses techniques particulières
CER	Comité d'entretien des routes
CMTF	Centre des métiers des travaux publics
CRR	Comité des routes rurales
DAO	Dossier d'appel d'offre
DRR	Direction des routes rurales
EAT/BP	Équipe d'appui au travail décent/bureau de pays
FEQ	Fond d'équipement
HIEQ	Haute intensité d'équipement
HIMO	Haute Intensité de Main d'œuvre
MINEPAT	Ministère de l'économie, de la planification, et de l'aménagement du territoire
MINHDU	Ministère de l'habitat et du développement urbain
MINTP	Ministère des travaux publics
MINEFOP	Ministère de l'Emploi et de formation professionnelle
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PAMODEC	Projet d'appui à la mise en œuvre de la déclaration
PME	Petite et moyenne entreprise
PTA	Plan de travail annuel
SERR	Stratégie d'entretien des routes rurales
TDR	Termes de référence
VIH/SIDA	Virus de l'immunodéficience humaine/ syndrome d'immunodéficience acquise

TABLE DES MATIERES

RESUME EXECUTIF	7
I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET PN2R	11
1.1. Le secteur routier	11
1.2. L'Approche HIMO et sa mise en œuvre	12
1.3. Le BIT au Cameroun	13
1.4. La mise en œuvre du PN2R et sa logique d'intervention ;.....	14
II. LE PROCESSUS DE L'ÉVALUATION	14
2.1. BUT, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'ÉVALUATION.....	14
2.2. METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION	15
2.2.1. La revue documentaire	15
2.2.2. Les entretiens et visites des partenaires.....	15
2.2.3. Les limites de l'évaluation.....	16
III.LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET	16
3.1. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET	16
3.1.1. La justification du projet	16
3.1.2. Adéquation de la conception.....	17
3.1.3. Les objectifs du projet et sa stratégie de mise en œuvre	20
3.2. PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATEGIQUE.....	23
3.2.1. Par rapport aux politiques et stratégies nationales.....	23
3.2.2. Pertinence par rapport aux missions de l'OIT.....	24

3.2.3. Pertinence par rapport aux bénéficiaires	25
3.3. EFFICACITE DU PROJET ET EFFETS PRODUITS	25
3.3.1. Les principales réalisations du projet	26
3.3.2. Quelques effets et acquis du projet.....	29
3.3.3. Avantages comparés estimés de l’approche HIMO	32
3.3.4. Quelques conditions de succès de l’approche HIMO	33
3.4. EFFICIENCE DE GESTION ET DE MISE EN OEUVRE	34
3.4.1.- organisation managériale	34
3.4.2. Communication, sensibilisation et partage de connaissances	40
3.4.3.- Les aspects financiers	41
3.4.4. Les défis du partenariat	43
3.4.5. Le Suivi-évaluation	45
3.5. LES PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES	46
3.5.1. Les difficultés internes au projet.....	46
3.5.2. Les difficultés externes au projet.....	48
3.6. LES ASPECTS DE DURABILITE DU PROJET	49
IV. QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRES.....	50
V. DE BONNES PRATIQUES RELEVÉES	52
5.1. SUR LE PLAN GLOBAL.....	52
5.2. DES OPTIONS NATIONALES AYANT UNE FORCE STRUCTURANTE EN HIMO.....	53
VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	54
6.1. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION	54
6.2. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS ;	55
ANNEXES.....	59

1. Réalisations jusqu'en Mai 2014
2. Liste des personnes interviewées
3. Calendrier de la mission

Liste des tableaux

1. Différence entre les deux Prodoc tels que conçus
2. Comparaison entre le cadre des Résultats initial et le Prodoc de l'extension
3. Produits attendus avec les résultats enregistrés
4. La situation du budget du projet

RESUME EXECUTIF

I. PRESENTATION DU PROJET ET LOGIQUE D'INTERVENTION

Le projet vise la réalisation d'un réseau routier rural plus développé et mieux entretenu qui améliore le mouvement des biens et des personnes à des coûts plus abordables et contribuant au développement économique local ainsi qu'à l'allègement de la pauvreté dans les zones d'intervention.

Les groupes cibles bénéficiaires sont : les cadres de la Direction des Routes Rurales du Ministère des Travaux Publics, ingénieurs des BET, les chefs d'équipe des PME, les collectivités décentralisées, usagers des routes rurales et les populations des zones desservies.

II. LES PERFORMANCES DU PROJET ET CONCLUSION

2.1. Pertinence du projet

Pertinence par rapport aux politiques et stratégies nationales

Dans son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), le Gouvernement camerounais ambitionne de ramener le sous-emploi global de 76% à 50% en 2020 avec la création de plusieurs milliers d'emplois formels par an. Aussi, il encourage à « chaque fois que c'est possible » le recours à des techniques HIMO. Le PN2R est conçu en référence et en application de cette politique et stratégie, ce qui confirme sa pertinence par rapport aux options du Gouvernement.

Pertinence par rapport aux missions de l'OIT

Le projet recèle un potentiel réel à contribuer aux grands objectifs stratégiques de l'OIT, dans son focus sur la création d'emplois et la redistribution de revenus grâce à une orientation d'une partie des investissements dans les infrastructures routières rurales vers les approches intensives en emplois. Il veille aussi à promouvoir le travail décent dans sa globalité, par la promotion et l'application des normes internationales du travail, en particulier la vulgarisation de la convention 94 et d'autres normes pertinentes pour les travaux publics. Le PN2R a contribué aux résultats stratégiques du BIT relatifs au biennium 2010-2011.

Pertinence par rapport aux bénéficiaires

A ce niveau, la pertinence de l'approche du projet, dont l'objectif est de distribuer les revenus et créer des emplois ruraux à court et moyen terme, ainsi que de promouvoir des activités connexes de génération de revenus, est établie en considération des besoins des bénéficiaires. Le désenclavement des bassins de production, l'accès aux sites touristiques et l'amélioration de la mobilité des populations des zones périurbaines sont autant d'objectifs qui prouvent la pertinence du PN2R.

2.2. Validité de la conception

Les deux partenaires principaux, le MINTP et le BIT ont ensemble conçu le projet de façon participative.

Comme observations, on remarque ce qui suit :

- le cadre logique initial du projet, annexé à la Lettre d'accord, ne correspond pas aux normes requises ; en effet on observe par exemple ce qui suit :
 - les résultats attendus sont exprimés sous forme d'indicateurs,
 - les hypothèses et les risques n'ont pas été identifiés, et
 - l'absence de situation de référence
- la conception n'a pas prévu la mise en place d'un Comité de pilotage

Ces faiblesses ont été corrigées pour la plupart dans le Prodoc élaboré ultérieurement en 2012.

2.3. Efficacité et Réalisations du projet

Composante « formations » du PN2R :

Les modules ont été élaborés et des formations dispensées assorties de stages pratiques notamment sur les chantier-écoles.

S'agissant des formations, des cadres dirigeants et des cadres techniques (ingénieurs), des cadres ont été formés au niveau des PME sur la réhabilitation des routes en terre avec recours aux approches HIMO (13 modules et chantier école) et des bureaux d'études (BET) sur les techniques HIMO et études routières. Des voyages d'échanges ont été organisés pour des cadres du ministère. Le Centre des métiers (CMTP) d'Akonolinga a été réhabilité et a accueilli des sessions de formations.

Les modules retenus et préparés (fiches pédagogiques) couvrent tous les domaines d'intervention des différentes entités intéressées (Administration, bureaux d'études, entreprises, communes, comités d'entretien des routes.

De plus, un ensemble de documentations en français et en anglais ont été envoyés par le service EMP/INVEST, et destinés au CMTP pour constitution du fonds de documentation HIMO.

Composante Travaux

La composante « Travaux » est celle qui a le plus souffert de l'arrivée tardive des fonds. Le programme de réhabilitation des routes dans la région priorisée d'Akonolinga a été réduit, faute de financements.

Le plan de travail de la composante « Travaux » prévoyait aussi la recherche de marchés mécanisés pour des travaux similaires aux fins d'exécution de l'étude comparative. Ce volet n'a pas été réalisé.

Tous les travaux accusent un retard important, voire un non lancement, par rapport aux plannings préparés avec l'expert en suivi et toute l'équipe d'encadrement. La cause principale est toujours la désorganisation totale du chantier et les problèmes de financement. Etant donné que les travaux sont liés, le moindre retard entraîne immédiatement un retard sur l'ensemble du chantier ; même les travaux sur les ouvrages, qui sont des activités indépendantes, ont connu peu d'avancée.

Les effets du projet

Néanmoins, on note ceci :

- la formation et le renforcement de capacités ont eu pour effet de permettre par exemple aux entrepreneurs, cadres et agents de maîtrise de mieux conduire avec efficacité les travaux ;
- le cours à Turin a apporté aux bénéficiaires une meilleure compréhension des approches HIMO, et leur a permis de construire un réseau de cadres «HIMO- sensibles» à même d'assurer le plaidoyer au sein du Ministère ;
- la réalisation d'ouvrages, bien que très limitée par rapport aux ambitions du projet, a permis (i) le désenclavement réel de zones isolées et difficiles d'accès (comme par exemple la réalisation du pont sur le tronçon d'Akonolinga et 3 kms réhabilités) et (ii) d'avoir des routes rurales d'une praticabilité en toutes saisons ;
- la distribution de revenus à la main-d'œuvre sous forme de salaires a contribué de façon directe à l'amélioration des conditions de vie et à la réduction de la pauvreté ;
- le CMTP est désormais capable d'accueillir et de former des apprenants en HIMO ;

Les défis et difficultés dans la réalisation du projet

Ce qui a le plus caractérisé et notoirement affecté le fonctionnement normal du projet en termes de difficultés, ce sont essentiellement les aspects financiers (la non mise à disposition des fonds suffisamment à temps)

- le projet, initialement prévu pour une durée de 4 ans (2007 – 2011), n'a démarré qu'à partir de 2009, soit avec un retard d'environ deux ans ;
- le Fonds d'équipement prévu au projet n'a finalement pas été formellement créé ;
- la longueur des procédures de mobilisation des fonds et de passation des contrats s'est avérée incompatibles avec le calendrier du projet et très préjudiciable à ses performances ;
- le Comité de suivi du projet à composante tripartite prévu par le document de référence du projet n'a pas été mis en place ;
- la cellule d'exécution n'a pas bien fonctionné du tout, ce qui a eu des répercussions en chaîne sur la mise en œuvre des activités du projet ;

- s'agissant de la tripartite tel que mentionnée dans la Lettre d'accord, la mise en œuvre de PN2R n'aurait donné l'occasion à aucune session, selon les entretiens avec les intervenants et la revue documentaire ;
- les procédures administratives du BIT ont été considérées lourdes et trop bureaucratiques.

2.4. Efficience dans la mise en œuvre du projet

Il apparaît à première vue, que les institutions nationales ne s'affirment pas assez dans leurs responsabilités au niveau de la mise en œuvre du projet. L'on s'attendrait à davantage d'engagement décisionnel et opérationnel de la partie nationale aux divers niveaux (national et régional) pour démontrer l'appropriation du projet. Divers projets et interventions en HIMO dans le pays semblent fonctionner de manière disparate sans une réelle coordination de la partie nationale, malgré la mise en place d'une cellule HIMO au MINEPAT. On a le sentiment que les ministères techniques respectifs gèrent chacun une approche HIMO à sa façon

L'Unité technique HIMO est le dispositif institutionnel national idoine sinon idéal pour permettre l'affinement et l'adaptation des techniques HIMO, contribuer à leur vulgarisation au Cameroun, de façon à avoir un impact structurant et durable.

Une Cellule d'exécution (DRR- Assistance technique) placée auprès du Directeur des Routes rurales, constitue le dispositif institutionnel pour assurer une gestion axée sur les résultats tout en garantissant un minimum de transfert de compétences avec l'assistance du BIT

Dans la pratique, le partenariat entre les deux acteurs clés, à savoir le MINTP et le BIT, dans la gestion de la mise en œuvre du projet n'a pas fonctionné comme souhaité. Il a fallu attendre deux ans pour qu'une solution intervienne. La réactivité des principaux partenaires s'est fait attendre.

Le Comité de suivi prévu par la Lettre d'accord n'a donc pas été mis en place, ce qui a contribué à porter préjudice à une bonne supervision et concertation des deux principaux partenaires du projet.

Du côté du BIT, si une partie de l'assistance attendue de sa part s'est assez bien exécutée (par exemple les formations, la conception de modules, et certaines études réalisées), ce n'est pas le cas de certaines autres activités dont la réalisation normale a été compromise par les blocages et diverses contraintes survenus lors de la mise en œuvre du projet. L'efficience dans l'assistance technique au projet a été mise à rude épreuve.

2.5. La durabilité du projet

La stratégie d'intervention du PN2R est telle qu'on peut dire que le programme lui-même contient les ingrédients susceptibles d'en assurer la durabilité. Il s'agit par exemple de la formation et renforcement des capacités, l'élaboration de modules de formation, la création d'outils de programmation et de fiches diverses de suivi des activités, le renforcement institutionnel du Centre des métiers des TP.

D'autres facteurs contribuent à la durabilité du projet ; il s'agit par exemple de : (i) la décision nationale intervenue requiert que les ministères techniques affectent 20% de leur budget d'investissement pour le financement HIMO, (ii) la responsabilisation des Collectivités locales dans l'entretien et la réhabilitation de routes rurales, (iii) la mise en place de Comités d'Entretien des Routes, le décret du premier ministre sur l'utilisation des approches HIMO dans les infrastructures.

2.6. Les enseignements tirés

La planification détaillée de tout le processus de mise en œuvre s'est révélée être une étape essentielle dans la réussite des projets en HIMO.

Le PN2R a aussi enseigné que, pour réussir, l'approche HIMO doit se faire de façon participative, en collaboration avec toutes les parties prenantes et à tous les niveaux d'exécution des projets.

Les étapes d'information, de sensibilisation, de formation, de responsabilisation et de contractualisation avec les bénéficiaires sont essentielles dans la réussite des projets HIMO.

Le suivi rapproché et la supervision efficace de la mise en œuvre du projet sont particulièrement importants, notamment pour le contrôle-qualité et la bonne exécution des activités sur le terrain.

L'expérience de la mise en œuvre du projet a enseigné combien il est très important de savoir prendre de bonnes décisions à temps, une qualité première en management.

Le projet a confirmé la pertinence d'avoir un Comité de pilotage comme organe de supervision afin de faciliter les échanges et le dialogue entre les principaux partenaires engagés.

Quelques bonnes pratiques

Les actions de sensibilisation menées aux niveaux méso, se sont révélées déterminantes dans la création d'un contexte structurant et favorable à la mise en œuvre d'un projet avec les caractéristiques du PN2R.

Une des bonnes pratiques du projet à mettre en exergue, ce sont certainement ses actions en renforcement de compétences pour tous les acteurs du secteur (par exemple la formation des PME et BET).

Les chantiers - écoles permettent de tirer des leçons pour la réalisation de chantiers de démonstration avant le passage à des chantiers HIMO à l'échelle.

Le contexte national et l'environnement de la mise en œuvre du projet ont été largement favorisés par les options fondamentales du Gouvernement du Cameroun qui a pris une option claire pour la HIMO.

2.7. Recommandations

Au Gouvernement : une appropriation plus affirmée dans un élan plus harmonisé et mieux coordonné

- Faire de l'Unité technique HIMO du MINEPAT une véritable structure interministérielle pour coordonner les différentes stratégies éparses déployées ;
- Mener avec les acteurs sectoriels clés des réflexions sur l'adaptation et l'opérationnalisation des dispositions réglementaires récemment prises par le 1er Ministre, demandant aux ministères techniques d'affecter 20% de leurs budgets d'investissement pour le financement des travaux HIMO ;
- Positionner le Centre des métiers de travaux publics (CMTP) pour en faire un véritable maillon pertinent de la stratégie nationale de HIMO en matière de formation ;
- Renforcer la capitalisation de l'approche HIMO en constituant des bases de données permettant de mieux affiner les analyses et orienter les décideurs dans leurs prises de décisions ;
- Mettre sur pied un bon système de suivi et évaluation en vue de mieux répondre et étendre la portée, l'impact et l'efficacité des différentes initiatives sectorielles en cours pour la gestion de programmes HIMO.

Au BIT : une collaboration rapprochée résolument orientée sur les résultats

- tout mettre en œuvre pour maintenir un flot continu d'échanges avec la partie nationale aux divers niveaux hiérarchiques ; et prendre toutes les dispositions qui s'imposent pour réagir avec promptitude et de façon appropriée aux situations difficiles et autres blocages susceptibles de survenir tout au long des différentes actions en cours durant la mise en œuvre du projet ;
- ne jamais perdre de vue le respect et l'application du principe de gestion orientée sur les résultats ;
- établir des rapports d'avancement ou d'auto-évaluation qui montrent les données quantitatives des résultats réalisés en comparaison des résultats attendus initialement planifiés ;
- capitaliser sur les diverses expériences en vue d'accroître leur impact et leur pérennité.

I. CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET PN2R

Le Gouvernement a confirmé son engagement dans le secteur de l'Emploi notamment par la validation en 2007 de la Politique nationale de l'Emploi ; en 2008 par l'adoption de la Stratégie nationale de promotion des approches HIMO et en Juin 2009 du Plan d'action y relatif ; en 2009 toujours, du Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui préconise le recours, autant que faire se peut aux approches HIMO comme « leviers pour créer des emplois massifs au Cameroun ».

Dans sa politique sectorielle, le Gouvernement est engagé depuis 2005 dans une coopération soutenue avec le BIT pour la promotion des approches HIMO à travers les programmes de réhabilitation et d'entretien des routes rurales.

1.1. Le secteur routier

Etat des lieux du secteur

Au Cameroun, le réseau routier dans les zones rurales est peu développé et mal entretenu, constituant ainsi un obstacle au développement et au transport de la production agricole vers les villes, les marchés et les consommateurs. Cette limite est une contrainte dans l'accès des populations aux services sociaux de base (éducation, santé, eau) et plus globalement un frein au développement économique et social des zones enclavées. De ce fait, on peut donc dire qu'un des facteurs déterminants de la pauvreté rurale est l'insuffisance d'infrastructures routières viables. Ce facteur a été clairement identifié par les populations elles-mêmes lors des consultations participatives organisées à travers le pays au début des années 2008.

Quelques effets de l'absence d'infrastructures routières viables:

- la baisse de la productivité agricole résultant des coûts élevés des intrants et le taux élevé des pertes après récoltes à cause des difficultés d'évacuation des productions vers les marchés ;
- les difficultés d'accès aux services de base (eau, santé, éducation) entraînant une vulnérabilité accrue aux maladies, donc une faible productivité de la main d'œuvre rurale ;
- de manière générale, l'enclavement des régions, la stagnation du développement socio-économique, ainsi que l'accroissement de la précarité et de la pauvreté.

Conscient des effets néfastes sur le développement local et la mobilité des populations de l'absence de routes praticables tout au long de l'année, le Ministère des Travaux Publics (MINTP), en tant que responsable de la politique du Gouvernement dans le domaine routier, a défini une stratégie d'intervention sur le réseau routier qui fait la distinction entre les routes classées prioritaires, les routes rurales prioritaires et les routes non classées. Les routes rurales forment la partie la plus importante partie du réseau routier camerounais.

Malgré une politique volontariste consistant à consacrer l'essentiel des ressources financières à la sauvegarde du patrimoine constitué par les routes prioritaires (classées et rurales), le MINTP ne parvient pas à garantir un niveau de service acceptable sur l'ensemble du réseau, à cause de l'insuffisance de ressources humaines et financières et des problèmes structurels inhérents au secteur des travaux publics et de la construction au Cameroun. Ceci se traduit par des performances limitées de la part des entreprises nationales du secteur et des PME en particulier.

Pour satisfaire la demande en infrastructures routières viables, le Cameroun doit, non seulement faire un effort de mobilisation de ressources, mais aussi favoriser l'émergence d'un tissu de petites et moyennes (PME) du secteur des bâtiments et travaux publics (BTP), qui contribueront à la stabilisation du marché et à l'amélioration de la compétitivité avec un effet positif sur les coûts des travaux. L'utilisation des approches et techniques HIMO constitue un moyen de favoriser cette émergence de PME dans les BTP.

Les défis du secteur routier

Les causes profondes des insuffisances de l'entretien des routes rurales sont dues notamment à une faible organisation du sous-secteur routier touchant à la fois le manque de ressources humaines qualifiées et les difficultés de mobilisation de ressources financières pour assurer cet entretien. Cela se manifeste en particulier au niveau:

- de la planification, la programmation de l'exécution dans la mise en œuvre des projets,
- des capacités de réalisation du secteur privé, ce qui a un effet sur la qualité des prestations,
- du contrôle technique et de la supervision, portant sur la conformité et la qualité des travaux,
- du paiement des prestations des entreprises et bureaux d'études, ce qui affecte leur motivation,
- du rôle encore marginal des collectivités décentralisées dans la prise en charge des routes rurales.

Or, comme on vient de le dire, un réseau de routes rurales peu développé et mal entretenu dans un pays avec une population majoritairement rurale comme le Cameroun, contribue à l'aggravation de la vulnérabilité, la pauvreté de ses populations, et aussi retarde le développement et encourage éventuellement un exode rural vers les villes ou encore l'émigration.

1.2. L'Approche HIMO et sa mise en œuvre

Dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et l'amélioration des conditions de vie de la population comme objectif ultime de la politique économique, le Gouvernement du Cameroun avec l'appui de bailleurs de fonds, et en particulier le BIT, a fait de la création d'emplois productifs une de ses priorités. A cet effet, l'approche HIMO constitue un élément important de réponse à un tel défi. En effet, les projets HIMO ont pour objectif de contribuer à maximiser la création des opportunités d'emploi et les revenus, aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine, tout en valorisant les ressources locales. La HIMO permet en fait de relier deux objectifs distincts à savoir : créer de l'emploi et construire des infrastructures productives, sociales, marchandes ou de protection de l'environnement. En effet, les approches HIMO permettent, à niveau de qualité comparable de:

- Réduire les coûts de construction,
- Réduire les coûts en devises, en limitant les importations et en utilisant les ressources locales,
- Créer des emplois immédiats plus intenses lors de l'exécution des travaux,
- Favoriser le développement socioéconomique local par les emplois créés et les activités induites,
- Garantir la durabilité par l'entretien permanent des routes à coût réduit.

Ces approches permettent de distribuer davantage de revenus et de redynamiser les emplois ruraux. C'est dans cette optique que le volet HIMO du PN2R a été conçu, non seulement pour répondre aux

besoins physiques d'amélioration du réseau routier, mais aussi pour contribuer à la réalisation des objectifs du Gouvernement en matière de lutte contre le chômage et le sous-emploi l'emploi.

Pour illustration, lors de la rencontre des experts HIMO d'Afrique centrale en Novembre 2012, Mme la Représentante Régionale de l'OIT pour l'Afrique Centrale a rappelé que la crise globale de 2008, avec ses multiples conséquences aux plans financier, économique et social a « fragilisé les efforts entrepris par plusieurs pays africains » dans leurs politiques en faveur de l'emploi. C'est dire que l'approche HIMO s'avère être un « *outil opérationnel de la politique de l'emploi, un instrument de la politique de décentralisation* », pour peu qu'elle soit basée sur « *une approche participative tant au niveau de la planification que de la mise en œuvre, et qu'elle soit financée de façon régulière par les ressources budgétaires de l'Etat et/ou par des prêts et des dons des partenaires au développement* ». Ce qui confirme bien l'approche HIMO comme un puissant outil de lutte contre la pauvreté et une stratégie efficace contre le chômage et le sous-emploi.

1.3. Le BIT au Cameroun

Le BIT est doté d'une longue expérience et d'une expertise largement reconnue dans les approches et techniques HIMO. A travers son service EMP/INVEST au siège, chargé des programmes d'investissements HIMO, le BIT œuvre avec les gouvernements, les partenaires sociaux, le secteur privé et les associations locales pour optimiser le potentiel d'emploi des investissements en infrastructures, visant la création de davantage d'emplois productifs et d'une plus large redistribution de revenus.

Les projets HIMO constituent donc un axe prioritaire des actions du BIT. En effet le BIT n'a cessé, depuis des années, de plaider en faveur d'une *croissance économique intensive en emplois*. Le principe qui sous-tend cet objectif est, bien sûr, la définition d'une politique d'investissement basée sur l'utilisation de la main-d'œuvre locale, chaque fois que cela est *techniquement faisable et économiquement rentable*. Qui plus est, l'utilisation de méthodes dites à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) devrait, dans la mesure du possible, être élargie à l'utilisation des autres ressources localement disponibles (matériaux, outillages et équipements, PME locales, etc.). Le renforcement des liens intersectoriels, l'emploi indirect, souvent plus important que l'emploi direct créé par l'investissement et les économies en devises qui en résultent, constituent des avantages supplémentaires indéniables de l'approche. C'est la raison pour laquelle l'approche HIMO est reconnue et soutenue par les pays confrontés au chômage et au sous-emploi, à la pauvreté notamment sous impulsion du BIT.

Le Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) entre le Gouvernement du Cameroun et le BIT, constitue le document cadre de référence dans lequel le présent projet HIMO/PN2R, s'insère.

Les projets d'assistance technique du BIT au Cameroun

Le BIT a été impliqué jusqu'à lors au Cameroun dans 4 projets pilotes d'appui à la création d'emplois par la promotion des technique à haute intensité en main-d'œuvre, essentiellement dans le domaine des investissements publics. Il s'agit de ce qui suit :

- (i) le projet d'assainissement de Yaoundé (PADY) ,
- (ii) le Projet d'Appui à la Promotion de l'Emploi et la Réduction de la Pauvreté (APERP) phase I et II,
- (iii) le Programme National de Construction et de Réhabilitation des Routes Rurales (PN2R),
- (iv) le Projet Pilote d'Entretien des Routes Rurales par la technique HIMO-(PERR-HIMO).

S'agissant spécialement du PN2R, l'implication du BIT résulte de la Lettre d'Accord n° 0163 signée entre le Ministère des Travaux Publics et l'OIT le 27 Décembre 2007. Selon les dispositions de cette Lettre, le BIT apporte une assistance technique ayant pour finalité de contribuer au renforcement des compétences nationales à l'application des techniques HIMO dans le cadre du Programme de réhabilitation et d'entretien des routes rurales.

A ce titre, les services à fournir comprennent notamment:

- (i) un appui à l'équipe de gestion du PN2R,
- (ii) la formation et la sensibilisation des acteurs (PME, bureaux d'études techniques et de contrôle, Comités d'entretien des routes, Collectivités locales) en techniques HIMO et en gestion,
- (iii) l'appui à la mise en place et à la gestion d'un fonds d'équipement des PME,
- (iv) la formation des formateurs du Centre des métiers de travaux publics d'Akonolinga et de l'annexe de l'ENSTP de Buea,
- (v) la conduite des études d'impacts.

Par ailleurs les propositions comprennent la promotion des normes de travail à travers la convention C.94 portant sur les clauses de travail dans les contrats publics.

1.4. La mise en œuvre du PN2R et sa logique d'intervention ;

L'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de développement des routes rurales au Cameroun répondent à la volonté du Gouvernement d'améliorer l'accessibilité des zones rurales aux marchés et services de base. Cette stratégie s'insère dans le cadre de la stratégie de croissance centrée sur l'emploi tel que définie dans le Document de Stratégie pour la croissance e l'emploi (DSCE). On peut citer la Déclaration de Stratégie pour la promotion des approches HIMO du Premier Ministre afin de soutenir la Politique Nationale de l'Emploi dans ses actions de résorption du chômage et de lutte contre la pauvreté. Le Gouvernement entend donc exploiter de façon optimale le potentiel de création d'emploi des programmes d'investissements publics touchant les secteurs des infrastructures, du logement et de la construction en général.

II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION

2.1. BUT, CHAMP ET DESTINATAIRES DE L'EVALUATION

Objectif général de l'évaluation

L'évaluation finale a pour objet de déterminer la pertinence des objectifs et de l'approche du projet et de mesurer le degré de réalisation des résultats et objectifs planifiés du projet, le degré d'efficacité et d'efficacités de sa stratégie ainsi que la probabilité qu'il ait un impact durable.

Champ de l'évaluation

L'évaluation couvre la période de l'assistance technique du BIT au PN2R de Mars 2009 à Mars 2014. Elle porte sur toutes les activités de l'assistance technique du BIT.

L'évaluation porte une attention particulière sur les aspects suivants :

- Contribution du projet à la réalisation de l'agenda pour le travail décent en Afrique 2010-2015 et au PPTD de la République du Cameroun;
- Contribution du projet aux réalisations et indicateurs correspondants du Programme et Budget

(P&B) du BIT ;

- Contribution du projet à la promotion des principes communs d'action de l'OIT, notamment la lutte contre la pauvreté, l'égalité de genre, l'application des normes internationales du travail, la participation des partenaires sociaux, le dialogue social et le tripartisme.

Les principaux acteurs concernés et clients de l'évaluation

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont :

- les mandants tripartites (Gouvernement, Organisations d'Employeurs et Organisations de Travailleurs)
- La Direction des Routes Rurales du Ministère des Travaux Publics
- Les bénéficiaires directs de l'assistance technique du BIT (cadres, bureaux d'études, PME formés, collectivités locales, autorités locales, population locales)
- l'Unité d'exécution du projet
- l'Equipe d'Appui Technique au Travail Décent et le Bureau pays de l'OIT à Yaoundé,
- le service technique du BIT (EMP/INVEST à Genève)

2.2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

2.2.1. La revue documentaire

L'Évaluateur s'est imprégné de la documentation appropriée existante mise à sa disposition. L'objectif de la revue documentaire a été de valoriser l'information existante, de concilier les différentes sources et de faciliter en conséquence la mise en cohérence. Au besoin l'Évaluateur a demandé des documents et des données additionnels. De cette façon, l'étude s'est penchée sur la validation des données fournies par d'autres évaluations antérieures et complémentaires, pour éventuellement combler le déficit d'information, surtout en considération du délai très court imparti pour la réalisation de la mission d'évaluation finale indépendante.

Cette phase préparatoire a permis à l'Évaluateur de se familiariser avec le PN2R, d'identifier les acteurs jouant un rôle dans le dispositif et se faire une idée globale de la mise en œuvre.

2.2.2. Les entretiens et visites des partenaires

L'Évaluateur s'est assuré de privilégier une démarche participative permettant ainsi d'intégrer au fur et à mesure les avis et arguments des différents acteurs clés, notamment les groupes cibles bénéficiaires, les diverses structures d'exécution, d'appui, d'encadrement et de coordination, ainsi que les décideurs impliqués dans le PN2R. Une telle consultation systématique des différents partenaires a favorisé une compréhension de la problématique du projet.

Les entretiens se sont déroulés aussi bien au niveau central à Yaoundé que sur les sites du projet. Pour les entretiens, l'Évaluateur s'est référé autant que possible aux questionnaires semi-structurés contenus dans les TDR pour obtenir des informations en retour. Les observations directes des activités sur les sites ont aussi servi comme moyen de collecte d'informations.

Les visites ont été effectuées sur trois sites de travaux : (i) le 24 Avril, les chantiers d'Akonolinga et de Nkol-Afamba, le 28 Avril celui d'Eloumden II.

2.2.3. Les limites de l'évaluation

La réalisation de la mission d'évaluation a été caractérisée par un certain nombre de contraintes qui ont constitué des limites au bon accomplissement normal et efficient de la mission. En effet :

- La collecte des informations a été limitée dans la mesure où l'Évaluateur n'a pas pu obtenir au moment requis, certaines informations et données qu'il a demandées, et qui sont essentielles pour une évaluation finale de projet. Par exemple : les résultats quantitatifs exhaustifs réalisés par le projet, par rapport aux résultats planifiés et attendus et ce depuis le démarrage à ce jour, tels que: nombre d'emplois créés, nombre total d'apprenants formés, montant total de salaires distribués, la prise en compte des Femmes, des cas que le projet considère être des succès ou des échecs, etc. Il semble que tout au long de la mise en œuvre et en particulier lors de l'élaboration des rapports d'avancement, de telles informations n'ont pas été prises en compte de façon systématique.
- L'Évaluateur a été victime d'un très sérieux problème de communication et de compréhension initié sur Skype de la part du backstopping technique du projet ; tant et si bien qu'il en est résulté une ambiance difficile de travail, préjudiciable et donc limitative pour une saine collaboration et une poursuite sereine de la mission, en particulier avec l'intéressé, sachant qu'il est une des personnes ressources par excellence du projet.

III.LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET

3.1. JUSTIFICATION ET PRESENTATION DU PROJET

3.1.1. La justification du projet

Le Programme national de réhabilitation et construction des routes rurales (PN2R) constitue l'un des outils opérationnels de la stratégie de développement des routes rurales au Cameroun. Au ministère des Travaux Publics (MINTP), la Direction des Routes Rurales (DRR) est l'entité directement responsable de l'exécution pour la composante HIMO. Le programme a pour mission de réhabiliter ou construire 1.000 km des 6.000 Km de routes rurales assignés comme objectif physique à la DRR ainsi que la création d'environ 17500 emplois directs. A cet effet, la DRR avait besoin de développer une capacité adéquate de planification et réalisation et supervision de ces travaux, qui passe entre autres par l'amélioration des compétences en maîtrise d'ouvrage et le renforcement des capacités des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BET).

Aussi, le MINTP a approché le BIT pour solliciter son appui technique. C'est ainsi que la DRR a bénéficié d'une assistance du BIT en 2007 d'abord dans le cadre d'un projet pilote d'entretien des routes rurales (PERR- HIMO). Ce projet a consisté à appuyer des entreprises retenues par la DRR pour l'exécution de travaux d'entretien, dans la réalisation des prestations selon les techniques HIMO. Il a permis de déterminer un certain nombre de problèmes devant être adressés en vue d'une application à plus large échelle de l'approche HIMO dans le secteur des routes rurales, notamment la difficulté des entreprises (PME) à accéder aux équipements légers, à interpréter les plans et les spécifications techniques, la méconnaissance des techniques de calculs des coûts, la faible capacité à planifier les travaux et à gérer les chantiers, la non-maitrise des aspects légaux liées à l'attribution des marchés.

Les leçons de ce projet pilote ont été prises en compte pour la formulation du PN2R, notamment dans la

définition de la stratégie et afin de mieux cerner les objectifs du projet et se fixer des résultats et produits réalisables.

L'assistance du BIT a été matérialisée par la signature de l'accord n° 0163/LA/MINTP/DRR en 2007 et suivi plus tard en Octobre 2011, d'un accord complémentaire qui amende le document initial.

L'intervention du BIT consiste à appuyer l'élargissement de l'utilisation de la HIMO, en agissant sur:

- le renforcement et la consolidation des compétences des institutions et administrations, (Communes et communautés) dans l'identification, la préparation, la réalisation, le contrôle et la supervision des travaux à forte intensité d'emplois et la promotion des approches HIMO ;
- le renforcement des compétences des PME et BET dans le domaine de la réhabilitation et construction des routes rurales et du contrôle, selon l'approche HIMO ;
- le renforcement des capacités d'intervention des Communes et les comités d'entretien des routes (associations des riverains) à l'entretien planifié post-réhabilitation des routes rurales, contrôlé par les collectivités locales et exécuté par les Comités de routes rurales (CRR) afin qu'ils participent de concert au développement du secteur routier et par conséquent à la dynamique de développement économique local et de promouvoir l'emploi décent.
- les programmes de démonstration de la faisabilité socio-économique et technique des chantiers HIMO, à travers les chantiers école et de démonstration qui servent à la formation pratique mais aussi à la collecte et traitement des données, sur les coûts, la productivité, les rendements et les effets sociaux-économiques immédiats.

La durée théorique initiale du projet était de 2007 à 2010, mais sa durée effective et opérationnelle court de la mise en place de l'assistance technique en Mars 2009 à Mars 2014 suite à une extension.

Le budget prévisionnel initial du projet s'élevait à 770.178.000FCFA (1.540.356 dollars US). Mais, en définitive, au terme de deux accords, le budget alloué au BIT au titre de la composante HIMO du PN2R s'élève à 4 149 898 Dollars US, dont 2 892 898 Dollars US pour l'assistance technique à l'unité de gestion du PN2R au sein de la DRR et 1 167 000 Dollars US en Fonds d'investissement pour l'exécution de travaux selon l'approche HIMO.

3.1.2. Adéquation de la conception

Il est reconnu que la conception et le montage des projets est une étape déterminante dans le cadre de leur mise en œuvre puisqu'ils en déterminent la qualité. Pour cette raison, cette étape devrait être aussi participative que possible et impliquer de préférence l'ensemble des principaux intervenants concernés pour échanger et s'accorder sur l'approche HIMO, discuter des travaux réalisables en HIMO, et au besoin suivi d'une sensibilisation sur les objectifs visés par le projet, les travaux à réaliser et surtout les revenus et les impacts qui résulteront de ces ouvrages. Dans la réalité, les deux partenaires principaux, à savoir le MINTP, au titre de la partie nationale, et le BIT, partenaire au développement, ont échangé tout au long du processus de conception et sont convenus ensemble du contenu et des conditions de mise en œuvre du projet. Cependant, au stade de la conception, les services déconcentrés et décentralisés ainsi que les autorités locales n'auraient pas été suffisamment impliqués au processus. La conception du projet suscite quelques observations.

La conception du cadre des résultats

Le document de référence est la Lettre d'Accord entre le MINTP et le BIT et celle-ci tient lieu de document de projet (Prodoc).

Le cadre logique initial du projet (en annexe à la Lettre), ou du moins ce qui en tient lieu, ne correspond pas aux normes requises. A l'exception de la définition des objectifs et des activités qui sont bien définis, (i) les résultats attendus sont exprimés sous forme d'indicateurs, ce qui ne doit pas être le cas ; et nombre d'entre eux, susceptibles d'être quantifiés ne l'ont pas été ; (ii) il n'y a pas d'indicateurs formels ; (iii) les hypothèses et les risques n'ont pas été identifiés alors que leur prise en compte dès le départ auraient sans doute permis, en cas de besoin, d'anticiper sur les mesures nécessaires pour les surmonter. et contribuer à mieux orienter l'attention lors de la mise en œuvre du projet entre 2008 et 2011.

L'absence d'un état des lieux (Baseline indicators) avec des données précises qui, si elles existaient, auraient facilité la mesure d'impact du projet lors de son évaluation. Des études socioéconomiques ont été menées (en Mai 2013) mais elles ont débouché plutôt sur une monographie des localités visées sans absolument informer sur ni sur la situation de référence au début du projet (2008) ni sur les impacts de l'exécution du volet HIMO du PN2R.

Les faiblesses ainsi identifiées ci-avant dans l'examen du document de référence de 2007, ont pratiquement toutes été corrigées pour la plupart dans le Prodoc établi ultérieurement en 2012 après la révision de la Lettre d'Accord initiale ; ce qui a permis d'avoir un véritable tableau de bord à la disposition de l'Unité d'exécution du projet pour la planification, la gestion et le suivi du projet.

S'agissant des résultats quantitatifs visés, on peut se poser la question au sujet du réalisme des résultats surtout en rapport avec le temps imparti au projet (48 mois de Janvier 2007 à Mars 2010) et autres défis du contexte et des réalités de l'environnement. Par exemple, l'objectif de réaliser 1000 kms de routes rurales en HIMO, de créer environ 17500 emplois directs et 26250 emplois indirects, peut s'avérer peu réaliste surtout dans l'intervalle de temps alloué au projet ainsi qu'au vu des moyens effectifs affectés.

C'est dire qu'à cet égard, les concepteurs n'ont sans doute pas assez tenu compte des conjectures possibles liées aux lourdeurs des procédures du côté de l'Administration publique, autant qu'au niveau du BIT, ainsi que le minimum de temps nécessaire pour la mise en place du projet (phase préparatoire). En outre, la planification d'exécution du projet prévoit une phase préalable de formation de divers apprenants, processus qui requiert l'identification et la sélection des candidats et aussi des formateurs, la création des modules de formation, etc.

L'Evaluation estime que de telles faiblesses lors de la conception auraient pu être évitées, sachant que les deux partenaires clés ont vécu ensemble des expériences similaires et auraient pu capitaliser les leçons apprises.

S'agissant de formation, lors de la conception, un bon système d'accompagnement des personnes une fois formées, a fait défaut. Il en résulte que les apprenants sont laissés à leur propre compte dès la fin de la formation.

Le projet requiert la prise en compte du Genre et donc l'inclusion des Femmes dans la mise œuvre mais sans plus de précision quant à des indications d'objectifs quantitatifs soit en pourcentage ou en valeur absolue. Il est laissé libre cours aux responsables de la mise en œuvre du projet, ce qui en réduit la force exécutoire. Il n'y a donc pas de surprise si à cet égard, un seul un atelier de sensibilisation portant sur les questions du Genre a été organisé en 2009, sans plus.

Conception institutionnelle

Quant aux échanges tripartites, la Lettre d'accord, dans sa section « Revues Tripartites » ne mentionne que la concertation entre le Gouvernement et l'OIT. Sur ce point, le nouveau Prodoc a prévu les

dispositions différentes en précisant que: « Afin d'assurer une orientation et un pilotage stratégique et politique du projet, un Comité de suivi tripartite, placé au niveau du Cabinet du Ministre fera le suivi de l'avancement du projet et comprendra:

- les ministères concernés: MINTP, MINEFOP, MINEPAT
- le BIT
- les organisations professionnelles du secteur: Organisations des Entreprises du secteur routier, des Bureaux d'études, Ordre National des Ingénieurs du Génie civil, Syndicats du BTP ».

Il a été prévu que ledit Comité de suivi se réunisse trimestriellement sur convocation du Ministère des Travaux Publics, son Secrétariat étant assuré par le Coordonnateur du Projet d'assistance technique. Cependant, dans la réalité, l'Evaluation n'a pas eu témoignage de la réalité fonctionnelle de cette structure. Les dispositions de la Lettre d'Accord à cet égard n'ont pas été appliquées. Pourquoi alors l'avoir conçu ?

Sur le plan de la gestion et de la supervision du projet, la conception n'a pas prévu la mise en place d'un Comité de pilotage alors qu'une telle instance aurait par exemple servi de cadre de revues tripartites tout en facilitant la résolution de certaines difficultés dans la mise en œuvre du projet. Le Comité de suivi aurait pu en tenir lieu si celui-ci avait été effectif.

Tableau 1. Différence entre les deux Prodoc tels que conçus

RUBRIQUES DU CADRE DES RESULTATS	LETRE D'ACCORD DE 2007 (ANNEXE)	PRODOC DE 2012
Observation globale	Il n'y pas eu de Prodoc à proprement parler	Le document est présenté comme s'il s'agissait d'un nouveau projet plutôt qu'un changement dans la continuité. Un tel changement qui a concerné les orientations stratégiques aurait pu faire l'objet d'une phase 2 du projet.
Objectif de développement	Bien énoncés	Bien énoncés
Objectifs immédiats	Bien énoncés	Bien énoncés
Les trois Composantes	Inexistant	La notion de composante est introduite : Composante Formation Composante Travaux Composante Mixte Ce qui peut prêter à confusion avec le Prodoc
Activités	Bien énoncées	Bien énoncées mais présentées sous forme de produits et sous produits ce qui n'est pas le cas
Résultats	Pas d'énonciation de résultats puisque les résultats sont exprimés sous forme d'indicateurs ; or un indicateur n'est pas un résultat, un produit ; Pas de référence quantitative ou proportionnelle aux femmes dans les résultats à atteindre	Clairement énoncés Identique au document précédent
Indicateurs	Confondus à la formulation des résultats à atteindre, or les indicateurs ne sont pas en eux-mêmes des résultats	Bien identifiés et énoncés clairement

RUBRIQUES DU CADRE DES RESULTATS	LETTRE D'ACCORD DE 2007 (ANNEXE)	PRODOC DE 2012
<i>Hypothèses et Risques</i>	Non pris en compte	Bien identifiés et mieux, avec propositions de solutions au cas où ;
<i>Cadre institutionnel</i>	Pour un partenariat dans la transparence, les modifications majeures touchant aux prestations de l'OIT, aux objectifs du projet et de ses composantes seront décidées en concertation entre le Gouvernement et l'OIT ; pas d'organe multipartenaires de supervision.	L'organisme d'exécution du projet est la Direction des Routes Rurales du Ministère des Travaux Publics en partenariat avec les collectivités décentralisées et les services régionaux et communaux du MINTP. Le MINTP, le MINEPAT et le MINEFOP joueront le rôle d'organismes de supervision du projet. Afin d'assurer une orientation et un pilotage stratégique et politique du projet, un Comité de suivi, placé au niveau du Cabinet du Ministre fera le suivi de l'avancement du projet.
<i>Dispositif de gestion</i>	Les interventions de l'OIT consisteront en la mise à disposition de 2 experts internationaux spécialisés l'un dans la formation aux techniques HIMO l'autre dans la mise en place d'un fonds d'équipement des PME ; le tout pour une durée de 16 mois Le projet sera piloté par un Coordonnateur national de l'OIT	Une Cellule d'exécution La composition actuelle de l'équipe technique du BIT intègre : <ul style="list-style-type: none"> • Un Coordinateur national, assurant la direction du projet • Deux (2) experts: (1 expert Travaux, 1 expert en Renforcement des capacités) • Un(e) assistant (e) administrative et financière • Un chauffeur Une équipe homologue de quatre (4) cadres détachés de la DRR travaillera en tandem avec l'équipe technique du BIT et servira de lien entre l'assistance technique et les différentes administrations

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

Objectif de développement

Un réseau routier rural plus développé et mieux entretenu qui améliore le mouvement des biens et des personnes à des coûts plus abordables et contribuant au développement économique local ainsi qu'à l'allègement de la pauvreté dans les zones d'intervention. La composante HIMO, objet de l'assistance technique du BIT, vise en particulier à promouvoir le travail décent dans toutes ses déclinaisons (emploi, normes, sécurité sociale et dialogue social) ainsi que des thèmes transversaux tels que le VIH/SIDA, l'égalité entre les genres et l'environnement.

Le PN2R, outre la réhabilitation des routes, devrait aussi résoudre le problème de l'inadéquation du système d'entretien dans le but d'améliorer substantiellement la rapidité, la sécurité, la fiabilité, le confort et le prix des mouvements des personnes et des biens. Le but est de mettre en place au sein de la DRR un programme régulier d'entretien visant le réseau identifié comme prioritaire.

Objectif immédiat 1 :

Les institutions et administrations nationales et locales ont amélioré les compétences nécessaires pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et assurer le suivi évaluation des programmes et projets de réhabilitation et d'entretien des routes rurales avec recours aux approches et techniques HIMO.

Résultats attendus

- l'assistance à l'unité de gestion du PN2R
- la formation des formateurs en HIMO
- les études comparatives et d'impact

Objectif immédiat 2 :

Les PME et les Bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés des travaux et services à la satisfaction des clients (maîtres d'ouvrages).

Résultats attendus

- l'appui à l'équipement des entreprises
- la formation et la sensibilisation des acteurs (entreprises et bureaux d'études, agents techniques des communes) en techniques et approches HIMO

Objectif immédiat3 :

Les programmes HIMO renforcent le développement économique local et la promotion du travail décent.

Résultats attendus

- Appui aux Comités de Routes rurales
- Conseils aux collectivités territoriales

La stratégie du PN2R

Il a été prévu que le programme de réhabilitation et de construction des routes rurales opère en utilisant de façon rationnelle et complémentaire les approches HIEQ et HIMO. La stratégie de la composante HIMO est conforme à celle pour l'entretien des routes rurales adoptée en 2000. Celle-ci implique le secteur privé et les communes et communautés dans les travaux de réhabilitation/entretien des routes rurales; le rôle régalien de la DRR étant de programmer, gérer et contrôler les programmes de travaux.

La stratégie du PN2R dans sa composante HIMO porte sur deux axes :

- le développement institutionnel par lequel le projet appuie différents organismes gouvernementaux au niveau central et décentralisé, des ONG et des institutions diverses et
- l'appui direct aux bénéficiaires à travers une offre de différents services tels que la formation, l'accès au matériel, les opportunités d'emplois, etc.

Ainsi, en appui à l'exécution des travaux de réhabilitation de 1000 km de RR selon les techniques HIMO, le BIT était appelé à:

- appuyer la Direction des Routes Rurales dans la conduite des activités du PN2R en rapport avec les travaux HIMO. Ces activités concernent principalement: le choix et la programmation des itinéraires HIMO, la rédaction des dossiers d'appel d'offres, le développement des spécifications techniques des travaux HIMO d'entretien et de réhabilitation des routes rurales, la supervision des chantiers HIMO. Cet appui devrait être étendu aux ingénieurs et techniciens des délégations régionales et départementales concernées par les travaux.
- renforcer les capacités du Centre des Métiers des Travaux Publics d'Akonolinga dans le domaine des approches et techniques HIMO. Ce centre devrait être réhabilité dans le cadre de ce projet

et recevra un équipement minimum de formation. Former dix (10) formateurs en théorie et dans les techniques HIMO avec à l'appui des stages pratiques dans les chantiers.

- conduire des études de référence et d'impact socio-économique et environnemental des projets HIMO et mettre à la disposition des acteurs nationaux des outils de collecte d'information (fiches d'enquêtes de base, base de données...) utiles à l'évaluation des impacts des projets sur la création d'emplois et la redistribution des revenus.
- appuyer le Comité chargé de gérer une ligne de crédit pour l'acquisition par les PME de matériels et équipements de travaux.
- former une centaine (100) d'agents techniques et cadres (conducteurs de travaux, surveillants des BET, cadres dirigeants des entreprises et des bureaux d'études) en techniques HIMO
- former les comités de routes rurales engagés dans l'exécution des travaux d'entretien inscrits au PN2R sur l'entretien des ouvrages post- réhabilitation; et encadrer ces comités et les conseiller en vue de la réalisation de projets viables afin de rentabiliser les revenus gagnés dans le cadre des projets HIMO.
- entreprendre des missions de conseils et d'information (séminaires et ateliers sur le financement de l'entretien routier, le rôle des communes dans la mise en œuvre des conventions de partenariat dans l'entretien des routes rurales), dans le cadre tracé par la stratégie d'entretien des routes rurales au Cameroun et en droite ligne avec le processus de décentralisation de la gestion des routes rurales.

En 2011, au vu de l'expérience de mise en œuvre du projet et en particulier le faible avancement des activités, la Lettre d'Accord initiale a été révisée et entre autres changements :

- un Document de projet (Prodoc) formel a été formulé,
- les activités ont été réorganisées en trois composantes majeures à savoir: (i) la composante Formations, (ii) la composante Travaux et (iii) la composante Mixte incluant la supervision de deux lots de travaux des chantiers de démonstration (banlieue de Yaoundé) et l'exécution des travaux d'un autre chantier (école d'Eloundem).

Les groupes cibles bénéficiaires

En se référant aux documents de base du projet, les cibles de la formation et les bénéficiaires des travaux de réhabilitation et d'entretien sont :

- les cadres de la Direction des Routes Rurales du Ministère des Travaux Publics, en renforcement de capacités pour la conduite des programmes d'aménagement et d'entretien des routes rurales la conduite des programmes d'aménagement et d'entretien des routes rurales afin de jouer son rôle de maîtrise d'ouvrage déléguée en sous-traitant des études et des travaux HIMO de réhabilitation et d'entretien périodique de routes rurales au secteur privé et réalisés pour le compte des communes avec efficacité ;
- l'Ecole Nationale des Travaux Publics (ENTP) dont les ressources humaines sont renforcées;
- les ingénieurs des BET formés dans la conception, la préparation des dossiers d'appel d'offre (DAO) et le contrôle des travaux routiers réalisés en HIMO ; les cadres gérants et techniques, les chefs d'équipe des PME formés dans la réhabilitation des routes en terre, les ouvrages d'art simples, l'entretien périodique appliquant l'approche HIMO, les normes de travail décent, les questions de genre, etc.;
- les Comités de Routes rurales formés à l'entretien des routes et dont les revenus vont s'accroître ;
- les collectivités décentralisées formées à la mise en place d'un système d'entretien courant et la

gestion de leurs autres infrastructures, la gestion des contrats communautaires avec les Comités d'entretien des routes ;

- les usagers des routes rurales réhabilitées et entretenues par le projet.

Les Bénéficiaires finaux sont les populations des zones desservies par les routes traitées. Les populations des zones traversées seront formées et encadrées sur les questions transversales de développement local et de réinvestissement des revenus gagnés grâce à leur participation aux travaux HIMO.

3.2. PERTINENCE ET ALIGNEMENT STRATEGIQUE

Le PN2R, et spécialement son volet HIMO, est le résultat d'un processus de consultation rapprochée et de partenariat étroit entre le Gouvernement du Cameroun à travers le Ministère des Travaux Publics, et le Bureau Sous régional de l'OIT basé à Yaoundé. Une telle approche a contribué à garantir la pertinence du projet par rapport aux divers aspects de considération dont les principaux sont présentés ci-après.

3.2.1. Par rapport aux politiques et stratégies nationales

Dans son Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE), le Gouvernement camerounais ambitionne de ramener le sous-emploi global de 76% à 50% en 2020 avec la création de plusieurs milliers d'emplois formels par an. Pour atteindre cet objectif, il encourage à « chaque fois que c'est possible » le recours à des techniques à haute intensité de main d'œuvre pour réduire les coûts et promouvoir l'emploi. En conséquence, il a identifié quatre volets dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des approches HIMO au Cameroun :

- (i) le développement d'un environnement politique institutionnel favorable aux approches HIMO ;
- (ii) le renforcement des capacités des acteurs impliqués ;
- (iii) la promotion de l'application des approches HIMO dans les investissements publics ;
- (iv) l'amélioration des connaissances sur les HIMO, en particulier dans le domaine des travaux publics pour lutter contre le sous-emploi et le chômage.

Le PN2R est conçu en référence et en application de cette politique et stratégie, ce qui confirme sa pertinence par rapport aux options du Gouvernement. A cet égard, on relève que le projet contribue à la réalisation des objectifs définis dans les cadres de développements nationaux (stratégies nationale, sectorielle et ministérielle) et qui sont par exemple:

Tableau 2. Comparaison entre le cadre des Résultats initial et le Prodoc de l'extension

Objectif stratégique global (DSCE)	Développement des infrastructures	Objectif du PN2R
Objectif stratégique spécifique Stratégie BTP 2005	Amélioration de l'état du réseau routier : - 40% des routes rurales sont circulables en permanence d'ici 2015, - 100% des routes rurales réhabilitées sont effectivement entretenues par les populations d'ici 2015	Un réseau routier rural plus développé et mieux entretenu qui améliore le mouvement des biens et des personnes à des coûts plus abordables et contribuant au développement économique local ainsi qu'à l'allègement de la pauvreté dans les zones d'intervention
Axes stratégiques	- Amélioration de l'offre en infrastructures routières par l'entretien et la réhabilitation des	Les institutions et administrations nationales et locales ont amélioré les compétences

(DSCE)	routes rurales, - Mise en place des mesures d'accompagnement nécessaires au développement des performances sectorielles, développement des capacités et de la compétitivité des opérateurs privés du BTP.	nécessaires pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et assurer le suivi évaluation des programmes et projets de réhabilitation et d'entretien des routes rurales
Programme concerné (Stratégie BTP 2005)	Sous- programme : Réhabilitation des routes rurales. Le Programme National de Réhabilitation et de Construction des routes rurales qui vise 6000 kms est directement décliné de ce sous programme.	Les PME et les Bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés des travaux et services à la satisfaction des clients

3.2.2. Pertinence par rapport aux missions de l'OIT

Le projet recèle un potentiel réel à contribuer aux grands objectifs stratégiques de l'OIT, dans son focus sur la création d'emplois et la redistribution de revenus grâce à une orientation d'une partie des investissements dans les infrastructures routières rurales vers les approches à haute intensité d'emploi. Il répond par conséquent à l'objectif stratégique d'accroître les possibilités pour les femmes et pour les hommes d'obtenir un emploi et un revenu décents et est en ligne avec la priorité régionale pour l'Afrique de Promouvoir l'emploi rural, objectifs que vise avec pertinence le PN2R.

Outre la création d'emplois, le projet veille à promouvoir le travail décent dans sa globalité, par la promotion et l'application des normes internationales du travail, en particulier la vulgarisation de la convention 94, soit sur les chantiers, soit lors des sessions de formation. Toutes les actions entreprises devraient veiller à un équilibre de Genre et à la non-discrimination dans l'emploi et la formation. De plus, le projet devrait faire appel au consensus tripartite dans les choix et décisions majeures à prendre. Cet objectif de développement est directement lié à la priorité n° 1 du Programme Pays pour le Travail Décent (PPTD) validé en 2009 par le Gouvernement et l'OIT: "*Des emplois décents pour jeunes, femmes et groupes vulnérables dans un cadre de dialogue social renforcé*". La réalisation n° 2 est spécifiquement visée: "*Accroissement des opportunités d'emplois décents et productifs, particulièrement pour les jeunes, les femmes et groupes vulnérables grâce à la promotion, de micro, petites et moyennes entreprises, et des approches HIMO*".

Le projet devrait aussi contribuer de façon pratique à la promotion des Normes liées à la réalisation des marchés publics: élimination du travail des enfants et du travail forcé; la non- discrimination, (y compris "positive action" à destination des travailleuses: accès égal à l'emploi, accès égal à la formation, salaire égal pour le travail de valeur égale) – égalité des droits ; liberté syndicale et droit à la négociation collective, l'âge minimale assurance contre les accidents du travail, et garantie des conditions de travail et respect des normes relatives à la santé et sécurité au travail.

Les résultats stratégiques du BIT relatifs au biennium 2010-2011 auxquels le projet va contribuer sont les suivants:

- R1: Promotion de l'emploi : Davantage de femmes et d'hommes bénéficient d'un emploi productif et de possibilités de travail et de revenus décents ;
- R2: Développement des compétences : le développement des compétences accroît l'employabilité, la compétitivité des entreprises et l'inclusivité de la croissance ;
- R3: Entreprises durables : les entreprises durables créent des emplois productifs et décents ;

- R6: Sécurité et santé au travail : les travailleurs et les entreprises bénéficient de meilleures conditions de sécurité et de santé au travail ;
- R8: VIH/sida : le monde du travail réagit de façon efficace à l'épidémie de VIH-sida.

3.2.3. Pertinence par rapport aux bénéficiaires

Dans l'ensemble, l'incidence de la pauvreté au Cameroun est plus sévère en milieu rural, des zones qui connaissent des taux de sous-emploi assez élevés notamment pendant les périodes de soudure (ralentissement sinon absence d'activités agricoles), où les populations sont sans sources de revenus. Il en résulte, entre autres effets, un exode des jeunes à la recherche d'emploi qu'ils n'ont pas sur place. Ces caractéristiques justifient la pertinence de l'approche du projet dont l'objectif est de distribuer les revenus et créer des emplois ruraux à court et moyen terme, ainsi que de promouvoir des activités connexes de génération de revenus. Le désenclavement des bassins de production, l'accès aux sites touristiques et l'amélioration de la mobilité des populations des zones périurbaines sont autant d'objectifs qui prouvent la pertinence du projet. L'approche HIMO constitue ainsi un excellent moyen pour résorber le problème de sous-emploi dans ces zones. En outre :

- L'administration des travaux publics verra les capacités de certains de ses services renforcées puisque des cadres et ingénieurs de la DRR seront affectés directement au projet et bénéficieront de programmes de formation.
- Les PME attributaires des marchés et ne disposant pas de matériel approprié bénéficieront d'un appui visant à faciliter l'accès à un équipement de base et parallèlement, des mesures sont prises pour stabiliser l'accès aux marchés, autant de mesures qui contribuent à la création et au développement d'un tissu de PME performantes en travaux publics
- Au niveau des Communes, leurs compétences techniques et de planification sont renforcées pour leur permettre dans un premier temps d'assurer de façon efficace la responsabilité de l'entretien des routes et dans un deuxième temps à se préparer au transfert graduel des compétences en matière de gestion des routes rurales dans le cadre du processus de décentralisation.

En plus, la prise en compte des questions relatives au VIH-SIDA par des actions de sensibilisation sur les risques, les mesures de prévention et la non-discrimination de personnes infectées se révèle très pertinent en regard de la prévalence de cette maladie dans le pays.

Toujours par rapport aux bénéficiaires, d'après les documents de référence du projet, en termes de contribution à la réduction de la pauvreté, il est attendu que le projet crée environ 17500 emplois directs, 26250 emplois indirects et plusieurs emplois induits, à travers les travaux de construction et réhabilitation et de façon plus soutenue par le système d'entretien. Ces activités soutiendront un système de distribution des revenus prévu par le projet et grâce à l'amélioration de l'accessibilité rurale et elles contribueront à la décentralisation et à la dynamique de développement local.

Les éléments référencés ci-dessus constituent des preuves qui confirment la pertinence du PN2R par rapport aux groupes cibles bénéficiaires.

3.3. EFFICACITE DU PROJET ET EFFETS PRODUITS

La mesure de l'efficacité du projet PN2R se fait en rapport à la fois à son objectif de développement que vis-à-vis des objectifs immédiats et leurs résultats (ou produits) respectifs tels que planifiés lors de la conception.

Sur la base des divers rapports d'activités mis à la disposition de l'Évaluateur, complétés par les informations obtenues lors des entretiens avec les intervenants, il a été possible de synthétiser les résultats obtenus par le projet depuis son démarrage. Le projet a accusé un faible taux d'exécution en dépit de l'extension de sa durée qui a permis que les activités se poursuivent jusqu'en Mai 2014 alors que le projet devrait s'arrêter en 2010.

La présentation des réalisations tel que suit, est faite dans la limite des données rendues disponibles à l'Évaluateur.

3.3.1. Les principales réalisations du projet

(voir tableaux détaillés annexe No 1 et 2)

Les performances du projet en termes d'efficacité ont été plutôt faibles, notamment du fait que la vie du projet a été négativement affectée par nombre de difficultés et de contraintes. Les problèmes persistants d'organisation, les difficultés de coordination dans la mise en œuvre du projet, ensemble conjugués avec l'irrégularité du versement des fonds pour le financement des activités, ont eu pour conséquence le faible taux et le retard d'exécution.

S'agissant de la réalisation des ouvrages, la grande faiblesse du taux de réalisation, mise à part les problèmes de ressources financières, est due au fait que le BIT, à travers le projet, ne fournit qu'une assistance technique, tandis que la plupart des activités opérationnelles doivent être initiées et financées par l'administration. Or les procédures en place ne facilitaient pas le plein déploiement de l'assistance technique à prime abord. Les consultations pour parvenir à un accord sur les procédures d'exécution du projet et la cellule d'exécution du projet ont trainé jusqu'en 2010.

Par rapport aux questions relatives au VIH-SIDA, aucun des rapports d'activités du projet ne fait état de ce qui a été fait dans ce volet. Sans doute que rien n'a été fait dans ce sens.

Les divers rapports mis à la disposition de l'Évaluateur ne font pas de rapprochement de l'évaluation quantitative de ce qui a été exécuté par rapport aux résultats initialement planifiés et attendus. Ils ne renseignent donc pas sur le véritable taux d'exécution atteint par le projet, quitte à justifier les écarts de réalisation par les contraintes survenues telle que la limite des financements ou par un réajustement explicite des objectifs en conséquence. Par exemple, le linéaire de route réalisé sur 1000 km prévus, le nombre d'emplois créés par rapport à 17500 emplois directs attendus, le nombre d'apprenants formés sur une centaine planifiée, etc. Il est vrai que, en pratique lors de la mise en œuvre, certains de ces objectifs ont été révisés en baisse ; mais ceci ne dispense pas la coordination de l'exécution du projet de montrer dans ses rapports de suivi, la réalisation par rapport aux résultats planifiés. Une telle faiblesse ne contribue-t-elle pas à démontrer que la gestion du projet n'a pas été suffisamment orientée vers les résultats, non seulement comme il se devait, mais aussi parce que le document du projet y fait référence de façon explicite?

Composante « formations » du PN2R :

La stratégie de formation promeut l'appropriation qui est un facteur important de durabilité. Le volet « Formation » et celui où le projet a réalisé ses meilleures performances à près de 100%.

Les modules ont été élaborés et des formations dispensées assorties de stages pratiques notamment sur les chantier-écoles.

Le Centre des métiers (CMTP) d'Akonolinga a été réhabilité et a accueilli des sessions de formations. De plus, un ensemble de documentations (trente manuels, programmes de cours et études ont été envoyés par le service EMP/INVEST, 106 exemplaires), en français et en anglais, est destiné au CMTP pour constitution du fonds de documentation HIMO.

Afin de renforcer encore cette compétence du Centre de formation il est impératif de finaliser les modules de formation dispensés, y compris le manuel d'entretien.

Les modules retenus et préparés (fiches pédagogiques) lors de la formation des formateurs qui a pris fin en décembre 2011, sont au nombre de soixante –dix- neuf. Ils couvrent tous les domaines d'intervention des différentes entités intéressées (Administration, bureaux d'études, entreprises, communes, comités d'entretien des routes).

Les résultats indicatifs des formations s'établissent comme suit: (02) sessions de formation des PME (Avril 2012 à Yaoundé pour 23 PME et Novembre 2013 au Centre es Métiers de Travaux Publics d'Akonolinga pour 14 PME); et une formation de 15 Bureaux d'études et de contrôle (BET) en Avril 2013. En outre, dans le cadre des formations pratiques des PME et BET, deux chantiers écoles ont été organisés à Mbankomo (Eloumden II) et Akonolinga pour une longueur respective de 2 & 3 km.

Composante Travaux

La composante « Travaux » est celle qui a le plus souffert de l'arrivée tardive des fonds, de la diminution du budget ainsi que de la suppression du Fonds d'équipement. Le programme de réhabilitation des routes dans la région priorisée d'Akonolinga a été réduit car il n'est pas possible d'engager des travaux sans être sûr de pouvoir les financer.

Au vu du financement réduit octroyé pour l'année 2013, il avait été arrêté que les travaux concerneraient uniquement trois lots dans la région d'Akonolinga. Mais, le défaut de mise à disposition de la deuxième tranche des fonds (prévue au plus tard en juin et arrivée en septembre 13) a induit une refonte du programme de réhabilitation : un seul lot a été adjudgé au cours de l'appel d'offres : tronçon brasseries d'Akonolinga-village Nyom (4 km).

Le plan de travail de la composante « Travaux » prévoyait aussi la recherche de marchés mécanisés pour des travaux similaires aux fins d'exécution de l'étude comparative. A cet égard, un linéaire approximatif de 320 km (dont 35 itinéraires dans un champ d'étude couvrant dix-sept (17) communes et quatre (04) départements dans les Régions de l'Ouest et du Centre en Septembre 2009, Août 2012 et Mai 2013, a été étudié et transmis à la partie nationale, la validation était attendue. En plus dans l'impossibilité de réaliser les travaux suivant le code des marchés Camerounais, et de la difficulté de paiement des PME suivant les procédures en vigueur, les fonds ont été tardivement virés au BIT, et la validation du DAO par PROCUREMENT et JUR de Mai 2012 à Juillet 2013 ont négativement impacté le rendement de ce volet.

Depuis Septembre 2013, 02 chantiers de démonstration, suite aux RFP 35/2012 batch 1 & 2, pour lesquelles trois (03) PME (Sociétés ARION Sarl, OBRASS Cameroun Sarl & TARMAK Business), ont bénéficié de l'encadrement lors de l'exécution des projets sur sept (07) km.

La Composante « Mixte »

Tous les travaux accusent un retard important, voire un non lancement, par rapport aux plannings préparés avec l'expert et toute l'équipe d'encadrement. La cause principale est toujours la désorganisation totale du chantier : les travaux débutent tardivement le matin, les chefs d'équipe apprennent le matin même les travaux qu'ils doivent exécuter avec leurs équipes, le chef de chantier et ses adjoints ne participent pas à la mise en place des ouvriers et le suivi des travaux est pratiquement

inexistant. Etant donné que les travaux sont liés, le moindre retard entraîne immédiatement un retard sur l'ensemble du chantier ; même les travaux sur les ouvrages, qui sont des activités indépendantes, ont connu peu d'avancée.

La collaboration entre l'expert et l'équipe d'encadrement est restée difficile. Les problèmes de compréhension de l'organisation par l'encadrement ont entraîné bien souvent des reprises de travaux sans qu'il n'y ait de solution immédiate appropriée de la part de la hiérarchie de supervision.

Tableau 3. Produits attendus avec les résultats enregistrés
(un tableau détaillé de cadre de résultats réalisés est en Annexe

Objectif, sous - produit du document de projet	Résultats enregistrés
Objectif immédiat 1 : Les administrations nationales et locales ont augmenté leurs compétences pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et contrôler les programmes de réhabilitation/entretien selon l'approche HIMO	
Création d'un département HIMO au sein du CMTP Elaboration d'un catalogue annuel de formations HIMO	Le personnel du CMTP est formé à l'approche HIMO et travaille étroitement avec l'Unité du projet à Akonolinga. Un programme annuel de formations a été mis en place avec les séquentiels pour chaque type de stagiaire. Une documentation est en cours de constitution (manuels de cours, données sur les projets, études, etc.). Il est donc possible d'affirmer qu'un catalogue annuel de formations peut être élaboré. Mais il faut, maintenant, définir le cadre du département HIMO : missions, ressources humaines, moyens, insertion dans l'ENSTP ou changements des statuts du CMTP, reconnaissance des formations, etc.
Formation de douze (12) ingénieurs des services centraux et régionaux	9 cadres du MINTP ont pris part aux cours sur les investissements à haute intensité de main d'œuvre organisés par le Centre de Turin en Italie (en Sept 2009, Mai 2010, Juillet 2010 & Mai 2011) - 04 ingénieurs (2 femmes & 2 hommes) du MINTP et 02 cadres du MINH DU ont bénéficié des stages formations
Mise en place d'un programme triennal de réhabilitation des routes rurales Elaboration d'un DAO simplifié incluant l'approche HIMO et le travail décent Mise en place d'un système de gestion des routes rurales Elaboration d'un système d'évaluation des performances du projet Capitalisation et diffusion des expériences nationales	Des TDR sur les études techniques et d'ingénierie sociale ont été élaborés et ont permis de réaliser des études de programmation (Etudes socioéconomiques sommaires et relevés de dégradation) dans la région de l'Ouest (273,5 km) et la région du Nord-Ouest et étudier 54 km dans le cadre du chantier école/de démonstration. Un dossier d'appel d'offres type (DAO-type) a été préparé pour la réalisation des travaux HIMO, DAO examiné au cours d'un atelier avec tous les acteurs du processus de passation de marchés publics. Le dossier a pu ainsi être confronté aux dispositions réglementaires du Code des marchés Publics Camerounais, et approuvé par les départements de Procurement et Jur du BIT. puis expérimenté à travers le RFP35/2012 batch 1 & 2. Pour le système d'évaluation des performances du projet, les outils de collecte sont au point mais il n'y a eu aucune formation de l'Administration sur ce système. La capitalisation et la diffusion des expériences nationales, bien que les outils de collecte et d'analyse existent, rien n'a encore été fait.
Mise en place d'un Fonds d'équipement	Le travail s'est arrêté au niveau des études de faisabilité et du marché de l'équipement (avec restitution à la DRR). La définition de l'entité de gestion n'a pas été réalisée, en partie parce qu'il n'est pas sûr qu'un linéaire conséquent soit réservé aux PME HIMO.
Elaboration d'un catalogue d'équipements adaptés aux travaux HIMO	Cet aspect a fait l'objet d'une étude restituée lors de l'atelier de validation. La mise en place du Fonds n'a pas eu lieu faute de ressources, toutefois, le projet a acquis des lots d'équipement (Tracteur à pelle chargeuse hydraulique+2 bennes

	attelées+2 compacteurs à guidage manuel + 1 citerne à eau tractée de 500 m ³), après définition des spécifications techniques des équipements et confection des DAO puis achat par PROCUREMENT.
Préparation d'offres continues de formation	Ce résultat rejoint la préparation d'un catalogue des formations. Il est ainsi possible de considérer que le travail peut être réalisé, mais il était prévu aussi des réunions d'informations dans les régions afin que tous les acteurs connaissent ces programmes de formations.
Préparation d'une offre de formation pour l'entrepreneuriat féminin dans les TP	D'un avis général, cette activité a été écartée. En effet, les besoins en formation des femmes opérant dans le secteur des TP, sont identiques à ceux des hommes ; et d'ailleurs, des femmes dirigeantes d'entreprises ont participé aux formations.
Réhabilitation d'un linéaire important de routes rurales	Un linéaire approximatif de 320 km (dont 35 itinéraires dans un champ d'étude couvrant dix-sept (17) communes et quatre (08) départements dans les Régions de l'Ouest et du Centre en Septembre 2009, Août 2012 et Mai 2013 a été étudié et transmis à la partie nationale, la validation reste attendue. En plus, dans l'impossibilité de réaliser les travaux suivant le code des marchés Camerounais, et de la difficulté de paiement des PME suivant les procédures en vigueur, les fonds ont été tardivement virés au BIT, et la validation du DAO par Procurement et Jur de Mai 2012 à Juillet 2013 ont négativement impacté le rendement de ce volet.
Objectif immédiat 2 : les programmes HIMO renforcent le développement économique local, et les communautés	
Elaboration d'un manuel d'entretien	L'élaboration du manuel serait encore en cours
Programme de formations des communes	Les besoins en formation ont été établis, ce qui a permis d'élaborer le séquentiel de formation. La première formation est intervenue dans la région d'Akonolinga fin 13.
Programme de formation des CER	Au niveau d'Eloumdem, le CER a été renforcé (gestion d'association), certains membres ont travaillé sur le chantier, et un programme d'entretien vient d'être confiée au CER. Au niveau d'Akonolinga, les CER ont été identifiés pour une formation technique, en même temps que les Communes.
Activités d'appui au développement local et à la promotion du travail décent : Développement des activités génératrices de revenus Prévention contre le VIH/SIDA Création d'emplois décents	La mise en place d'AGR nécessite en amont des travaux, de mener des études sur les possibilités de développement, et de sensibiliser les populations à l'utilisation des revenus provenant des travaux HIMO. Ces activités ont seulement été menées sur le chantier d'Eloumdem. De plus, les populations riveraines travaillant sur les chantiers ont besoin au minimum d'un semestre de travail pour orienter une partie de leurs salaires sur les AGR. Ce qui n'est pas le cas avec les chantiers en cours de réalisation qui présentent un linéaire d'un à trois km. La prévention contre le VIH/SIDA a été prise en compte lors de l'intervention du projet OIT/SIDA au cours de la formation des PME. La création d'emplois décents est un résultat tangible à mettre à l'actif du projet : les ouvriers des chantiers écoles reçoivent des salaires conformes aux conventions, les normes internationales du travail sont respectées. Les PME adjudicataires sont obligées de respecter la même discipline. Enfin, les responsables de la DRR travaillant avec le projet ont été conscientisés à la mise en œuvre d'emplois décents.

3.3.2. Quelques effets et acquis du projet

Le manque de données suffisantes ne permet pas de mesurer l'impact réel et exact du projet ni sur les emplois, ni sur les conditions socioéconomiques de la vie des populations concernées et sur la réduction de la pauvreté dans le pays. Il aurait fallu pour cela disposer d'informations comme les études d'impacts socioéconomiques prévues par le projet et qui n'ont pas été réalisées.

Néanmoins, en se référant à certains rapports et sur la base surtout des témoignages de certains bénéficiaires et acteurs, un certain nombre d'effets ont pu être identifiés.

Les effets directs

Par rapport aux formations

La formation et le renforcement de capacités ont eu pour effet de permettre par exemple aux entrepreneurs, cadres et agents de maîtrise de mieux conduire avec efficacité les travaux d'après leur propre témoignage. La formation des travailleurs a une importance double, d'abord l'acquisition des connaissances et de l'expérience pour mieux accomplir leurs tâches et ensuite, leur permettre d'éviter les accidents au cours de l'exécution des travaux (sécurité de chantier).

Hormis les thèmes techniques, les formations HIMO en modules transversaux (par exemple gestion RH, gestion financière, approche Genre, système de marché) ont aussi permis une plus grande prise de conscience et un meilleur professionnalisme chez les bénéficiaires. Ceux-ci ont largement apprécié lesdits thèmes.

Le plaidoyer sur le projet a été réussi en grande partie grâce aux bourses accordées aux cadres décideurs du MINTP pour participer au cours du CIF (Turin, Italie) sur les Investissements à fort coefficient d'emplois pour le développement durable. De l'avis des participants, non seulement le cours leur a apporté une meilleure compréhension des approches HIMO, mais aussi leur a permis de construire un réseau de cadres «HIMO- sensibles» à même d'assurer le plaidoyer au sein du Ministère.

Par rapport à la réalisation des ouvrages

La réalisation d'ouvrages, bien que très limitée par rapport aux ambitions du projet, a permis (i) le désenclavement réel de zones isolées et difficiles d'accès (comme par exemple la réalisation du pont sur le tronçon d'Akonolinga ainsi que des batteries de buses dans un marécage à Eloumden) et (ii) d'avoir des routes rurales d'une praticabilité en toutes saisons.

S'agissant des procédures de contractualisation, un dossier type DAO a été étudié et proposé pour mieux s'adapter aux techniques HIMO.

Par rapport à la distribution de revenus aux travailleurs

La distribution de revenus à la main-d'œuvre sous forme de salaires a contribué de façon directe à l'amélioration des conditions de vie et à la réduction de la pauvreté. A titre d'exemple, s'agissant de rémunération, un intervenant a témoigné qu'un ouvrier non qualifié peut avoir un salaire de FCFA 70 000/mois et un qualifié reçoit environ 110 000 FCFA/mois (le paiement se faisant tous les 15 jours).

Lors des entretiens avec l'Évaluateur, certains bénéficiaires ont affirmé eux-mêmes que ces revenus ont induit une amélioration des conditions de vie ; ils mentionnent que les revenus ont permis par exemple : l'amélioration de leur habitat, la prise en charge des frais de scolarisation des enfants, l'achat de moyen de transport et même l'organisation de leur mariage. Ils admettent en outre que leur statut social a changé.

Il faut malheureusement déplorer le fait que tous les bénéficiaires n'utilisent pas leur revenu de façon appropriée, ainsi qu'il est revenu à l'Évaluateur. Dans ce cas, il y aurait fallu prévoir d'appuyer les communautés bénéficiaires pour une utilisation à bon escient de leur revenu par exemple en termes de réinvestissement dans des activités génératrices de revenus (mentionné d'ailleurs dans le projet) ou sous forme d'épargne.

Le cas du renforcement du CMTP

Dans le cadre des activités du projet, suite à un audit, le CMTP a bénéficié d'une réhabilitation et d'un renforcement institutionnel le rendant à capable d'accueillir et de former des apprenants en HIMO.

L'organisation mise en place pour l'exécution des stages et du chantier école permet d'atteindre l'objectif de la restructuration du CMTP, nécessaire à la pérennisation des acquis du projet. C'est ainsi que le Centre, outre la réhabilitation ainsi que des équipements et du mobilier, a bénéficié de la participation des cadres techniques du CMTP (responsable de service, techniciens, laborantins) aux stages de formations et pour certains, une participation au chantier école. De plus, un ensemble d'une centaine de documentations en français et en anglais (manuels, programmes de cours et études) contribue à la constitution du fonds de documentation HIMO.

Les modules retenus et préparés (fiches pédagogiques) lors de la formation des formateurs, sont au nombre de soixante dix-neuf (79). Ils couvrent tous les domaines d'intervention des différentes entités intéressées (Administration, bureaux d'études, entreprises, communes, comités d'entretien des routes). A terme, le renforcement du Centre aura des effets très structurants dans la formation théorique et pratique en HIMO, permettant en même temps à celui-ci d'offrir des services tant indispensables pour l'application des techniques HIMO. Au delà du territoire national, le Centre pourrait même s'ouvrir à d'autres pays au niveau régional.

Les effets indirects du projet

La réhabilitation des routes, en raison de l'effet positif sur leur état de praticabilité en toutes saisons réduit substantiellement les coûts des transports et permet un meilleur accès aux marchés (revenus agricoles accrus) et aux services de base de santé, éducation (accroissement de la productivité de la main d'œuvre). Par exemple, dans le cas du site d'Akonolinga visité par l'Évaluateur, le projet a permis une réduction de temps de parcours par rapport à l'avant-projet où la jonction de la traversée se faisait en pirogue avec tous risques d'insécurité, sans compter que le tronçon n'était pas praticable en véhicule.

Il faut noter en outre d'autres profits aux riverains tels que le développement de petites activités génératrices de revenus notamment le long de la route, la facilité de transports de produits et de matériel et de divers équipements.

Tous ces effets sont confirmés par les populations riveraines rencontrées par l'Évaluateur sur les sites, tels que les chefs de village, des usagers de la route, des conducteurs de taxi-moto, et bien d'autres acteurs.

Un autre bénéfice indirect du projet en faveur des cibles de formations, c'est l'acquisition de connaissances durables pour le futur. Ils ont bien apprécié leur formation.

La consommation a eu en outre des effets en chaîne en suscitant la création d'emplois induits et la réalisation de nouveaux revenus chez d'autres opérateurs. Les salaires payés à la main d'œuvre sont

réinjectés dans l'économie, créant à leur tour un accroissement de demande supplémentaire notamment locale, induisant ainsi un effet multiplicateur sur la production locale. Une étude d'impact socioéconomique pourrait apporter des données pour une valorisation quantitative plus précise et une vraie plus exacte mesure des effets induits par le projet. De telles données n'étaient pas disponibles lors de la présente évaluation.

Le projet contribue indirectement au développement des PME des filières de production locale (extraction, fabrication, transport....) et des BET du secteur des BTP sur la planification, l'organisation, la gestion et le suivi des PTP.

En outre, il est théoriquement et logiquement attendu, des effets indirects sur le plan macroéconomique, par exemple un surcroît de recettes fiscales provenant à la fois de l'augmentation des importations et des taxes sur les biens et services, issues de l'accroissement des revenus induisant une augmentation de la consommation.

Il convient néanmoins de préciser que l'application des techniques HIMO au Cameroun a plutôt été ponctuelle jusque là, ce qui n'a pas encore permis une véritable capitalisation de données sur l'impact réel des approches HIMO aux plans aussi bien méso que macroéconomique, ainsi que leur efficacité économique et financière.

3.3.3. Avantages comparés estimés de l'approche HIMO

Les spécialistes et praticiens familiers de l'approche HIMO ont identifié ce qui suit comme étant les avantages comparés de l'HIMO par rapport à d'autres techniques (l'HIEQ par exemple):

- Atteindre les zones inaccessibles aux engins lourds
- Réaliser des travaux impossibles de faire avec des engins ex. les caniveaux
- Créer des emplois au niveau local y compris pour des travailleurs sans niveau ; il est estimé que l'HIMO crée 3 à 5 fois plus d'emplois directs pour le même investissement
- Qualité du travail, coût abordable, population (main d'œuvre) disponible
- Réduction de besoin en devises étrangères du fait de la limite considérable des importations en engins lourds, matériaux et en pièces détachées
- L'utilisation de matériaux locaux disponibles sur place (latérite, le sable, le gravier et autre sédiments) et couramment utilisés pour la création et l'entretien des routes rurales sont disponibles et peuvent être utilisés gratuitement par les entreprises ; contribuant ainsi à la réduction sensible des coûts des travaux compte tenu de la part relativement faible des dépenses en produits importés.
- Réduction des coûts des travaux : Coût unitaire : HIMO 10 à 30% moins chers
- Les approches HIMO sont particulièrement adaptées aux infrastructures prioritaires pour la lutte contre la pauvreté

Des études comparatives menées par l'OIT dans d'autres pays que le Cameroun ont montré que pour le secteur des routes de desserte, les approches à fort coefficient d'emploi :

- sont de 10 à 30% moins chères que les méthodes intensives en équipement,
- réduisent les dépenses en devises de 50 à 60%,
- et pour un même investissement, créent de 2 à 4 fois plus d'emplois.

3.3.4. Quelques conditions de succès de l'approche HIMO

De l'avis des spécialistes de HIMO, la réussite d'un programme HIMO passe par la mise sur pied de certains mécanismes et aussi de critères notamment pour minimiser les erreurs d'inclusion et d'exclusion. Entre autres critères, il serait également nécessaire de recruter en priorité les travailleurs des zones qui hébergent lesdits travaux. Les éléments ci-après sont à considérer :

La stratégie de base de référence :

- Une approche HIMO devrait se fonder sur une stratégie de développement autocentrée permettant ainsi le renforcement des institutions et la capacité de gestion locale notamment à des fins de durabilité ;
- Une sélection réfléchie des chantiers vu que tous les travaux de construction de bâtiments et travaux publics ne peuvent être réalisés avec les approches à fort coefficient d'emploi.
- Au niveau de la population, pour améliorer durablement leur situation, il est primordial que la population ait accès à des emplois rémunérés et aux biens et services de base, tels que les soins de santé, l'éducation, les marchés, l'eau, les installations d'assainissement et le logement. Il est possible de contribuer à l'amélioration des moyens de subsistance de la population en privilégiant les projets qui fournissent un grand nombre d'emplois ;
- Il est important et pertinent d'impliquer les autorités locales, les chefs traditionnels du fait que ces derniers peuvent contribuer à faciliter l'identification des personnes qualifiées pour les travaux HIMO et aider à résoudre certains problèmes et surmonter certaines difficultés en rapport avec les populations locales ;
- L'identification des projets et des initiatives communautaires doit être participative.
- Pour que les travaux HIMO représentent une alternative viable et soient compétitifs avec les méthodes basées sur l'équipement lourd, il faut que les travailleurs soient productifs et bien rémunérés ;
- Une rentabilité économique: l'objectif des approches à fort coefficient d'emploi est de créer des emplois, mais pas à n'importe quel prix. Les investissements générateurs d'emplois doivent être économiquement rentables
- Le succès des travaux HIMO passe aussi par la maîtrise des différentes méthodes utilisées aussi bien par les entrepreneurs que par les travailleurs. C'est la raison pour laquelle il est essentiel que la collecte et l'analyse des données des chantiers continuent de fonctionner parfaitement ;
- La réception des travaux réalisés à une période précise est fondamentale dans les travaux HIMO, parce qu'elle permet de confirmer les données techniques, la qualité des ouvrages (le respect des normes des ouvrages) et de corriger les ouvrages mal confectionnés. Elle conditionne aussi le paiement des travaux effectués.

Au niveau de la gestion des chantiers

- Assurer l'exécution et l'organisation effective du chantier conformément à un plan de travail établi de façon concertée;
- Des standards de qualité élevés: il ne s'agit pas de produire une "qualité au rabais" qui serait acceptable en milieu rural. Au contraire, les approches à fort coefficient d'emploi ont les mêmes exigences de qualité que les méthodes qui utilisent plus d'équipements,
- Garantir le respect de la durée d'exécution du chantier afin d'éviter les surcouts, le démobilisation des travailleurs et éventuellement les aléas des saisons ;
- Assurer la présence et la permanence de la main d'œuvre sur le chantier pour une régularité d'exécution et de continuité des travaux;

- Assurer le stockage, la bonne tenue et le contrôle du matériel du chantier, ce d'autant plus que l'expérience a montré que des vols et disparitions de matériel et équipements peuvent survenir;
- Assurer la qualité et l'encadrement technique des travaux pour des raisons d'efficience et de durabilité.
- Le respect des normes du travail: les approches à fort coefficient d'emploi appliquent intégralement les normes du travail.

3.4. EFFICIENCE DE GESTION ET DE MISE EN OEUVRE

Les approches HIMO, par rapport aux aspects d'efficience (c'est-à-dire le rapport coût/efficacité du projet), doivent assurer une qualité technique dans les mêmes coûts que les méthodes classiques de construction. D'où la devise de base de la formule HIMO « *Etre techniquement faisable et économiquement rentable* ».

L'efficience du projet est analysée à divers niveaux.

3.4.1.- organisation managériale

La mise en œuvre du projet repose par principe sur l'implication directe, en partenariat, du Ministère des Travaux Publics (MINTP) et du bureau sous-régional de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) pour l'Afrique centrale basé à Yaoundé au Cameroun.

3.4.1.1. Rôle de la Partie nationale

L'Etat se mobilise autant qu'il peut pour jouer pleinement son rôle au niveau du projet sous la tutelle du MINTP en tant que Maître de l'ouvrage à travers la Direction des Routes Rurales (DRR) et le Centre des Métiers des Travaux Publics (CMTP). Le projet a été conçu pour fonctionner au sein de la DRR, disposition destinée à contribuer à favoriser l'appropriation du projet par l'administration ainsi que le transfert des connaissances qui est un des objectifs du PN2R. L'organisation institutionnelle des structures de gestion et de supervision prévue par les documents de base du projet traduit une telle option.

On note cependant quelques faiblesses dans les prestations de la partie nationale surtout en considération de son rôle régalien. Il apparaît à première vue, que les institutions nationales ne s'affirment pas assez dans leurs responsabilités au niveau de la mise en œuvre du projet. L'on s'attendrait à davantage d'engagement décisionnel et opérationnel de la partie nationale aux divers niveaux (national et régional) pour démontrer l'appropriation du projet. Il aurait aussi été plus efficient s'il y avait davantage de coordination entre les divers départements concernés. Considérant que l'approche HIMO n'est pas le monopole d'un ministère, l'on s'attendrait à davantage de concertation interministérielle sur le recours à la HIMO. Mais, quelle place occupe la HIMO dans les agendas respectifs des ministères concernés ? quelle place et rôle sont concédés à des ministères stratégiques dans l'application de la HIMO comme par exemple le ministère chargé de la Décentralisation dans le cas du PN2R ? Autant de questions dont la réponse est indicative du rôle que la partie nationale peut jouer de façon efficiente et efficace dans la promotion et l'application de l'approche HIMO.

Il faut espérer que le récent Décret No 2014/PM du 24 Mars 2014 puisse constituer une interpellation et en même temps un point de ralliement entre les différentes entités gouvernementales autour de la HIMO.

La structure d'exécution du projet

Comme le dispose le document de base de référence du projet, une Cellule d'exécution (DRR- Assistance technique) placée auprès du Directeur des Routes rurales, constitue le dispositif institutionnel pour assurer une gestion axée sur les résultats tout en garantissant un minimum de transfert de compétences avec l'assistance du BIT. La Cellule d'exécution est en charge d'assurer entre autres les études de programmation, préparer les dossiers d'appels d'offres, apporter une assistance à la passation des contrats des Entreprises et BET et superviser l'exécution des contrats. Ainsi, une Cellule d'exécution (DRR- Assistance technique) permet d'appliquer une gestion du projet axée sur les résultats.

La composition de l'Unité technique de gestion est établie comme suit :

- Un Coordinateur national de l'OIT, assurant la direction du projet (suivi et gestion)
- Deux (2) experts: (1 expert Travaux, 1 expert en Renforcement des capacités)
- Un expert national Fonds d'Équipement
- Quatre (4) cadres détachés de la DRR comme ingénieurs de Suivi de travaux pour un suivi rapproché en relation avec le responsable MINTP
- Un(e) assistant (e) administrative et financière et un chauffeur

En réalité, l'équipe de projet n'a été mise en place qu'à partir de Mars 2009. Inutile de dire tout le préjudice qui en est résulté dans la mise en œuvre du projet.

Les difficultés dans le fonctionnement de l'Unité d'exécution du projet

Dans la pratique, le partenariat entre les deux acteurs clés, à savoir le MINTP et le BIT, dans la gestion de la mise en œuvre du projet n'a pas fonctionné comme espéré, du moins jusqu'en fin 2011. En effet, de très sérieuses difficultés ont surgi au plan managérial et institutionnel et qui ont très négativement affecté l'ensemble de la mise en œuvre normale du projet et bien sûr ses performances. Des divergences sont apparues dans la conduite de la gestion quotidienne du projet par rapport aux attentes et aux compréhensions respectives de chacun des deux partenaires principaux.

Les quelques informations que l'Évaluateur a pu collectées ont permis d'identifier certaines des raisons principales et autres facteurs qui auraient contribué à créer ce qu'il convient d'appeler des blocages au déroulement normal des activités opérationnelles du projet.

L'approche du BIT dans son assistance technique en appui à la DRR a quelque peu dérouté les responsables du MINTP, lesquels sont plutôt habitués à avoir à faire à des structures de projet qui sont de véritables cellules d'exécution.

Toutes considérations confondues, il est revenu que la principale pomme de discorde aurait été liée aux conditions d'exercice et de prestation de la coordination du projet par un Coordonnateur national sous assistance du BIT. Il est notamment reproché à la coordination de l'exécution du projet d'avoir trop centralisé la gestion et les prérogatives, à l'exclusion de toute contribution ou implication de la part des autres acteurs principaux y compris même les autres membres de l'équipe de coordination nationale du projet. En somme il s'est agi de l'absence d'un minimum optimal de coordination, d'écoute des autres, et de délégation au sein du projet. Par exemple, il est signalé des choix stratégiques d'approche technique contestés (chantier Eloumden) dans les activités du projet rendant l'activité bien plus coûteuse ou encore des tracés avec des sites sans main d'œuvre adéquate. Ce qui compromet l'efficacité dans la mise en œuvre du projet.

En bref, on pourrait conclure à un total manque de leadership et d'esprit d'équipe, induisant une ambiance de travail et de collaboration plutôt conflictuelle, dans un système de pouvoir fortement autocentré, sachant qu'une gestion participative aurait été nettement beaucoup plus productive.

Tous les intervenants sont unanimes pour dire que l'exécution du projet se passait pratiquement sans concertation ni partage par le chargé de la coordination et ce, en dépit des prérogatives reconnues et qui reviennent de droit au maître de l'ouvrage la DRR pour le compte du MINTP. Même vis-à-vis du BIT dont le coordinateur était le préposé, les relations fonctionnelles n'étaient pas si harmonieuses, toujours selon les déclarations des acteurs concernés qui tendent à indexer une seule personne.

Par ailleurs il convient de signaler qu'il a manqué à l'Unité d'exécution, du moins jusqu'en 2012, une véritable planification périodique des activités du projet pour servir de tableau de bord vers l'atteinte des résultats dans des conditions optimales.

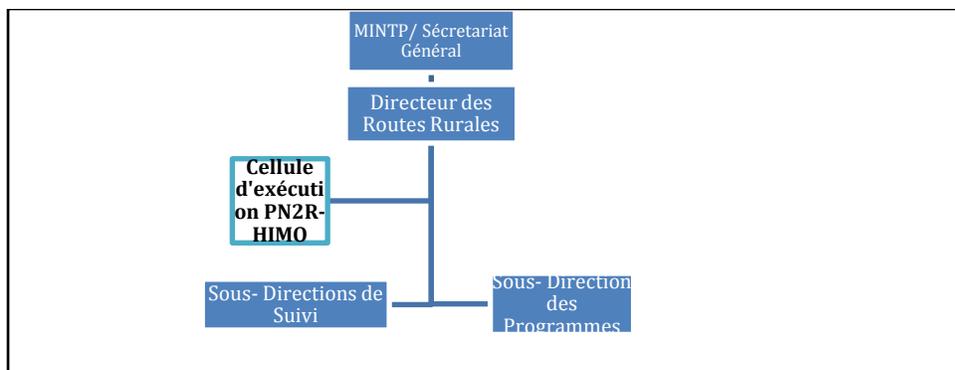
Tous ces facteurs conjugués ont entraîné des retards, des reprises de travaux et même des surcoûts qui auraient pu être évités.

Mais, ne faudrait-il pas reconnaître que, même s'il s'avère que c'est le fait d'un individu, cette personne n'est qu'un agent préposé et que ce sont les institutions qui se sont engagées dans le projet et qui sont sensés répondre de la responsabilité des actes de leurs préposés.

Qu'a-t-on fait de la gestion orientée sur les résultats ? Résultats clairement définis et dont l'atteinte a été compromise par de tels blocages. L'espoir a été suscité au niveau des populations des communautés concernées qui sont restées dans l'attente notamment d'emplois, d'amélioration de conditions de vie, de réalisation d'ouvrages et de voies d'accès améliorées, etc. De tels enjeux ne sont-ils pas suffisamment vitaux pour interpeller les principaux partenaires et requérir une décision prompte dans le sens de surmonter le plus rapidement possible les difficultés rencontrées ?

Toujours est-il qu'il a fallu deux ans pour qu'une solution intervienne et la situation interpelle les deux principaux partenaires dont la réactivité s'est faite attendre : (i) d'abord le BIT dans son rôle et responsabilités vis-à-vis de l'Unité d'exécution du projet, (ii) ensuite le MINTP non seulement en sa qualité de maître d'ouvrage, mais aussi en considération de son pouvoir régali en tant que partie du gouvernement qui de surcroît finance le projet. L'existence d'un Comité de pilotage aurait été le cadre idéal pour les partenaires clés de se saisir de la situation des conditions plus opportunes.

Position de la Cellule d'exécution au sein du MINTP (source : Prodoc)



Dans l'esprit de la décentralisation, la programmation et la mise en œuvre des projets de réhabilitation et d'entretien se font en partenariat avec les collectivités décentralisées et les services régionaux et communaux du MINTP. Une collaboration est aussi établie avec l'Agence de régulation des Marchés Publics (ARMP) et les différentes Commissions de passation des marchés publics pour les Appels d'Offres (DAO).

Les organes de supervision du projet

Le MINTP, le MINEPAT et le MINEFOP jouent ensemble le rôle d'organismes de supervision du projet, le MINTP ayant un rôle essentiellement technique et les deux autres dans le suivi des effets du projet. Ne fallait-il pas impliquer le ministère chargé de la Décentralisation au vu du rôle que les collectivités rurales dans un projet comme le PN2R ?

Le document initial du projet a prévu la mise en place d'un Comité de suivi afin d'assurer une orientation et un pilotage stratégique et politique du projet. Ledit Comité, placé au niveau du Cabinet du Ministre des TP, a pour mission:

- l'évaluation périodique des progrès réalisés dans la mise en œuvre du projet,
- la contribution à la mobilisation et la bonne gestion des ressources,
- la prise rapide de mesures correctives pour les problèmes identifiés,
- la préparation des éléments de base pour une bonne communication avec les parties prenantes, le Gouvernement et les partenaires au développement
- suivre l'avancement du projet, avec dans le rôle de Secrétariat, le Coordonnateur du Projet.

Sa composition devait être tripartite comprenant:

- les ministères concernés: MINTP, MINEFOP, MINEPAT,
- le BIT,
- les organisations professionnelles du secteur: Organisations des Entreprises du secteur routier, des Bureaux d'études, Ordre National des Ingénieurs du Génie civil, Syndicats du BTP.

Dans la réalité, aucun des partenaires principaux du projet n'a confirmé l'existence d'un tel Comité tripartite ni de son fonctionnement. Cet organe du dispositif institutionnel n'a donc pas été mis en place, ce qui a contribué à porter préjudice aux performances du projet lors de sa mise en œuvre.

Parallèlement, au niveau du MINEPAT, avec l'assistance du BIT, il a été mis en place une Unité technique HIMO avec une composition interministérielle (MINTP, Ministère de l'Emploi, celui de l'Habitat). Par cette Unité, le MINEPAT assure la coordination de la stratégie HIMO et non de l'exécution des activités. D'après ses responsables, l'Unité a permis l'accélération des actions concrètes pour mieux comprendre

la problématique de HIMO, en même temps qu'elle a contribué à accélérer le déblocage des fonds auprès du MINFIN. Il y a peut être lieu de préciser que le MINEPAT gère les investissements publics dans le cadre du CDMT et du PAP (Programme d'Action pour la Croissance). A ce titre donc, le ministère a contribué à la décision d'affecter 20% du budget de chaque ministère technique à la HIMO.

Comme on le constate de par le dispositif institutionnel, le Gouvernement a voulu s'assurer qu'il se donnait les moyens pour jouer un rôle décisif et de premier plan dans l'opérationnalisation de l'approche HIMO dans le PN2R.

3.4.1.2. L'Assistance technique de l'OIT

L'assistance technique de l'OIT est un appui à la mise en œuvre du programme de réhabilitation et la construction des routes rurales au Cameroun (PN2R). Les prestations de l'OIT ont été très clairement définies dans les deux lettres d'accord, à savoir l'accord n° 0163/LA/MINTP/DRR en date du 27 Décembre 2007 et l'accord complémentaire (amendement n° 1) n°370 en date du 20 Octobre 2011 dudit projet. Ces dispositions tiennent lieu d'obligations des parties. Il est donc attendu de l'OIT une collaboration étroite avec la partie nationale, en l'occurrence, la Direction des Routes Rurales.

Il est précisé dans le document de base du projet que l'équipe d'assistance technique du BIT au projet devrait se conformer aux principes de la gestion axée sur les résultats et de ce fait, privilégier les plans de travail, les bonnes pratiques et les méthodes efficaces. C'est ainsi que le BIT a appuyé l'Unité d'exécution du PN2R dans les tâches qui lui reviennent pour la conduite des activités en rapport avec les travaux HIMO. Il s'est agi entre autres du choix et de programmation des itinéraires HIMO, de la rédaction des dossiers d'appels d'offres, du développement des spécifications techniques des travaux HIMO d'entretien et de réhabilitation de la voirie rurale, de la supervision des chantiers HIMO.

Le spécialiste des programmes HIMO de l'OIT pour l'Afrique Centrale est chargé, sur toute la durée du projet, d'assurer le backstopping du projet, c'est-à-dire le suivi technique, administratif et financier du projet, comme dispose le document du projet.

Les services qui échoient au BIT visent à assurer notamment:

- la conception et la formulation du projet répondent aux problèmes et besoins identifiés,
- la mise en œuvre se fait conformément aux plans de travail et
- les performances du projet sont positives en termes de pertinence, efficacité et efficacité.

L'efficacité par rapport aux missions d'appui du BIT

Si une partie de l'assistance attendue du BIT s'est assez bien exécutée (par exemple les formations, la conception de modules, et certaines études réalisées), ce n'est pas le cas de certaines autres activités dont la réalisation normale a été compromise par les blocages et diverses contraintes survenus lors de la mise en œuvre du projet (déjà évoquées plus haut dans ce rapport). Il en résulte que l'efficacité dans l'assistance technique au projet a été mise à rude épreuve. Les quelques raisons identifiées sont :

- Les retards et les irrégularités de mise à disposition des fonds nécessaires et en montants adéquats de la part de la partie nationale pour financer les activités programmées. Ces manquements ont gêné le plein accomplissement efficace des prestations de l'assistance technique et ont ainsi induit entre autres un réajustement implicite de certaines activités, aboutissant à l'exclusion de celles qui requerraient des ressources financières spécifiques (par exemple les ouvrages, le Fonds d'équipement,...);

- La grande faiblesse dans la réactivité du BIT qui est pourtant tenu à un encadrement assidu et un suivi rapproché des prestations de l'Unité d'exécution afin de détecter les blocages et autres difficultés portant nuisance au déroulement de la gestion normale du projet ;
- Faiblesse notoire dans le dialogue de partenariat entre le MINTP et le BIT, dialogue qu'il fallait engager au moment opportun ; du reste, l'existence et la fonctionnalité d'un Comité de suivi ou de pilotage aurait favorisé.

Le réaménagement intervenu en 2011 a marqué un nouveau départ dans la mission d'assistance technique du BIT au PN2R. A la suite de cela, le BIT s'est engagé dans un suivi rapproché, avec ses propres ressources, en organisant par exemple de façon systématique, par les services d'un Expert consultant, des missions trimestrielles d'appui sous la direction du service EMP/INVEST (OIT, Genève) et sous la supervision du bureau sous régional de l'OIT (EATD/BP). Le suivi technique et administratif et financier du projet est assuré par le spécialiste HIMO de l'Equipe d'Appui au Travail Décent (EAT); tandis que l'appui administratif direct au projet sera assuré par les services administratifs et financiers du Bureau de l'OIT de Yaoundé. Il s'est agi pour les missions techniques d'appui de l'Expert consultant, d'une part de connaître et analyser l'avancement du projet, en regard des dispositifs techniques et de gestion et d'autre part, d'apporter un appui à l'équipe du projet pour la programmation et le lancement des activités afin d'atteindre les objectifs assignés à l'horizon Décembre 2013, terme programmé du projet.

Il faut reconnaître que ce nouvel élan imprimé dans le cadre de son rôle d'assistance dans l'exécution du projet, a permis de trancher quelque peu avec l'expérience précédente, et de faire la différence et de trancher par rapport aux conditions de travail antérieures. Ceci a porté quelques fruits notamment par la définition d'un programme prioritaire assorti de l'élaboration des plans de travail individuels, autant de tâches réalisées de manière participative avec tous les partenaires du projet tout en impliquant les experts du projet, ainsi que l'équipe technique des chantiers.

3.4.1.3. L'organisation de la relance

Au vu des faibles performances du projet, et prenant en compte les divers blocages, le MINTP et le BIT se sont finalement résolus à prendre des mesures correctives afin de rattraper ce qui pouvait encore l'être et améliorer ainsi les performances du projet. Le changement de stratégie de mise en œuvre a conduit à renforcer le fait que l'assistance technique du BIT consiste à favoriser le développement de compétences nationales et non leur substitution. Ainsi, la réponse à la problématique de l'appropriation par la DRR des résultats du projet ne pourra provenir que d'un plus grand engagement des structures opérationnelles du MINTP.

Le nouveau dispositif a conduit à la révision de la Lettre d'accord initiale. Parmi les mesures prises on peut mentionner notamment :

- La restructuration du projet et la révision et signature en 2011 de la Lettre d'Accord de 2007. Pour des raisons pratiques et d'efficacité opérationnelle, les activités du projet ont été réassignées à trois nouvelles composantes qui sont « Formations », « Travaux » et « Mixtes » confiées chacune à un expert.
- l'organisation et le financement des missions d'appui technique par un consultant dont la première mission s'est effectuée en Septembre 2012. Cette initiative a permis relever un certain nombre de difficultés, de cibler les problèmes majeurs de gestion et proposer des mesures correctives en conséquence. Il s'en est suivi un plan de travail en considération de la situation du projet.
- Le remaniement de la Cellule d'exécution du projet sous forme d'une structure très légère. La nouvelle stratégie a ainsi prévu de transformer l'assistance technique renforcée par des cadres

de la DRR en Cellule d'exécution; celle-ci ne sera constituée qu'en 2012. C'est ainsi que l'expert « Travaux » est devenu de fait le Coordinateur des trois composantes dans lesquelles il gère directement la composante « Travaux », et supervise les composantes « Formations » et « Mixte », avec respectivement l'appui de l'ingénieur-formateur et d'un conducteur de travaux. Il lui a été dévolu cumulativement toutes les tâches aussi bien techniques, managériales que de coordination globale du projet tout en faisant office d'interface entre le MNTP et le BIT et tous les autres intervenants. Il est assisté de l'ingénieur-formateur et d'un conducteur de travaux qui exercent tous deux sur le terrain, ainsi qu'une Assistante et deux chauffeurs. Il est évident qu'un tel dispositif n'est pas adapté parce que trop réduit et avec des compétences peu diversifiées en considération du volume, de la nature et de la diversité des tâches qui échoient à cette équipe. La nouvelle Cellule est placée au bureau du BIT.

Dès la mise en place de la nouvelle structure, l'équipe s'est attelée à l'élaboration de plans de travail précis et détaillés, avec la volonté déterminée non seulement de poursuivre l'exécution des activités qui ont accusé un retard significatif, mais aussi de rattraper autant que possible le cumul de retard d'exécution.

- L'abandon des procédures nationales au profit de celles du BIT (reprise des DAO pour les adapter aux règles de gestion du BIT).

On réalise donc que la nécessité de décider d'une extension du projet de deux ans afin d'espérer atteindre un niveau minimal de réalisations est bien une preuve de faible efficacité dans la mise en œuvre du projet.

3.4.2. Communication, sensibilisation et partage de connaissances

Il est prévu que le PN2R favorise le partage des connaissances acquises à travers plusieurs types d'actions:

- la diffusion des rapports et la production des documents de capitalisation ;
- la communication sur le projet à travers la participation à des événements nationaux dans le secteur des routes et BTP en général ;
- les échanges d'expériences au niveau international, dans lesquels seront impliqués les responsables de l'administration; c'est ainsi que par exemple, en 2009, une équipe du projet a accompagné la délégation camerounaise à la réunion des praticiens sur les approches HIMO tenue à Kampala en décembre 2009.
- l'appui à des consultants pour les activités de collecte, d'analyse et de publication des données et des informations.

Un site Web du projet a été développé pour le séminaire régional afin de servir principalement à la diffusion des principaux résultats atteints par le projet.

Dans la pratique, la mise en œuvre de la stratégie de communication s'est heurtée à la difficulté pour le BIT et le MNTP de mettre en place des canaux de communication fiables.

- Le Comité de suivi et d'orientation du projet, qui devrait être le principal et idéal cadre de communication et d'échanges entre les principaux partenaires sur les activités du projet, n'a pas été mis en place ; ce qui a aussi contribué à un manque d'opportunité directe et formelle de communication entre en particulier le BIT et le MNTP.
- La communication semble s'être limitée à des échanges de simples messages et lettres, avérés insuffisants pour surmonter certains obstacles et résoudre des problèmes pratiques (managériaux, opérationnels et de choix stratégiques) qui ont surgi pendant la mise en œuvre

du projet. Alors qu'une excellente stratégie de communication aurait contribué à renforcer le partenariat, à faciliter la vulgarisation des techniques HIMO et même servir d'outil dans une stratégie de mobilisation de ressources.

La faiblesse de communication entre les principaux partenaires du projet, à savoir le MINTP et le BIT, a été un facteur essentiel de la limite des performances du projet en termes de réalisations effectives. Il serait très bien indiqué d'en tirer des leçons afin d'éviter de tels écueils dans le futur.

3.4.3.- Les aspects financiers

En référence à la Lettre d'accord, le financement devant couvrir l'intervention de l'OIT (budget de l'assistance technique), s'élevait à 770.178.000FCFA (soit 1.540.356 dollars US) à mettre directement à la disposition de l'OIT par le Ministère des Travaux Publics, avec une avance prévue de 293.500.000FCFA (587.000 USD) couvrant la première année d'intervention. Il avait aussi été prévu :

- une allocation prévisionnelle de 143.500.000 approuvée par le Gouvernement au titre de Fonds d'équipement;
- un budget d'investissement prévisionnel de 440.000.000 FCFA pour la réalisation de chantiers pilotes de démonstration autour de Yaoundé;

En outre, une dotation de 1.026.000.000 CFA pour financer les travaux avec une garantie par le Fonds Routier pour l'exécution de travaux HIMO à l'entreprise.

Pour des raisons pratiques, il a été retenu que le BIT gère directement les fonds relatifs aux activités liées à l'assistance technique. Le suivi financier échoit au Coordonnateur du Projet. Les rapports financiers sont annuels et doivent comprendre des états financiers à certifier et à transmettre au partenaire gouvernemental.

A l'issu de la restructuration, les contributions sont destinés à financer ce qui suit:

- Environ 25 kms de routes rurales autour de Yaoundé au titre de programme pilote de démonstration,
- Un programme de réhabilitation de 100 kms grâce aux ressources rendues disponibles au Fonds Routier,
- La formation des entreprises en trois (3) sessions en 2011, 2012 et 2013,
- L'appui au CMTP d'Akonolinga pour la mise en place de formations HIMO.

Par ailleurs, le document a mentionné que des ressources additionnelles pourraient être mobilisées par le Gouvernement pour permettre la réalisation de la réhabilitation des routes jusqu'à l'atteinte de l'objectif de 1000 kms du PN2R. L'Évaluation n'a pas connaissance de ressources additionnelles mobilisées.

Tableau 4. La situation du budget du projet de 2008 à 2014 (en USD)
 (source: à partir de rapports fournis par la coordination du projet)

Rubrique	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Fonctionnement	26 691	298 487	358 783	641 464	856 190	801 283	56,221	3 039 119
Investissement	0	0	0	829 892	197 736	139 372	231,121	1 398 121
Total des charges	26 691	298 487	358 783	1 471 356	1 053 926	940 655	287 342	4 437 240
% Investissement/ total fonds	0%	0%	0%	56,4%	18,8%	14,8%	80 ,4%	28,1%
% année/ total des charges	0,6%	7,2%	8,6%	35,5%	25,4%	22,7%	6,5%	

Commentaires sur les données ainsi établies dans le tableau:

- les activités d'investissement n'ont démarré qu'à partir de 2011, alors même que la fin initiale du projet, avant extension, était prévue pour Mars 2010. Comme quoi l'extension était indispensable afin que le projet puisse exécuter davantage d'activités surtout les ouvrages ;
- le montant des investissements a culminé en 2011 avec environ 57% du budget total, pour décroître de façon significative les 2 années suivantes, respectivement 19% et 15%. En deux ans (2011 et 2012) 75% des investissements ont été réalisés;
- Le budget global a culminé en 2011 avec 35,5% du total, tandis que les premières années, de 2008 à 2010, il s'est situé en dessous de 10% ; ce qui traduit la presque inactivité du projet au cours de cette période de référence où l'essentiel de ce qui a été entrepris par le projet s'est limité aux activités de mise place et de préparation d'outils ainsi que quelques formations
- Le cas de 2014 est exceptionnel par ce que la période de référence ne couvre que quelques mois. Néanmoins, on peut noter la grande disproportion entre les charges de fonctionnement et celles d'investissements sans doute révélateur de la réduction des charges de personnel, rubrique la plus importante du budget et du cout des formations.

Les contraintes liées aux aspects financiers

Au plan financier, la revue des documents et les entretiens de l'Évaluateur avec certains des intervenants ont révélé que les vrais challenges du PN2R ont surtout été la mobilisation de ressources aussi importantes à partir du seul budget de l'État. L'une des principales difficultés du projet résulte des divers retards dans le déboursement des fonds à mettre à la disposition du BIT. Il est en effet revenu que les fonds de la partie nationale n'ont pas toujours été rendus disponibles en respect des exigences des échéances de mise à disposition par rapport aux activités programmées. Il en est résulté des perturbations sur l'exécution continue et régulière des activités programmées et même la suspension de certaines d'entre elles (par exemple, un réapprovisionnement de cent cinquante millions CFA (150 millions) prévu en Juin, ne s'est matérialisé qu'au début de Septembre 2013.

La non mise à disposition des fonds à temps et en montant suffisant est à la base des faiblesses du projet. A cet égard, d'après le rapport sur « Analyse du budget d'Assistance technique en Décembre 2012 », la situation des appels de fonds s'établissait comme suit:

- 1^{er} appel de fonds : en 2008 et les fonds ont été reçus en Aout 2008
- 2^{ème} appel de fonds en Avril 2009, reçu en Mars 2011
- 3^{ème} appel en Octobre 2011 et les fonds ont été reçus en Mars 2012

Cet état des appels de fonds et déboursements, au vu des écarts de temps de réalisation, confirme les retards de mise à disposition des ressources financières nécessaires pour le déroulement normal des activités. Au point qu'à certains moments, le BIT a dû avancer des fonds afin de limiter les effets néfastes de l'arrêt de certaines activités.

Parmi les différents volets du projet, c'est la composante « Travaux » qui est le plus souffert des retards d'arrivée de fonds. Par exemple, le programme de réhabilitation des routes dans la région priorisée d'Akonolinga a été réduit car il n'est pas possible d'engager des travaux sans être sûr de pouvoir les financer. Sur trois lots programmés, la non mise à disposition à temps d'une deuxième tranche des fonds (prévue au plus tard en Juin mais n'est arrivée qu'en Septembre 2013) a imposé une refonte du programme. Ainsi, c'est plutôt un seul lot de 4 km qui a été adjugé à l'appel d'offres à l'exclusion des autres.

Par ailleurs, le Fonds d'équipement n'a pas été mis en place en dépit des études y relatives accomplies par le BIT. Même les agents employés au projet ont subi les incertitudes du statut de leur contrat du fait des retards de déboursement des fonds ; et que dire du sérieux préjudice sur les travailleurs sur le terrain qui sont laissés dans l'incertitude de revenu et dans le désespoir lors de suspension de chantier pour défaut de fonds ? Autant de conséquences qui, si l'on y prête pas toute l'attention requise, sont susceptibles de porter ombrage sur l'image de la HIMO que l'on cherche à vulgariser comme outil performant pour créer des revenus et améliorer les conditions de vie des communautés concernées.

3.4.4. Les défis du partenariat

L'articulation du PN2R repose sur un partenariat dynamique et fonctionnel entre diverses entités qui contribuent à son succès en y apportant leurs contributions spécifiques.

Au niveau du Gouvernement, plusieurs départements ministériels sont concernés par le PN2R:

- En premier lieu le Ministère des Travaux Publics (MINTP) qui est chargé de la politique gouvernementale en matière de construction routière, d'entretien et de protection du patrimoine routier
- Ensuite, le Ministère de l'Economie, de la Planification et de l'Aménagement du territoire, qui coordonne la planification et la programmation des investissements publics.
- les ministères tels que l'Agriculture et Développement Rural, le Tourisme, l'Environnement, assument une importance particulière car directement impliqués par la programmation des travaux routiers.

Comme déjà mentionné, le projet a été conçu pour fonctionner au sein de la Direction des Routes Rurales afin de favoriser l'appropriation directe du projet et le transfert des connaissances.

De plus, le financement intégral du projet y compris le coût de l'assistance du BIT, est assuré par la partie nationale à travers le MINTP en tant que maître de l'ouvrage. Celui-ci s'est engagé à :

- mettre à la disposition de l'OIT le financement des services à lui confier ;
- mobiliser le budget d'investissement PPTTE entre autres, pour la composante HIMO du PN2R ;

- fournir les services requis pour les aspects relatifs au déplacement du personnel dans le cadre du programme de travail tant à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

Au niveau décentralisé

Les Communes, les directions et services techniques régionaux partagent avec la DRR le rôle de Maître d'ouvrage et ont une responsabilité en matière de programmation et de suivi des travaux. Sont aussi impliqués les chefs traditionnels société civile, élus locaux. Aussi, dans le but de faciliter l'appropriation du projet par les groupes cibles et les autres parties prenantes, la démarche appliquée systématiquement est participative, incluant la consultation des communes dès la planification, ainsi que la sensibilisation des populations avant le début des travaux et l'encadrement qui leur est assuré pour la promotion des activités de développement économique local. Ces intervenants participent entre autres activités au choix de site.

Comme en témoigne un Chef de village dans son entretien avec l'Évaluateur : *« Notre implication directe, lorsque nous avons été associé, a pu aider à résoudre certains problèmes pour le tracé de la route nécessitant la sensibilisation de la population locale et le dialogue, s'agissant par exemple de déguerpissement de champs, de la destruction d'un stade auquel tenait les Jeunes ».*

Le secteur privé :

Dans le cadre de la mise en œuvre du PN2R, le secteur privé se positionne comme l'acteur principal dans le mécanisme de réalisation des marchés des travaux ou de contrats de services. Cela concerne entre autres les PME, les Bureaux d'études et de contrôle (BET), les entreprises de location et entretien de matériel, et autres opérateurs divers.

Les travaux exécutés par les acteurs du secteur privé sont ainsi pérennisés grâce à un système décentralisé d'entretien des routes géré au niveau des Communes et Collectivités locales. En effet, pour les routes réhabilitées par le MINTP, la prise en charge de l'entretien est assurée par les Communes qui passent des contrats communautaires d'entretien avec les Comités des routes rurales (CRR).

Au niveau de l'OIT : dans le cadre de la Lettre d'Accord, l'OIT s'est engagée notamment à :

- fournir, avec la diligence et l'efficacité voulue les services décrits dans le projet;
- mobiliser les experts internationaux et nationaux ayant des profils qui correspondent aux activités décrites en annexe 1 ;
- prendre les contacts avec les interlocuteurs techniques en vue de la fourniture des services objet du présent accord.

Le document du projet prévoit aussi que le PN2R collabore en particulier avec les projets intervenant au Cameroun tels que le projet SIDA- COOP (visant la réduction de l'impact du SIDA du monde du travail), le projet APERP qui cible l'amélioration des conditions de vie des populations par la promotion du Travail Décent. L'Évaluation n'a pas eu confirmation de tels échanges. Il ne semble pas y avoir une véritable ouverture et échange avec d'autres projets HIMO, contrairement aux dispositions du document de base du projet à ce sujet.

Divers projets et interventions en HIMO dans le pays semblent fonctionner de manière disparate sans une réelle coordination du côté de la partie nationale. On a le sentiment que les ministères techniques respectifs gèrent chacun une approche HIMO à sa façon. On s'attendrait à ce que l'existence d'une Unité technique HIMO, de surcroît à composition interministérielle logée auprès du MINEPAT qui en assure le leadership, serve à assurer non seulement la coordination de la stratégie HIMO, mais aussi une harmonisation minimale dans l'exécution et l'opérationnalisation de la HIMO au niveau national. A cet égard, l'Unité technique HIMO est le dispositif institutionnel national idoine sinon idéal pour permettre

l'affinement et l'adaptation des techniques HIMO, contribuer à leur vulgarisation au Cameroun, de façon à avoir un impact structurant et durable.

3.4.5. Le Suivi-évaluation

Le suivi et la supervision de l'exécution des activités du PN2R constituent une activité importante et même essentielle dans la mise en œuvre réussie des projets. Ceci est d'autant plus pertinent en raison de la nature des travaux HIMO. En effet, ceux-ci nécessitent un système de suivi et contrôle régulier et permanent de l'avancement des travaux afin de vérifier étape par étape la qualité et l'adéquation des prestations, de même que la fiabilité des produits finis obtenus.

La poursuite ou non des projets dépend de leur qualité. C'est ainsi que les fonctions du suivi-évaluation ont été pris en compte et un mécanisme approprié aux divers niveaux d'intervention du projet a été proposé.

La fonction principale d'un suivi régulier de l'avancement de la mise en œuvre du projet est de servir de tableau de bord avec des clignotants pour une gestion résolument orientée sur les résultats. Malheureusement, il ne semble pas du tout que la gestion orientée sur les résultats ait été une primauté dans les considérations des responsables chargés aussi bien de la mise en œuvre que de la supervision du projet.

Sur le plan institutionnel, il a été prévu un Comité de suivi placé au niveau du Cabinet du Ministre des TP avec la charge de faire le suivi de l'avancement du projet en relation avec les divers partenaires.

Malheureusement, cette disposition n'a pas été suivie d'effet, ce qui a probablement contribué à ce que la mise en œuvre du projet se soit « un peu perdu en conjecture » presque sans force institutionnelle correctrice de référence.

L'OIT, de son côté, est requise de présenter au MINTP un rapport financier et technique semestriel couvrant les services qui lui sont confiés par l'Accord. Des rapports réguliers ont été établis comme prescrit ce d'autant plus qu'ils conditionnent la poursuite du déboursement des fonds.

Le suivi technique et administratif et financier du projet, (backstopping du projet), est assuré au par l'Equipe d'Appui au Travail Décent (EAT) à deux niveaux : au plan administratif et financier par le Chargé de Programme et au plan technique par le Spécialiste HIMO en charge d'exercer cette fonction de façon régulière.

Le mécanisme de suivi se fait à divers niveaux notamment par:

- Le Coordonnateur,
- Les experts et leurs homologues de l'administration,
- Les bureaux d'études et de contrôle (maître d'œuvre pour les travaux routiers).

Les différents niveaux de suivi technique sont :

- Les visites de terrain: Les visites de terrain constituent pour le partenaire gouvernemental (MINTP) et les responsables de l'OIT un moyen de suivi des développements et d'information sur l'état d'avancement du projet
- La production des rapports.
 - Des rapports techniques sur l'état d'avancement et le rapport final
 - Des rapports financiers (intermédiaires et finaux)
 - Des rapports d'évaluation (intermédiaire, final).

Le suivi des produits vise à garantir une bonne gestion des ressources. Il permet de suivre l'évolution des progrès réalisés par le projet à travers ses différentes composantes. Il devrait s'en suivre une consolidation des réalisations assurée au niveau du Coordonnateur du projet. Dans la réalité, d'après les rapports du projet, le maître d'ouvrage du projet a été très peu informé sur les résultats du projet, et l'a manifesté lors de la présente évaluation. Quelques renseignements partiels ont été fournis à l'occasion de réunions avec la DRR ou de visites communes sur les sites d'intervention. Le projet n'aurait jamais présenté formellement de rapports d'avancement au Maître d'ouvrage, du moins jusqu'en 2012.

En outre, des évaluations sont programmées à mi-parcours, puis à la fin du projet. De plus, le projet peut faire l'objet de revues périodiques selon les besoins à la demande du Gouvernement ou de l'OIT, dans le cadre de son comité de suivi.

3.5. LES PRINCIPAUX PROBLEMES IDENTIFIES

Les performances du PN2R en termes d'efficacité dans la réalisation des résultats, ainsi que son efficacité dans la gestion des ressources ont été plutôt limitées par un certain nombre de facteurs. Parmi ceux identifiés lors de l'évaluation, on peut distinguer les facteurs internes propres au projet et ceux considérés plutôt comme externes.

3.5.1. Les difficultés internes au projet

Ce qui a le plus caractérisé et notoirement affecté le fonctionnement normal du projet en termes de difficultés, ce sont essentiellement les aspects financiers (la non mise à disposition des fonds dans les délais requis et l'inadéquation des montants déboursés) et les questions de gestion et de coordination des activités.

Au niveau de la partie nationale

Le projet, initialement prévu pour une durée de 4 ans allant de 2007 à 2011, ne s'est effectivement opérationnalisé qu'à partir de 2009, soit avec un retard d'environ deux ans principalement en raison des délais de mise à disposition de fonds. De plus, tout au long de sa mise en œuvre, les retards de déboursement se sont répétés contribuant à perturber le déroulement normal des activités du projet et même la suspension de certains chantiers. Or, comme il est notoirement établi et reconnu, l'un des facteurs essentiels de succès des programmes HIMO est la disponibilité pérenne des ressources financières. Il convient de noter à cet égard que le non versement des salaires et les longs délais d'attente sont susceptibles de créer des tensions sociales.

Le Fonds d'équipement prévu au projet et qui aurait contribué au renforcement des mécanismes et sources de financement pour l'application des techniques HIMO n'a finalement pas été formellement créé, alors que toutes les études préalables requises ont été menées par le BIT. Il ne reste qu'à le capitaliser par la partie nationale pour rendre le fonds effectif et fonctionnel, ce qui attend toujours.

Ce qui fait dire que la longueur des procédures de mobilisation des fonds et de passation des contrats se sont avérées incompatibles avec le calendrier du projet et très préjudiciable à ses performances. En conséquence :

- La capacité du BIT a été réduite dans le cadre du lancement de plusieurs chantiers de démonstration, notamment pour la réalisation des 25 km prévus ;

- les PME continueront à avoir des difficultés d'accès à des équipements nécessaires à leurs activités.

La partie nationale a réduit les fonds pouvant être versés pour les activités du projet sur 2013. Par rapport à la demande faite, l'écart serait au minimum de 500 000 USD. Devant cette situation, et en accord avec les responsables du MINTP, il a été décidé de prioriser un certain nombre d'activités permettant de faire la démonstration de la pertinence de l'approche HIMO dans les programmes d'investissements publics, et de reporter les autres activités sur 2014 ; avec l'assurance de la part des responsables du MINTP que la prolongation aurait lieu.

Par ailleurs, au vu des conditions de gestion du projet sous la responsabilité du BIT, la partie nationale considère que ses prérogatives n'auraient pas été prises suffisamment en compte par le BIT et même qu'elle n'aurait pas été impliquée comme elle s'y attendait dans la gestion du projet, en partie à cause des pratiques de l'Unité de coordination du projet à qui il est reproché une forte centralisation. Un dialogue ouvert comme ce qui caractérise généralement les rapports entre le gouvernement et ses partenaires au développement a certainement manqué. Un tel dialogue aurait désamorcé les divergences suffisamment à temps pour ne pas compromettre outre mesure le succès du projet.

Le Comité de suivi du projet (tenant lieu de Comité de pilotage), prévu par le document de référence du projet n'a pas été véritablement fonctionnel ; alors que s'il avait été effectif, au vu de ses missions et responsabilités ainsi que sa composition, il aurait probablement permis de désamorcer à temps les problèmes relevés.

L'ancrage de la Cellule d'exécution au sein du MINTP s'est avéré être un défi qui a contribué, entre autres facteurs, à gripper les relations de la Cellule d'exécution d'un côté avec le ministère et de l'autre avec le BIT.

Le changement de stratégie d'exécution a entraîné :

- un accroissement des responsabilités confiées au BIT,
- des délais supplémentaires qui ont retardé le démarrage des chantiers de démonstration.

Le projet a démarré sans un véritable document formel de projet. L'élaboration de celui-ci n'est intervenue qu'après la signature de la Lettre d'accord révisée en 2011. On peut donc dire que le projet s'exécutait sur la base plutôt d'une simple orientation de l'assistance technique jusqu'en 2012 ;

Au niveau du BIT

L'ancrage dès le départ de la Cellule d'exécution au ministère était pour permettre une meilleure interaction avec le maître de l'ouvrage et une meilleure appropriation. Mais les faiblesses de cette entité ont fait porter au BIT une responsabilité dans son mode d'assistance technique au point d'être reproché d'avoir trop centralisé la gestion à son niveau sans égard pour la partie nationale. Cette situation a entraîné des blocages et un relâchement d'une vraie communication entre les deux parties prenantes clés.

La refonte et la réduction de l'équipe du PN2R en 2012 a entraîné la fermeture de certains chantiers en attendant la réorganisation managériale. Cette réorganisation a été rendue nécessaire sinon indispensable afin de garantir une bonne poursuite du déroulement des activités du projet. La principale raison est notamment l'avancement trop lent des activités du projet : par exemple, par rapport au plan

de travail établi fin octobre 2012, et avalisé par toutes les parties, le retard enregistré est de l'ordre de trois mois, avec de plus le fait que certaines activités ne sont pas encore lancées.

S'agissant de la tripartite, telle que prévue par l'Accord, la mise en œuvre de PN2R n'aurait donné l'occasion à aucune session du genre. Les contacts ont plutôt été informels.

Les procédures administratives du BIT ont été considérées lourdes et trop bureaucratiques, donc, pour certains intervenants, une contrainte majeure résultant en des retards notables. Les délais de traitement des dossiers entre le siège et le bureau sous-régional seraient peut être en cause.

Le ciblage et la sélection correcte des bénéficiaires parmi les populations dans les sites est un défi majeur parfois sur certains chantiers, soit parce qu'il y a un sureffectif de candidats qui se présentent, soit il y a un déficit réel de candidats obligeant à recruter dans les villes et villages voisins. Ce qui pose le problème de critère à retenir pour s'assurer du meilleur résultat possible.

Au niveau des bénéficiaires et autres acteurs

Les intervenants signalent que parfois il y a une faible offre locale pour les équipements HIMO, un problème de disponibilité de certains matériaux. Il est aussi arrivé qu'il y ait des erreurs de ciblage ou de tracé de route ainsi qu'une certaine désorganisation dans certains chantiers.

Les apprenants ont relevé le fait qu'ils ont reçu des formations non assorties de délivrance d'attestation, sachant que cela aurait constitué un moyen de preuve de ce qu'ils ont acquis comme connaissance pour preuve future; sans compter que, comme ils le disent eux-mêmes, une telle attestation serait aussi un élément de motivation et une source de fierté. Il faut dire que la nouvelle équipe en place tache de délivrer des attestations.

D'autres apprenants font part de certains soucis résultant du fait que, pendant la formation, ils sont sans support et peuvent par exemple être virés de l'entreprise notamment en raison de la durée de la formation. Le manque de mise en situation professionnelle des acteurs formés se présente comme une difficulté majeure.

Les entreprises adjudicataires ont tendance à minimiser les coûts dans des activités HIMO, notamment en ne prenant pas en compte les coûts sociaux : protection sociale, mesures de sécurité, et respect des normes de travail décent. Certaines entreprises estiment qu'il s'agit d'un surcoût qui peut rendre la HIMO moins efficiente et poser des problèmes de compétitivité. A cet égard, le récent Décret de Mars 2014 portant sur la HIMO prévoit l'inclusion des charges sociales comme partie intégrante dans l'application de l'approche HIMO.

Dans le cadre de la gestion du matériel sur les chantiers, des vols ou détournements de matériels sont signalés ; ce qui nécessite que des dispositions soient prises pour veiller à la sécurisation du matériel sur les chantiers.

3.5.2. Les difficultés externes au projet

Un des divers défis auxquels sont confrontés les gestionnaires des programmes HIMO dans les zones rurales est celui de cibler correctement les bénéficiaires ; surtout lorsque le besoin en effectif est limité et que ce sont plusieurs dizaines d'aspirants qui se présentent sur le chantier. Il s'agit de sélectionner

parmi les populations, les individus ou les ménages considérés comme pauvres, sans emploi ou en situation de sous-emploi.

En matière de formation, les travailleurs sont la plupart du temps employés dans les projets HIMO sans aucune formation spécifique préalable. Or, une telle formation peut s'avérer essentielle. Elle peut en effet permettre de lutter contre le sous-emploi à long terme en procurant une formation dans le domaine de l'entretien des infrastructures routières.

Par rapport à l'utilisation des revenus salariaux, le défi consiste à trouver un niveau de transfert nécessaire pour empêcher les travailleurs de retomber dans la pauvreté. Certains s'investissent effectivement dans des dépenses majoritairement non productives, ce qui est bien loin de l'objectif poursuivi par le projet. Dès lors, il paraît judicieux de les encadrer pour un usage assez rationnel et productif de leur gain salarial.

Selon certains intervenants, on peut s'interroger sur le réel engouement de certains entrepreneurs à l'utilisation des techniques HIMO notamment en raison des aspects socioculturels et d'exigence d'un surcroît de défis en gestion administrative et gestion d'un effectif significatif de ressources humaines y compris le mode de paiement des salaires qui se fait en pratique au moins toutes les deux semaines.

Le concept HIMO au niveau d'une certaine tranche de la population peut être un problème, car susceptible de les rendre circonspects sinon plutôt résistants vis-à-vis de la HIMO. Par exemple, il est revenu à l'Évaluateur que certaines tranches de la population (d'une certaine génération), non averties ni préalablement sensibilisées, ont, à première vue, assimiler l'approche HIMO aux anciennes pratiques coloniales que certains ont encore à l'esprit : le travail forcé. Une telle perception témoigne en réalité d'une méconnaissance des approches HIMO qui leur sont tout à fait nouvelles. Comme quoi les mentalités et les caractéristiques socioculturelles peuvent être un frein en rapport avec la culture du travail en particulier par des techniques HIMO. D'où la grande importance et la pertinence avérée de poursuivre et intensifier à plus grande échelle, les campagnes de sensibilisation qui se font déjà avec l'assistance du BIT.

En réalité, le concept a évolué vers une démarche multiforme, qui serait plus justement traduite par le concept d'approches à fort coefficient d'emplois ou à haute intensité d'emplois.

3.6. LES ASPECTS DE DURABILITE DU PROJET

Si tant est que les considérations de pérennité sont au centre des préoccupations, alors la voie des travaux HIMO mérite une attention prioritaire de la part des autorités, notamment dans la définition des politiques d'investissements publics pour garantir des ressources, l'implication plus large des acteurs essentiels, et la responsabilisation sinon l'autonomisation des acteurs au niveau décentralisé.

La pérennité d'un projet HIMO est essentielle pour pouvoir lutter efficacement et durablement contre la pauvreté à la base. En effet, lorsque les projets s'arrêtent et recommencent fréquemment, la confiance du public dans la sécurité des bénéficiaires futurs est affaiblie dans une certaine mesure.

Il s'agirait alors, d'une part de faire de l'approche HIMO une alternative crédible pour soutenir la création de l'emploi, distribuer les revenus et réduire la pauvreté grâce aux politiques et programmes d'investissement à haute intensité de main d'œuvre dans le secteur des infrastructures, et d'autre part favoriser le développement économique local par une meilleure accessibilité des bassins de production agricole à travers des routes praticables en toutes saisons.

La stratégie d'intervention du PN2R est telle qu'on peut dire que le programme lui-même contient les ingrédients susceptibles d'en assurer la durabilité. Quelques exemples de facteurs de durabilité :

- les sessions de formations pour développer les capacités de divers intervenants et surtout la formation de formateurs ;
- l'élaboration de modules de formation qui constituent un acquis, de même que le développement et la formalisation des dossiers d'appel d'offre (DAO);
- la création d'outils de programmation et de fiches diverses de suivi des activités, ce qui va faciliter le suivi par la collecte méthodique de données essentielles sur la HIMO (caractéristiques, efficience, avantages comparés et autres ratios), ainsi que la réalisation d'études spécifiques (études d'impact par exemple) ;
- le renforcement institutionnel du Centre des métiers des TP d'Akonolinga (formation des cadres et techniciens du centre, participation aux travaux du chantier école, modules et manuels de formations, documentation HIMO) avec l'initiation d'une section HIMO, faisant ainsi de ce Centre un grand potentiel de formation en HIMO, avec à terme des possibilités d'élargissement et pourquoi pas devenir un Centre sous régional. Il pourrait même à terme changer de son statut public et opter pour une gestion à caractère privé.

Cependant, il faudrait signaler que tous les acteurs formés (en programmation et exécution), n'auront pas probablement l'occasion de mettre en pratique les compétences acquises. Une telle absence de mise en situation professionnelle pourrait peser assez sérieusement sur la pérennisation de l'approche HIMO dans les programmes d'investissements publics.

Par ailleurs, il y a d'autres facteurs structurant, contributifs à la pérennité de la HIMO au-delà du projet. Quelques uns des exemples sont notamment :

- (i) l'allocation par le MINTP (en particulier), d'un budget annuel réservé aux travaux de réhabilitation des routes rurales en HIMO ;
- (ii) une décision nationale intervenue requiert que les ministères techniques affectent 20% de leur budget d'investissement pour le financement HIMO, ce qui est un facteur très structurant pour la pérennité de la HIMO ;
- (iii) la mise en place des budgets annuels d'entretien par les Communes est aussi un facteur déterminant de durabilité. En effet, la délégation aux Collectivités locales de l'entretien et la réhabilitation de routes rurales crée des conditions idoines non seulement pour leur engagement financier dans de telles activités, mais aussi pour une véritable responsabilisation décentralisée. Un tel dispositif contribue à favoriser l'appropriation, condition essentielle de pérennité dans la promotion du développement économique local ;
- (iv) la mise en place de Comités d'Entretien des Routes (ou Comité de route pour certains), au niveau des Collectivités locales renforce l'appropriation par les communautés locales, assure que le suivi et l'entretien des ouvrages et réalisations sont pris en charge localement, ce qui est indispensable pour garantir le bon état et la praticabilité des routes réalisées. Les formations entamées des membres des comités de route devraient se poursuivre en conséquence.

Néanmoins, il convient de préciser que de façon formelle, les documents de base de référence du projet ne contiennent pas de dispositions spécifiques relatives à une stratégie de sortie de fin de projet. On est tenté de supposer que l'explication vient peut être de ce que l'intégralité du financement du PN2R est pris en charge par la partie nationale.

IV. QUELQUES ENSEIGNEMENTS TIRES

Après analyse de la mise en œuvre du PN2R et principalement sur la base des entretiens avec les différents acteurs, il a été possible de relever un certain nombre de leçons utiles pour le futur.

Le mode opératoire

La planification détaillée de tout le processus de mise en œuvre s'est révélée être une étape essentielle dans la réussite des projets de Haute intensité de main d'œuvre aussi bien en termes de qualité des travaux que de l'efficacité de l'exécution.

Le PN2R a aussi enseigné que, pour réussir, l'approche HIMO doit se faire de façon participative, en collaboration avec toutes les parties prenantes et à tous les niveaux d'exécution des projets. Ce faisant, on promeut l'appropriation ce qui à son tour est un facteur de durabilité ; c'est-à-dire, dans le cas d'espèce, la pérennisation des activités d'entretien des routes et autres infrastructures réalisées en HIMO.

L'étape d'information, de sensibilisation, de formation, de responsabilisation et de contractualisation avec les bénéficiaires est essentielle dans la réussite des projets HIMO. Il a été effectivement prouvé combien la vulgarisation et la sensibilisation peuvent contribuer à faire que l'approche HIMO atteigne un niveau de croisière dans le pays. Une telle pratique mobilise davantage les populations et facilite leur adhésion.

Sur le plan opérationnel, une leçon qu'il paraît juste de tirer est qu'une appropriation pourrait mieux réussir si les structures opérationnelles qui pilotent le projet sont bien engagées elles-mêmes dans un processus de conduite du changement, et ne perçoivent pas le projet HIMO comme un projet concurrent aux projets en cours, ou un appendice à ceux-ci.

HIMO et HIEQ sont plutôt complémentaires, par exemple on peut appliquer des critères HIMO dans HIEQ en assurant certains travaux de finition à la main en HIMO, pour plus de raffinement, alors que le gros du travail a été en HIEQ.

Gestion et supervision

Il s'est révélé combien le suivi rapproché et la supervision efficace de la mise en œuvre du projet sont particulièrement importants, notamment pour le contrôle-qualité et la bonne exécution des activités sur le terrain. Un mécanisme de gestion de suivi bien exécuté permet de faire dans le délai les ajustements nécessaires et les corrections requises au cours de la mise en œuvre.

Si l'implication des services techniques décentralisés dans le processus de montage est essentielle pour la bonne mise en œuvre du projet sur le terrain, le renforcement de leurs capacités est tout aussi important.

Le choix de la période pour mener des actions sur le terrain est déterminant sachant que par exemple les pluies abondantes sont une contrainte sérieuse à l'exécution de certains travaux.

L'expérience de la mise en œuvre du projet a enseigné combien il est très important de savoir prendre de bonnes décisions à temps, une qualité première en management et condition essentielle de succès et de bonnes performances.

Le projet a confirmé la pertinence d'avoir un Comité de pilotage comme organe de supervision afin de faciliter les échanges et le dialogue entre les principaux partenaires engagés dans le projet. C'est une plateforme utile pour résoudre les problèmes éventuels et assurer une continuité de service en connaissance de cause.

La prise en compte de toutes ces leçons apprises permettra très probablement de mener à bien des initiatives similaires dans l'avenir.

V. DE BONNES PRATIQUES RELEVÉES

En matière de bonnes pratiques, il s'agit généralement d'actions, de processus, d'approche et d'initiatives réalisés ou accomplis et dont le résultat est tel qu'il est souhaitable de les répliquer ou de s'en inspirer.

5.1. SUR LE PLAN GLOBAL

- 1 Les actions de sensibilisation menées aux niveaux méso, se sont révélées déterminantes dans la création d'un contexte structurant et favorable à la mise en œuvre d'un projet avec les caractéristiques du PN2R.
- 2 Une des bonnes pratiques du projet à mettre en exergue, ce sont certainement ses actions en renforcement de compétences pour tous les acteurs du secteur (maître d'ouvrage, maître d'œuvre, exécutants, communes, comités d'entretien des routes).
 - (i) La formation des entrepreneurs, cadres et agents de maîtrise s'est révélée aussi importante que pertinente car permet de recycler ceux-ci pour conduire avec efficacité les travaux ; étant entendu que les compétences d'un agent de maîtrise peuvent avoir des répercussions directes sur la productivité d'un chantier HIMO.
 - (ii) La formation des travailleurs est tout aussi importante dans la mesure où elle leur permet d'acquérir des connaissances et de l'expérience pour mieux accomplir leurs tâches.
- 3 Les chantiers - écoles sont un maillon stratégique et très pertinent pour permettre de tirer des leçons en vue de la réalisation de chantiers de démonstration avant le passage à des chantiers HIMO à pleine échelle.

A l'inverse des cas précédents, certaines pratiques ont moins de succès et ne constituent pas une référence positive. Il s'agit par exemple de ce qui suit :

- 1 Une conception de projet auquel on assigne des objectifs peu réalistes en considération du contexte, des ressources disponibles et des conditions d'exécution est un leurre et peut être démobilisatrice ;
- 2 La très lente, sinon l'absence prolongée de réactivité des partenaires lorsque surviennent des obstacles et contraintes diverses de mise en œuvre ne fait que gripper davantage la situation.
- 3 La faiblesse de communication et d'échanges entre partenaires du projet est contributeur de faibles performances.
- 4 Le fait de n'avoir pas élaboré un document de projet formel ne facilite pas le guidage dans la mise en œuvre du projet. Il en est de même pour l'absence de préparation de plan de travail par l'équipe d'exécution du projet lors de la première phase.

- 5 Les irrégularités et retards dans la mise à disposition des fonds en montant suffisant pour le financement des activités du projet ont été contributifs des faibles performances du projet.

5.2. DES OPTIONS NATIONALES AYANT UNE FORCE STRUCTURANTE EN HIMO

Le contexte national et l'environnement de la mise en œuvre du projet ont été largement favorisés par les options fondamentales du Gouvernement du Cameroun. Le Gouvernement a pris une option claire pour la HIMO, option traduite par un engagement politique élevé et volontariste en HIMO. Comme suite à un tel engagement, le Gouvernement envoie des signaux forts qui prouvent sa détermination de faire de la HIMO un véritable outil dans sa stratégie de lutte contre la pauvreté, en particulier dans le milieu rural.

Les choix politiques

On peut citer par exemple :

- l'adoption en 2007 de la politique nationale de l'Emploi ;
- la formulation en 2008 de la stratégie nationale de promotion des approches HIMO et en juin 2009 du plan d'action y relatif ;
- en 2009 le Document de Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE) qui préconise le recours, autant que faire se peut aux approches HIMO comme « leviers pour créer des emplois massifs au Cameroun ».

Des mesures institutionnelles

- L'Unité technique HIMO au MINEPAT : la mise en place au sein du Ministère chargé de la Planification, d'une Cellule HIMO a contribué à diffuser la stratégie HIMO auprès de tous les acteurs gouvernementaux. Cependant elle mérite d'être renforcée dans son rôle afin que les résultats du projet soient remontés au niveau gouvernemental. une telle implication permet de nouer et resserrer les liens de collaboration et de coordination entre les différents ministères impliqués dans la mise en œuvre du programme : ministère de la santé, de l'agriculture, de l'industrie, de l'éducation
- le Ministre de l'Économie, de la Planification et de l'Aménagement du Territoire : il s'est tenu du mardi 03 au mercredi 04 Septembre 2013, dans la salle B porte 220 de l'hôtel AZUR de Yaoundé l'atelier de renforcement des capacités de certains Maîtres d'ouvrage sur le processus d'intégration des approches HIMO dans la chaîne PPBS (Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi). L'objectif de l'atelier était de permettre aux participants cadres des administrations concernées de pouvoir recourir aux approches intensives en emplois dans la réalisation des investissements de leurs départements ministériels
- Le renforcement du Centre des métiers de TP (CMTP) qui sera désormais capable d'accueillir des apprenants et de prodiguer des formations en HIMO
- Une implication et une mobilisation au niveau décentralisé : au niveau local, le choix a été fait non seulement d'impliquer mais surtout de responsabiliser directement les collectivités locales, en tant que premiers bénéficiaires et acteurs, dans l'identification des sites et le financement de certains travaux ; et principalement la mise en place de comités de routes rurales pour le suivi et l'entretien des routes réhabilitées.

Mesures règlementaires et financières

- le Décret du 24 Mars 2014 portant sur « *Les conditions de recours et d'application des approches à haute intensité de main d'œuvre* » ;

- un engagement à la mobilisation de ressources nationales pour financer la HIMO par exemple la décision prise par le Premier Ministre d'affecter 20% du budget d'investissement aux travaux réalisés en HIMO ;
- le financement du PN2R sur ressources nationales.

Un partenariat pertinent et porteur

- la coopération avec le BIT, agence des NU spécialisée en HIMO et le Travail décent ;
- l'ouverture vers la sous-région notamment à travers des rencontres et liaisons avec les pays de la sous-région sur les questions d'HIMO (l'atelier sous-régional tenu à Yaoundé en 2013) ;
- la mise en œuvre, avec l'assistance de partenaires au développement, de projets pilotes en HIMO afin de préparer la vulgarisation et le passage à l'échelle.

L'expérience de ce partenariat a mis à nu les défis majeurs à surmonter par chaque partenaire respectivement.

VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

6.1. QUELQUES ELEMENTS DE CONCLUSION

Les projets HIMO constituent un instrument privilégié pour répondre à la double priorité des pouvoirs publics, à savoir: retrouver le chemin d'une croissance économique rapide orientée vers la réduction des inégalités et par conséquent de la pauvreté. L'appel massif des projets HIMO aux ressources locales (aussi bien humaines que matérielles) cadre parfaitement avec le principal défi des années à venir pour l'économie camerounaise : la diminution du sous-emploi du facteur travail, aujourd'hui généralisé.

En dépit du peu de résultats réalisés par rapport à ce qui a été visé et planifié, le PN2R a confirmé sa pertinence sous tous les aspects en matière de promotion de l'approche HIMO, dans la mesure où elle s'appuie sur les stratégies sectorielles adaptées et en cours d'application (par exemple : stratégie d'entretien des routes rurales, programme de décentralisation de la gestion des routes), et contribue même à les renforcer. Le projet a pu confirmer qu'il s'agit d'approche qui crée des emplois, améliore les conditions de vie des communautés cibles, et globalement réduit la pauvreté. Les techniques HIMO apparaissent dès lors comme un véritable outil pour lutter contre le chômage et le sous-emploi en milieu rural.

De façon plus précise encore, l'approche HIMO peut servir de réponse à une situation de crise pour créer de l'emploi, redistribuer de revenus en faveur des populations sinistrées et reconstruire ou améliorer les infrastructures détruites. Elle peut également être utilisée comme une solution d'appoint dans des situations structurelles ou saisonnières de chômage ou de précarité de l'emploi. Non seulement la HIMO est créatrice d'emplois, mais elle permet aussi la création, l'entretien et la réhabilitation des infrastructures qui facilitent l'accès aux lieux de prestation de services sociaux (tels que l'éducation et la santé) aux populations rurales.

Si donc les approches sont convenablement gérées et soutenues, elles sont susceptibles de créer de façon significative un plus grand nombre d'emplois non-qualifiés ou peu qualifiés accessibles à des personnes avec un bas niveau de formation ou d'apprentissage, y compris surtout pour les jeunes et les femmes.

Les approches HIMO ont aussi l'avantage d'être d'une utilisation flexible dans la mesure où elles sont appropriées aussi bien pour l'exécution de travaux de voiries urbaines et d'assainissement, que pour la construction, la réhabilitation et l'entretien des routes ainsi que bien d'autres ouvrages connexes. Les travaux à haute intensité de main d'œuvre donnent en général des résultats de qualité satisfaisante dans une période de temps et un budget convenus.

Le temps effectif de réalisation du PN2R plutôt court, ainsi que les diverses difficultés et contraintes lors de la mise en œuvre, n'ont pas permis d'atteindre les objectifs visés tel prévu par le projet. Néanmoins, les formations et la transmission des connaissances auraient joué un rôle important dans l'amélioration du savoir-faire (et donc de l'employabilité) des apprenants ciblés et dans la création d'autres opportunités de travail et de développement personnel et professionnel à leur niveau.

Les principales forces du projet ont été sans conteste ce qui suit :

- sa conformité et alignement sur les politiques et stratégies du Gouvernement qui est largement mobilisé et très déterminé à traduire en actes sa volonté politique ;
- le financement intégral du projet par la partie nationale ;
- l'ancrage du projet au MINTP comme maître d'ouvrage ;
- la grande place faite aux formations et échanges de connaissances dans les composantes du projet ;
- l'implication du BIT pour apporter une assistance technique sachant la notoriété mondiale de cette agence du système des NU en matière d'HIMO et de travail décent en général ;
- l'implication sinon la responsabilisation des autorités locales dans des projets de routes rurales comme le PN2R.

Cependant, il faut déplorer les blocages et autres difficultés qui ont contribué à compromettre les performances du projet dont les résultats finaux sont, somme toute, limités. Quelques exemples sont :

- les faiblesses de la Cellule d'exécution mise en place au démarrage du projet ;
- le long délai mis par les deux principaux partenaires, à savoir le MINTP et le BIT, avant de prendre les mesures qui s'imposent pour surmonter les problèmes ;
- l'enlisement dans des problèmes de gestion et de supervision du projet au détriment des résultats attendus ;
- des lenteurs et retards dans la mise à disposition des fonds ayant entraîné des retards d'exécution des activités.

Ce sont là autant de leçons à tirer afin de mieux faire dans l'avenir.

La durée de l'expérimentation des techniques HIMO à travers les divers projets pilotes paraît suffisante et donc susceptible de constituer une base de référence significative pour passer à la pleine et réelle échelle d'implémentation de l'approche, tout en poursuivant, bien sûr, les formations théoriques et pratiques aux divers niveaux.

6.2. SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS ;

Aux termes de l'évaluation du programme, il est proposé ci-après un certain nombre de suggestions pour permettre de tirer partie, autant que possible, de l'expérience de la vie du projet et de capitaliser. Les HIMO devraient jouer dans le futur un rôle majeur dans la mise en œuvre d'une politique cohérente d'emploi en zone rurale.

Au Gouvernement : une appropriation plus affirmée dans un élan plus harmonisé et mieux coordonné

Continuer de développer et renforcer une stratégie qui paie, basée sur une implication et une responsabilisation de toutes les entités concernées.

L'approche HIMO semble n'avoir connu jusque là que des applications ponctuelles. Il est donc pertinent de prendre des dispositions nécessaires pour capitaliser les expériences ainsi que leur impact sur la création d'emplois durables et en faire une application aussi systématique et concrète que possible aux divers niveaux du territoire et des instances de l'administration publique. Pour ce faire, il est recommandé :

1. Faire de l'Unité technique HIMO du MINEPAT une véritable structure interministérielle pour coordonner les différentes stratégies éparses déployées aussi bien par les différents ministères que par les bailleurs de fonds, y compris la coordination de l'application des techniques HIMO ; cette structure devrait être dotée de force de proposition ;
2. Mener avec les acteurs clés des réflexions sur l'adaptation et l'opérationnalisation de certaines dispositions réglementaires (conditions de travail, procédures de marchés, etc.) dans le but de favoriser développement de la HIMO et l'émergence et/ou le développement des PME qui s'engagent dans les travaux HIMO, y compris la protection des droits des travailleurs en HIMO ;
3. Positionner le Centre des métiers de travaux publics (CMTP) pour en faire un véritable maillon pertinent de la stratégie nationale de HIMO en matière de formation. Pour ce faire, il faudrait poursuivre et parfaire le renforcement du Centre dans une phase de développement et de consolidation pour en faire un centre de référence, sinon d'excellence, dans la formation en HIMO, et ce, non seulement au niveau national, mais aussi à terme, pour le compte des pays de la sous-région. Le Centre pourrait devenir autonome avec le temps et donc ouvert à tout apprenant intéressé moyennant notamment une contribution financière au besoin. Prendre aussi en compte l'Annexe de l'ENSTP de Buéa, mentionné dans le PN2R mais pas encore pris en compte ;
4. Préparer la capitalisation de l'approche HIMO en constituant une base de données afin d'assurer le recensement exhaustif des projets, ainsi que leurs principales caractéristiques économiques. Une telle stratégie faciliterait la capitalisation des expériences en conception et réalisation de projets HIMO.

Sur le plan organisationnel

La généralisation des projets HIMO représente un puissant levier pour renforcer la capacité institutionnelle de gestion des microentreprises et petites entreprises. Aussi, dans le but de franchir un pas décisif vers la mobilisation et la motivation des entreprises, ce qui pourrait jouer en faveur de la " formalisation " de l'informel, il est recommandé de :

5. Poursuivre en faveur des PME et BET l'apprentissage des procédures d'appel d'offre, d'adjudication de marchés, du respect des normes de qualité et des délais, etc. de même qu'il faudrait encadrer et sensibiliser davantage les Comités d'entretien des routes dans les collectivités locales afin de les responsabiliser de manière à les rendre de moins en moins dépendants de l'Etat au niveau central.

Sur le plan financier

Au plan financier, le projet a connu ses plus grandes difficultés et ses performances en ont souffert. Afin de contribuer à assurer une bonne continuité dans les activités du projet, et espérer des résultats dans les conditions optimales d'exécution il est recommandé de :

6. Prendre toutes les dispositions qui s'imposent, et ce dès la conception de projet, pour assurer la disponibilité des ressources nécessaires à l'accomplissement au déroulement des activités, et ce dans des délais conséquents. Lancer une stratégie de mobilisation de ressources afin de pouvoir élargir l'échelle et la portée des interventions par les approches HIMO sur l'ensemble du territoire.

Ce n'est qu'à ce prix que ce « *vivier d'emplois* » que constituent les techniques HIMO pourra être exploité de façon efficiente et permettre au Cameroun d'atteindre l'objectif numéro 1 du millénaire à savoir « *réduire l'extrême pauvreté et la faim* » notamment dans les zones rurales.

Au BIT : une collaboration rapprochée résolument orientée sur les résultats

Un partenariat dynamique, structurant et productif requiert un dialogue ouvert et une communication régulière dans un cadre précis. Afin de réaliser un tel objectif, il est recommandé au BIT de :

- 1 Tout en œuvre mettre pour maintenir un flot continu d'échanges avec la partie nationale aux divers niveaux hiérarchiques, permettant ainsi à ses prestations d'assistance technique de porter davantage de fruits dans l'intérêt réciproque des parties engagées, surtout en cas de difficultés.

L'impact positif et durable des formations et des activités de renforcement des capacités a été prouvé dans le projet. Aussi, il est recommandé de :

- 2 Mobiliser les moyens nécessaires pour poursuivre et renforcer les formations avec un accent particulier sur la formation des formateurs. Il faudrait aussi systématiser la délivrance d'attestations aux apprenants en fin de session.

L'importance de la stratégie de gestion orientée sur les résultats n'est plus à démontrer. Aussi, il est fortement recommandé de :

- 3 Ne jamais perdre de vue le respect et l'application du principe de gestion orientée sur les résultats tout au long de la mise en œuvre du projet. Et pour ce faire, il faudrait (i) disposer d'un document de projet formel avec un cadre de résultats bien définis et des objectifs réalistes ; et (ii) prendre toutes les dispositions qui s'imposent pour réagir avec promptitude et de façon appropriée aux situations difficiles et aux blocages susceptibles dans la vie du projet

Le plan de travail est un outil de gestion, un tableau de bord qui guide l'unité d'exécution d'un projet, facilite le suivi d'avancement, et contribue à la performance des responsables de mise en œuvre. En conséquence, il est recommandé de :

- 4 Veiller à une planification rigoureuse des activités et de leur suivi avec des rapports d'évolution vers les résultats attendus tel qu'initialement planifiés, et établir des rapports d'avancement ou d'auto-évaluation qui montrent les données quantitatives des résultats réalisés en comparaison des résultats attendus initialement planifiés.

En matière de HIMO, on peut dire que le pays est en train d'atteindre une masse critique appréciable d'expérimentation et de projets pilotes. Aussi, afin de contribuer à préparer des conditions propices à la pérennisation au niveau national, il est recommandé de :

- 5 Capitaliser sur les diverses expériences notamment en mettant en place une équipe spéciale en charge de :
 - collecter les informations et données nécessaires pour en faire une compilation aussi exhaustive que possible,

- entreprendre une analyse et tirer les conclusions qui s'imposent et formuler des recommandations de capitalisation en conséquence. Le résultat de ce travail devrait faire l'objet d'une large diffusion national destinée aux principaux acteurs et intervenants.

ANNEXES

RAPPORT FINAL D'EVALUATION DU PROJET PN2R

LISTE DES ANNEXES

- | | | |
|-------------------|--|--------|
| Annexe 1 : | Etat des réalisations du PN2R fin mai 2014 | page 2 |
| Annexe 2 : | Liste des personnes rencontrées ou contactées | page 7 |
| Annxe 3 : | Calendrier d'exécution de la mission | page 9 |

ANNEXE 1

ETAT DES REALISATION DU PN2R FIN MAI 2014

Objectifs de développement: Un réseau routier rural plus développé et mieux entretenu qui améliore le mouvement des biens et des personnes à des coûts plus abordables et contribuant au développement économique local ainsi qu'à l'allègement de la pauvreté dans les zones d'intervention

Produits	Résultats attendus	Résultats réalisés	Estimation du taux de réalisation
Résultat 1. <i>Les institutions et administrations nationales et locales ont amélioré les compétences nécessaires pour mieux planifier, programmer, mettre en œuvre et assurer le suivi évaluation des programmes et projets de réhabilitation et d'entretien des routes rurales avec recours aux approches et techniques HIMO</i>			
P 1.1 : <i>Un calendrier de formation régulier et des programmes spéciaux conçus à la demande sont disponibles pour les institutions et administrations nationales et locales</i>			100%
	Audit du CMTP réalisé	Audit du CMTP réalisé	
	Modules de cours et formations HIMO définis	61 modules dans neuf (09) domaines technique et de gestion élaborés	
	Un fond documentaire mis en place	Une documentation sur la HIMO remis au CMTP	
	Un département HIMO créé au CMTP	Un expert formateur recruté par le BIT en mars 13 pour mettre en place le département HIMO	
	Un réseau de formateurs sur les approches HIMO mis en place	15 formateurs (2 femmes et 13 hommes) formés	
P 1.2 : <i>Les cadres de la DRR et des services décentralisés du MINTP formés aux techniques de programmation et de gestion des marchés des travaux HIMO, y compris le contrôle et la supervision.</i>			40%
	12 ingénieurs du MINTP formés	04 ingénieurs (2 femmes & 2 hommes) du MINTP formés	
	Un plan et programmes de formation (curricula et autres supports) sont élaborés	RAS	
	Les cycles de formation de courte durée organisés	Quatre (04) cycles organisés (2 pour les cadres dirigeants des PME + I pour les cadres techniques des PME & 1 pour les BET)	
	Un atelier de formation et de vulgarisation du processus de programmation est organisé	Une méthodologie d'identification et de programmation est disponible et n'a pas fait l'objet d'un atelier	

	Nombre de consultants et cadres de l'administration qui se sont appropriés les TDR d'études de programmation	06 consultants et 2 cadres de l'administration (DRR) se sont appropriés les TDR d'études de programmation en réalisant des études	
	Nombre de rapports d'étude des linéaires de routes validés et disponibles	08 rapports d'étude des linéaires de routes validés et disponibles	
	DAO type HIMO validé et disponible sur format papier et électronique	DAO type HIMO validé par PROCUREMENT & JUR et non par le gouvernement est disponible et mis en œuvre dans le cadre du RFP	
	Base des données géo-référencés disponible	RAS	
	Etude d'extension du SIG validé et disponible	Etude d'extension du SIG validé et disponible	
	L'analyse des données des chantiers de démonstration disponible et validé	L'analyse des données des chantiers de démonstration disponible et validé	
<i>P 1.3 : Des expériences nationales HIMO convenablement documentées, puis largement partagées et diffusées</i>			1%
	Les outils de collecte des données sur l'impact du projet sont disponibles	Les outils permettant de collecter des données sur l'impact du projet ont été élaborer et implémenter dans les chantiers écoles	
	Nombre de cadres et de BE formés sur l'appropriation des outils de collecte des données et rapport disponible	RAS	
	Etudes socioéconomiques de référence sur chaque chantier réalisé	07 rapports sont disponibles en plus de ceux effectués dans l'ouest en 2012	
	Etudes d'impact de chaque chantier réalisées	RAS	
	Etude comparative HIMO/HIEQ réalisé	RAS	
	Page Web du PN2R sur le site du BIT ou du MINTP crée et mis à jour	Page Web du PN2R sur le site du BIT crée et pas mis à jour	
	Sessions de sensibilisation et de formation sur les approches HIMO organisées	01 session d'information et 04 sessios de formation sur les approches HIMO créés	
	Des voyages d'études et des échanges sur la HIMO Organisés	02 voyages d'études organisés	
<i>Résultat 2 : Les PME et les Bureaux d'études locaux maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés des travaux et services à la satisfaction des clients (maîtres d'ouvrages).</i>			

2.1. Au moins quinze PME et cinq BET formés et outillés aux techniques HIMO			90%
	Etude de marché d'équipement des entreprises nationales réalisée	Rapport d'étude du marché d'équipement des entreprises nationales réalisée	
	Etude de faisabilité de la mise en place d'un Fonds d'équipement des PME réalisée	Rapport d'étude de faisabilité de la mise en place d'un Fonds d'équipement des PME disponible	
	Atelier de restitution des études de faisabilité organisé	Une restitution de ces études a eu lieu respectivement en juillet 2010 à Kribi	
	Comité de gestion du Fonds d'équipements mis en place	RAS	
	Acquérir un lot d'équipements à l'usage aux chantiers de démonstration,	Le projet a acquis de lots d'équipement (Tracteur à pelle chargeuse hydraulique+2 bennes atelées+2 compacteurs à guidage manuel + citerne à eau tractée de 500 m³) à l'usage des chantiers école uniquement	
	Comportement du matériel en conditions d'utilisation normale et extrême testé - et rendement et performance et leur consommation en carburant et pièces détachés évalué	Un suivi des compacteurs, des bennes, citerne a été fait et élargi à l'ensemble des équipements dont les tracteurs.	
	Etude de définition des spécifications techniques des équipements et confection des DAO réalisée	Rapport de définition des spécifications techniques des équipements et confection des DAO disponible	
	Conducteurs et mécaniciens sur la conduite et la maintenance des équipements former	06 conducteurs ont été formés par le fournisseur d'engins -	
	Des réunions d'information sur le projet de formation des acteurs sur les approches HIMO organisées	Une réunion d'information sur le projet de formation des acteurs sur les approches HIMO a été organisée à Yaoundé en mai 2010	
	Des sessions annuelles de formation pour l'administration, les entreprises et les BET sont organisées	(02) sessions de formations des PME (avril 2012 à Yaoundé pour 23 PME et novembre 2013 au Centre es Métiers de Travaux Publics d'Akonolinga à l'endroit de 14 PME); et une formation de 15 Bureau d'études et de contrôle (BET) en avril 2013	
	Des chantiers écoles en complément des formations théoriques sont organisés	Deux chantiers écoles ont été organisés à Mbankomo (Eloumden II) et Akonolinga pour une longueur respective de 2 & 3 km	
	Un encadrement des PME pendant leur première année de travaux est organisé	Depuis Septembre 2013, 02 chantiers de démonstration (encadrés) ont, suite aux RFP 35/2012 batch 1 & 2, pour lesquelles trois (03) PME (Sociétés ARION Sarl, OBRASS Cameroun Sarl & TARMAK Business), bénéficié de	

		l'encadrement lors de l'exécution des projets sur 7 Km	
	Une offre de formation sur l'entrepreneuriat féminin dans le domaine des travaux routiers est offerte	Un atelier de partage des connaissances et d'expériences afin d'en tirer des enseignements stratégiques et méthodologiques pour mieux intégrer les questions de genre dans les travaux routiers est tenu en 2009	
	Etudes socio-économiques réalisées	Des études socioéconomiques ont été réalisées sur une trentaine de routes couvrant un linéaire approximatif de 320 km (dont 35 itinéraires dans un champ d'étude couvrant dix-sept (17) communes et quatre (08) départements dans les Régions de l'Ouest et du Centre en septembre 2009, Août 2012 et mai 2013	
	Etudes techniques et des projets d'exécution élaborés	Des études techniques sommaires et relevés de dégradation sont exécutées sur 425,5 km dans la région de l'Ouest, du Nord-Ouest et du Centre dans le cadre du chantier école/de démonstration en juillet et décembre 2010, novembre 2011 & octobre 2012	
	Contrats de travaux signés	Trois (03) PME (Sociétés ARION Sarl, OBRASS Cameroun Sarl & TARMAK Business) ont bénéficié de contrats des travaux pour sept (07) KM de route pour un montant de 226'000 USD depuis septembre 2013 (01) et février 2014 (02)	
	Rapport de calcul des prix unitaires disponible et une note méthodologique sur la minoration des coûts disponible	En cours d'élaboration	
	DAO validés disponibles	DAO type HIMO validé par PROCUREMENT & JUR et non par le gouvernement est disponible et mis en œuvre dans le cadre du RFP	
<i>Résultat 3 : Les programmes HIMO renforcent le développement économique local et la promotion du travail décent. maîtrisent l'approche et les techniques HIMO et réalisent les marchés des travaux et services à la satisfaction des clients (maîtres d'ouvrages).</i>			
<i>P3.1 : Un système durable d'entretien post-réhabilitation impliquant les communes et les communautés locales est mis en place</i>			33%
	Un guide méthodologique et technique de réhabilitation et d'entretien routier à destination des communes et des Comités des Routes Rurales (CRR	Un manuel illustré d'entretien de routes rurales en terre par les techniques HIMO en docement provisoire est disponible (Février 2014)	
	Programme spécifique de formation des maires et secrétaires généraux de mairies mis en place	RAS	
	Programme d'appui aux Comités d'Entretien des Routes (CER) en vue de leur participation aux travaux HIMO	Les CER ont été identifiés sur les itinéraires des travaux et un seul (Eloumden II) a été formellement mis en place et testé	

P3.2 : Activités d'appui au développement économique locales et à la promotion du travail décent en accompagnement des programmes d'entretien routier			5%
	Nombre de CER formés aux AGR	RAS	
	Des responsables et formateurs du MINTP (Direction Route Rurales, Délégations régionales...) sur l'intégration du VIH/Sida dans les travaux HIMO formés	RAS	
	Former les Entreprises nationale et PME partenaires de PN2R, CER, Communes cibles et associations (volet entrepreneuriat) à élaborer et mettre en œuvre des plans d'action de lutte contre le VIH	Seules les PME ont été former à l'élaborer et mettre en œuvre des plans d'action de lutte contre le VIH en novembre 2014	
	Intensifier les sessions de sensibilisation et de causeries éducatives sur la prévention du VIH/Sida et la co-infection VIH -TB en vue de changement de comportement	RAS	
	Les outils et matériels éducatifs sur le VIH/Sida, les précautions universelles pour les travailleurs des chantiers et les populations Produits et disséminés	RAS	
Taux moyen estimé de réalisations globales			45%

ANNEXE 2

Liste des personnes rencontrées ou contactées

	Nom	Fonction	Institution	
1	Gérard BEDOUNG	Sous-Directeur des RR Région Sud	Ministère des Travaux Publics Direction des routes rurales	
2	Marie Christiane NYEMB	Ingénieur suivi Réseau SUD,		
3	Houli ALKESSAM	Ingénieur suivi projet Akonolinga		
4	Parfait MBOLE MBOLE,	Directeur des Investissement	MINPAT	
5	Medard KOUATCHOU	Responsable de l'Unité HIMO		
6	Emmanuel Rubayiza	EMP/INVEST	OIT siège Genève OIT ; Kinshasa, RD du Congo OIT – bureau sous régional pour l'Afrique Centrale	
7	Kavunga Kambale	Chargé de programme, et de		
8	Tomas DA VERA CRUZ	l'Evaluation du PN2R		
9	Lassina TRAORE	Spécialiste HIMO		
10	Hervé SEA	Spécialiste employeurs		
11	Benoît GUIGUET	Spécialiste ACTRAV		
12	Paul NINGINI	Spécialiste Normes		
13	Claude Mvolo	Assistant Programme		
14	Simon Bernard TOUM	Expert Travaux		Projet PN2R
15	Alice KAMANAKY	Assistante administrative		
16	Iya HAMADAMA	Chauffeur		
17	Clément Nsia MENGUE	Chauffeur		
18	Abeng MBIAL	Directeur du CMTP		Centre des Métiers des Travaux Publics (CMTP), Akonolinga
19	Josué Carmel CHOKOANI	Groupe MERITK, PME	Groupe de PME et BET bénéficiaires de formation et adjudicataires de DAO	
20	Ndjib Leotein GWET	Ets ECAMCO, PME		
21	Milaine BOMELA	Ets Synergie Multiservices, PME		
22	Sylvie KUISSU	” ”		
23	Martial SAMBA MBOL	PME		
24	Bertrand MBALLA	CMTP Akonolinga, PME		
25	F. Xavier IYONNGA	DG ARION		
26	Ludovic TANKEU	ARION sarl, PME		
27	Léon MBESSE	Royal Vision, PME		
28	Blaise MAIMO	CGV Engineering, BET		
29	Angèle OBAHATIAMA	ETOM, PME		
30	Chantale ETOA	ETOM, PME		
31	Youmbe Raphael WENGUELALE	DDMAP Nyongetsio		

32	Roger KUETE	TARMAK	
33	Roger AOUDOU	KAROCH, BET	
34	Pacome DONGMO	OBRAS, PME	
35	Ntif MBAMA	LA Centrale, PME	
36	Arnaud Fokona SOUKENG	NCS, PME	
37	Gilbert KENGNI	SCOPE co.limited, PME	
38	Benjamin MVOMO MVOMO	Chef du village d'Edouma	Akonolinga
39-44	Un groupe de 16 Travailleurs	Ouvriers et conducteur d'engin	Chantier route d'Akonolinga
45	Nicolas ESSOUBA	Chef de village	Eloumden

ANNEXE 3

CALENDRIER D'EXECUTION DE LA MISSION

Phase	Tâches	Responsables	Deadlines
I	<ul style="list-style-type: none"> Préparation des TDR, consultation avec les partenaires clés et le staff du BIT impliqué 	Gestionnaire de l'évaluation	21/02/2014
II	<ul style="list-style-type: none"> Identification d'un évaluateur international 	Gestionnaire de l'évaluation	7/04/2014
III	<ul style="list-style-type: none"> Etablissement du contrat et préparation du budget et de la logistique Envoi au consultant de la documentation 	Gestionnaire de l'évaluation + CNP du Projet	11/04/2014
IV	<ul style="list-style-type: none"> Revue en desk des documents du projet Elaboration en desk des outils de l'évaluation 	Consultant	14-17/04/2014
V	<ul style="list-style-type: none"> Entretiens avec le staff/gestionnaires du projet Consultations des parties prenantes sur le terrain Entretiens avec l'EAT et le Bureau de l'OIT à Yaoundé et avec EMP/INVEST à Genève Débriefing avec le staff du projet et avec le Gestionnaire de l'évaluation 	Consultant	21/04-02/05/2014
VI	<ul style="list-style-type: none"> Draft du rapport d'évaluation rédigé sur la base de la revue documentaire et des visites sur le terrain 	Consultant	05-15/05/2014
VII	<ul style="list-style-type: none"> Circulation du draft de rapport d'évaluation auprès des parties prenantes clés du projet Consolidation des commentaires des parties prenantes et envoi à l'évaluateur 	Gestionnaire de l'évaluation	Circulation le 25/05/2014; Deadline pour commentaires le 30/05/ 2014.
VIII	<ul style="list-style-type: none"> Finalisation du rapport et donner des explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en compte 	Consultant	02-06/05/2014
IX	<ul style="list-style-type: none"> Approbation du rapport par EVAL 	EVAL	16/06/2014
X	<ul style="list-style-type: none"> Soumission officielle à PARDEV 	EVAL	25/06/2014