



# Résumé d'évaluation



Bureau  
Internationale  
du Travail

Bureau  
d'évaluation

## *Programme HIMO Bâtiments à Madagascar - Évaluation finale indépendante*

### Informations rapides

**Pays :** Madagascar

**Évaluation finale :** 23 octobre-13 décembre 2019

**Mode d'évaluation :** finale indépendante

**Bureau administratif :** BP/Antananarivo

**Bureau technique :** DEVINVEST

**Gestion d'évaluation :** Zuchuon Rodrigue Raoul

**Nom(s) de l'évaluateur :** Dr Mohamadou Sy

**Code du projet :** MAG/15/03/CEF

**Donateur(s) & budget :** Norvège (6 151 854 USD)

**Mots-clés :** Approche HIMO, éducation, construction, emploi décent et développement local

### Contexte

#### Résumé du but, de la logique et de la structure du projet

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

Le Bureau international du Travail (BIT) exécute le projet selon les règles de l'art de l'approche à Haute Intensité de Main d'œuvre (HIMO) structurée. La réalisation des infrastructures est faite selon les deux options préconisées dans la stratégie du MENETP : (i) Approche par Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (A-MOD) et (ii) Approche par Responsabilisation des Collectivités Territoriales (A-RCT).

Le projet a officiellement démarré ses activités en septembre 2016. Il a démarré ses activités en septembre 2016 et est intervenu dans 8 circonscriptions scolaires (CISCO) de 3 régions du sud du pays, en raison d'une CISCO dans la région d'Anosy en 2016, 3 CISCO dans la région d'Androy en 2016 et 2017 et enfin 4 CISCO dans la région d'Atsimo-Andrefana en 2018 et 2019.

Son objectif principal est « l'amélioration à l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre d'établissements scolaires et le nombre des opérateurs, dans les différentes régions du pays, selon la stratégie de constructions scolaires, arrêtée d'un commun accord entre le MENETP et ses partenaires, en 2007 ». Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :

- **Objectif immédiat 1 :** Renforcer la capacité des partenaires dans la conception, la planification, la réalisation, le suivi et le contrôle des travaux de réhabilitation et d'entretien d'infrastructures en utilisant l'approche HIMO.
- **Objectif immédiat 2 :** Améliorer des conditions de l'enseignement fondamental premier cycle par la construction d'un nombre important d'écoles publiques dans les zones d'intervention du projet.
- **Objectif immédiat 3 :** Accroître les possibilités pour la population d'obtenir un emploi et un revenu

décents par l'application de l'approche HIMO et l'utilisation des matériaux locaux dans les travaux de construction/réhabilitation des infrastructures.

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

### Situation actuelle du projet

Le Projet ira jusqu'en juin 2020 suite à l'accord d'extension du bailleur obtenu en septembre 2019. Il entend consolider les acquis et réaliser de nouvelles activités dont la construction de 18 salles de classe équipées, la formation des 15 jeunes ouvriers spécialisés en bâtiments scolaires, et la formation de 81 membres des comités d'entretien. Le Projet devra prendre en compte les recommandations de cette évaluation dans la mise à jour de son plan de travail actuel.

### But, destinataire et portée de l'évaluation

La mission porte sur l'évaluation finale du projet HIMO Bâtiments et couvre l'ensemble des résultats planifiés dans le cadre du projet depuis son démarrage jusqu'au 12 novembre 2019. Les régions couvertes par l'évaluation sont Analamanga (MENETP, BIT, partenaires du projet, la Cellule d'appui des projets HIMO), Anosi, Androy et Atsimo Andrefana (CISCO, bénéficiaires). Les groupes cibles sont les circonscriptions scolaires (CISCO), les communes, les associations de parents d'élèves, les petites et moyennes entreprises (PME) et les bureaux d'études.

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

L'évaluation du Projet a porté sur : (i) sa pertinence et son alignement stratégique, (ii) la validité de sa conception, (iii) l'efficacité des ressources utilisées, (iv) l'efficacité de l'organisation managériale du projet, (v) la durabilité du projet, (vi) la prise en compte des questions transversales. L'évaluation devait également ressortir les leçons apprises et bonnes pratiques au terme du Projet, et faire des recommandations visant à faciliter la mise en œuvre des activités prévues par le projet d'ici

sa clôture en juin 2020 et à améliorer la formulation et la mise en œuvre de futurs projets et programmes dans le domaine de l'éducation en général et de la construction de salles de classes selon l'approche HIMO à Madagascar, en particulier.

### Méthodologie de l'évaluation

L'approche « méthodes mixtes<sup>1</sup> » a été préconisée pour la réalisation de l'évaluation du projet suivant quatre phases : la phase préparatoire incluant une revue documentaire, les entretiens avec les parties prenantes du projet, la restitution à chaud des résultats préliminaires et enfin la production des rapports préliminaire et final.

L'évaluation a eu lieu sur le terrain du 24 octobre au 12 novembre 2019, soit au total, 64 entretiens individuels et groupes focaux, en face à face et à distance dont 2 entretiens au niveau international, 26 entretiens au niveau national et 36 entretiens au niveau local. Sept (7) outils de collecte des données ont été utilisés dont un questionnaire, 5 guides d'entretien et une grille d'observation. Cette dernière comporte une liste d'éléments à vérifier sur le terrain.

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

## Résultats principaux et Conclusions

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

Le projet a contribué de manière significative à l'amélioration à l'accès à l'éducation fondamentale par l'augmentation du nombre de salles de classes et

<sup>1</sup> Caracelli, Valerie J. and Greene, J. C. 1997. "Crafting mixed-method evaluation design." In J. C. Greene and V. J. Caracelli

(eds.), *Advances in mixed-method evaluation: The challenges and benefits of integrating diverse paradigms.*

d'ouvrages connexes et le nombre d'opérateurs composés de chefs d'entreprises et de tacherons formés en approches Approche par Maîtrise d'Ouvrage Déléguée (A-MOD) et Approche par Responsabilisation des Collectivités Territoriales (A-RCT) dont certains ont été accompagnés dans la formalisation de MPE.

En rapport avec l'objectif immédiat 1, 262 personnels ont été effectivement formés (dont 19% de femmes), en techniques de construction des bâtiments scolaires anticycloniques selon l'approche A-MOD, au lieu de 180 personnels sur la période 2016-novembre 2019. 18 anciens tacherons dont 5 femmes (28%) ont été formés selon l'A-RCT pour une cible initiale de 45 tacherons (40% de réalisation). Le déficit de tacherons a été comblé par la formation de 27 jeunes chômeurs comme ouvriers spécialisés. 102 associations de parents d'élèves, en l'occurrence les Fikambanan'ny Ray amandrenin'ny Mpianatra<sup>2</sup> (FRAM-Association de Parents d'Elèves) et les FEFFI (Faribon'Ezaka ho Fahombiazan'ny Fanabeazana eny Ifotony/Association des parents d'élèves élargie) ont été formalisées et formées en gestion administrative et financière et en techniques d'entretien d'infrastructures. Les membres de 102 comités d'entretien (CE) issus des FEFFI et des FRAM ont été formés en entretien des infrastructures sur un total de 101 CE prévus (101%) sur la période 2016-2019.

A propos de l'objectif immédiat 2, on note la construction de 205 salles de classes avec des ouvrages connexes dans 102 écoles alors que la cible était de 203 salles de classes pour les plans de travail annuel (PTA) de la période 2016-2019. Le projet a également accompagné les associations de parents d'élèves (FEFFI et FRAM) dans la mobilisation d'un montant de 9 341 USD<sup>3</sup> (30 750 000 MGA) de fonds de garantie en raison de 45 USD (150 000 MGA) par salle de classe.

En ce qui concerne l'objectif immédiat 3, le nombre prévisionnel d'hommes-jours (HJ) atteint est de 180 063 HJ pour les populations et les personnels des entreprises pour une cible de 211 115 HJ (85,29% de réalisation). La masse salariale effectivement payée est de 465 209 USD alors que l'objectif initial était de 360 000 USD, soit un taux d'accroissement de 29,22% équivalent à 105 209 USD. Le nombre total d'emplois directs créés

pendant la période 2016-2019 est de 2 198 soit 1 674 emplois en construction de bâtiments, 271 en fabrication de mobiliers et 253 en maîtrise d'œuvre. Ces emplois ont été créés par 69 PME dont 59 PME en bâtiments et 10 PME en mobiliers adjudicataires de marchés du projet.

Les résultats atteints sont satisfaisants dans l'ensemble tant par leur quantité que par leur qualité même si le projet n'a pas assuré une bonne communication et une visibilité de ses interventions et de l'approche HIMO structurée.

Les ressources financières du projet ont été gérées de manière rigoureuse et efficace. Sur un budget total de 6 151 854 USD, un montant de 5 818 906 USD a été dépensé sur la période de 2016 à novembre 2019, soit un taux d'exécution financière globale de 94,58%. Ce taux d'exécution est satisfaisant quand on sait que le projet arrive à terme en juin 2020. Les ressources financières du projet ont été prioritairement utilisées pour répondre aux besoins du MENETP en construction de salles de classes (65,02% des ressources du projet). La part des ressources consacrées aux dépenses de salaires du personnel du projet sur la même période est de 8,99% contre 7,45% pour les dépenses de fonctionnement (loyers, maintenance, sécurité, frais de voyage, etc.).

Les retards constatés dans la livraison des infrastructures et des équipements sont mineurs (un mois). Le projet a fait preuve de célérité dans la passation des marchés et le paiement des prestations des entreprises. Il a également respecté les délais de production des livrables à l'UNICEF et au Bureau de pays. Les rapports techniques et financiers produits ont été jugés satisfaisants par les destinataires. Les ressources financières ont été gérées dans les normes établies et les bonnes pratiques en la matière comme l'attestent les différentes missions de contrôle et de vérification.

Enfin, le projet a engendré d'importants effets socio-économiques. Par rapport à l'étude de l'impact du projet sur le plan scolaire, une étude menée par le projet dans 33 EPP bénéficiaires de construction de nouvelles salles de classes lors de la campagne de 2016 en comparaison avec les écoles témoins<sup>4</sup> (non bénéficiaires du

<sup>2</sup> Association de parents d'élèves

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

<sup>4</sup> Les écoles témoins sont des écoles non bénéficiaires du Projet, ayant les caractéristiques suivantes : elles sont voisines de l'école bénéficiaire, elles ne bénéficient d'aucune construction récente de salles de classe et elles

programme) montre que le projet a contribué notamment à : (i) la réduction du ratio du nombre d'élèves par salle de classe, (iv) la réduction du taux d'abandon scolaire, (v) l'augmentation du taux de scolarisation suite à la construction de nouvelles salles de classes. Grâce à la mise en œuvre du projet dans les différentes zones, de nombreux petits métiers ont été valorisés : porteurs d'eau, vendeurs de matériaux locaux, transporteurs, etc.

Le Projet a pris des mesures prises pour assurer la durabilité des bénéfices engendrés par le projet telles que le renforcement des capacités des acteurs, la construction de bâtiments anticycloniques adaptés aux conditions climatiques des régions du sud du pays souvent victimes de cyclones, l'accompagnement des FEFFI dans la mise en place de fonds d'entretien, l'implication des chefs de ZAP (Zone d'administration pédagogique) dans le suivi de l'entretien des infrastructures qui sont reversées dans le patrimoine des CISCO.

En dépit de ces mesures de durabilité, quelques insuffisances persistent encore notamment le manque d'entretien des infrastructures construites, la fragilité des FEFFI et des MPE nouvellement créées.

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

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

## Recommandations

Les recommandations sont formulées à l'endroit de la Coopération Norvégienne et des trois organismes de

---

ont les mêmes niveaux nt le même niveau d'étude que l'école bénéficiaire (exemple : classe jusqu'en CE, jusqu'en CM2, etc.)

mise en œuvre du PC, d'une part et à l'endroit du BIT, d'autre part.

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

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

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

### 6.2 Recommandations au projet HIMO BATIMENTS

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

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

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

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

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