

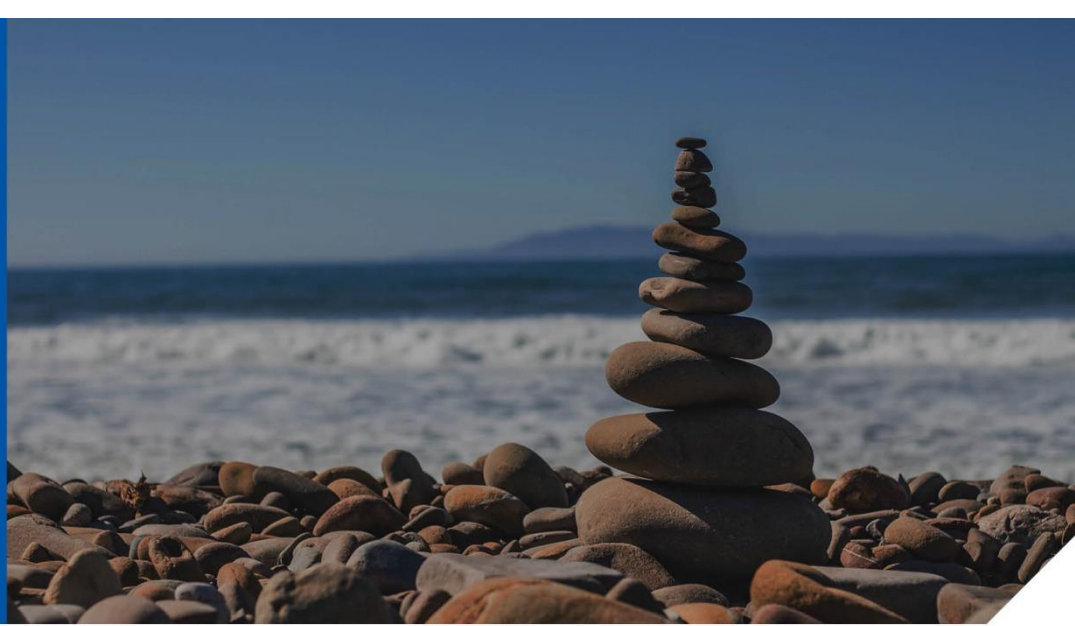


Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



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

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays:** Madagascar

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

**Date à laquelle l'évaluation a été approuvée par EVAL:** 29 July 2022

**Type d'évaluation:** Project

**Horaire d'évaluation:** Final

**Mode d'évaluation:** Indépendant

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

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

**Gestion d'évaluation:** Ricardo FURMAN

**Nom(s) de l'évaluateur:** Mohamadou Sy (chef d'équipe) et ANDRIAMPARANONY Masy (membre de l'équipe)

**Code du project:** MDG/19/04/IFA

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

*Mots clés: Entreprises, Development, Governance and tripartism, Work conditions and equality*

CONTEXTE	
<b>Résumé du but, de la logique et de la structure du projet</b>	<p>Le Bureau de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) à Madagascar a conclu un accord avec le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MINAE) du même pays, à travers le Programme de développement de filières agricoles inclusives (DEFIS) financé par le Fonds International de Développement Agricole (FIDA) pour la mise en œuvre du projet MDG/19/04/IFA « Projet de formation en Approche Haute Intensité de Main-d'œuvre (HIMO) Structurée des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE), et réalisation de chantiers écoles ». Le montant total de cet accord entre l'OIT et DEFIS/MINAE est de 1 995 858 USD</p> <p>Les objectifs immédiats du projet sont les suivants :</p> <p>Objectif immédiat 1 : les qualifications et les compétences des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE) sont renforcées dans l'étude, la conception, la planification, la réalisation, le contrôle et surveillance des travaux de réhabilitation des routes rurales utilisant l'Approche HIMO.</p> <p>Objectif immédiat 2 : les potentiels de création d'emploi au bénéfice des populations locales avec recours à l'Approche HIMO sont démontrés.</p>
<b>Situation actuelle du projet</b>	Toutes les activités planifiées ont été réalisées et le projet a pris fin le 30 juin 2022.
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	Les résultats de l'évaluation finales sont adressés essentiellement au Gouvernement de Madagascar et au FIDA mais également à l'OIT et ses partenaires d'exécution.
<b>Méthodologie de l'évaluation</b>	L'équipe de consultants a réalisé 40 entretiens en présentiel et à distance dont 36 entretiens individuels et 4 entretiens de groupes. Si on inclut les personnes interviewées en focus groupes, notamment la main d'œuvre locale, on se retrouve avec un total de 71 personnes interviewées dont 68% d'hommes et 32% de femmes. Les deux principales limites de l'approche méthodologique sont la courte durée de l'évaluation qui n'a pas permis de visiter toutes les deux régions d'intervention du projet et la situation sanitaire liée à la COVID qui impose le recours à des entretiens à distance.
<b>Résultats principaux et Conclusions</b>	<p><b>La pertinence du projet :</b> le projet est d'une grande pertinence au regard du problème qu'il adresse (l'enclavement des zones rurales et le chômage des jeunes), de son alignement sur les priorités du Gouvernement de Madagascar et des référentiels locaux de développement. Même si le projet garde encore toute sa pertinence, il est limité par l'insuffisance des moyens, la courte durée de l'intervention et l'insuffisance d'activités diversifiées et</p>

intégrées.

**L'approche de formulation du projet** : le projet a été formulé suivant une approche participative dans l'ensemble, avec une forte implication du siège. Cependant, la formulation du projet a souffert de certains manquements tels que l'absence d'une théorie explicite de changement et une prise en charge insuffisante du genre et de certains risques (risques liés aux cyclones).

**L'efficacité et la performance du projet** : dans l'ensemble, le projet a fait preuve d'efficacité puisque les 52 km de routes ont été réalisés au titre des chantiers-écoles, soit un taux de réalisation de 100% et les formations des personnels des BE et des PME a connu un taux de réussite de 97%. Quelques cas de mauvaise qualité des matériaux ont été notés et la clôture du projet est prévue le 30 juin 2022. Certaines cibles des formations ont été atteintes voire dépassées tandis que d'autres n'ont pas été atteintes. En termes de création d'emplois directs, la masse salariale payée pour les emplois directs a dépassé la cible. Par contre, la masse salariale payée pour les emplois indirects est de 126 026 USD alors que l'objectif était d'en créer 132 000 USD (taux de réalisation de 95,47%).

**L'efficacité managériale du projet** : la structure managériale du projet a été jugée efficace, l'équipe du projet a mis en place un bon système de planification opérationnelle, de contractualisation avec les PME et les BE, et de suivi des activités et des résultats. Le projet a rencontré divers obstacles dont notamment le retard dans le démarrage des activités, la pandémie de la COVID-19 et les retards dans les décaissements du programme DEFIS. Le projet a également encouragé le tripartisme.

**L'efficacité dans l'utilisation des ressources** : l'allocation des ressources du projet est correcte. 81,82% des ressources ont été consacrés aux investissements et aux formations et moins de 20% au personnel et au fonctionnement. Le taux de décaissement de 95% est satisfaisant. Des économies de ressources ont été réalisées sur le poste de dépenses opérationnelles. L'efficacité a surtout été limitée par les retards accusés dans la réalisation des travaux. Cette situation s'explique à la fois par des raisons sanitaires (COVID-19), les dégâts cycloniques sur les pistes réhabilitées et les retards de décaissement du programme DEFIS.

**L'efficacité dans la gestion du projet** : le projet a fait l'objet d'un portage politique assez fort de la part du Bureau Afrique de l'OIT et du Bureau pays à Madagascar et il a également bénéficié de backstopping multiforme, régulier et de qualité. La gestion du projet a été efficace en raison

notamment du savoir-faire de l'équipe de gestion du projet, du bon système de contractualisation mis en place avec les PME et les BE et de la bonne planification des activités.

**L'orientation vers l'impact :** bien qu'il soit prématuré d'apprécier l'impact du projet, quelques effets ou signes d'impact ont été notés. 14 communes rurales ont bénéficié des pistes réhabilitées et 5 communes rurales ont été désenclavées.

**L'orientation vers la durabilité :** quelques facteurs favorisent la durabilité du projet, notamment son alignement sur les politiques publiques de Madagascar, le leadership national du MINAE et enfin le renforcement des capacités d'intervention des PME et des BE. La région d'Atsimo Atsinanana a accompagné ses communes dans la mise en place de mécanismes de mobilisation de ressources locales pour assurer l'entretien des infrastructures réhabilitées. Les facteurs limitant la durabilité des infrastructures sont l'absence de stratégie de sortie du projet et de ressources financières pour supporter les charges récurrentes du projet après la fin de la garantie des PME 20 novembre 2022.

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

Le projet a fait des efforts pour assurer la non-discrimination en termes d'accès à l'emploi et de traitement salarial mais la prise en charge du genre a été faible. Même si bon nombre de jeunes âgés entre 18 et 35 ans ont bénéficié du projet en tant que main d'oeuvre, aucune femme n'a été formée parmi les ingénieurs et surveillants de travaux. Aussi bien dans sa conception que dans sa mise en œuvre, le projet n'a pas défini de stratégie de ciblage des personnes vivant avec un handicap. Les femmes représentent 7% de l'effectif des 85 personnels des PME et seulement 9,53% de la main d'œuvre locale. Les personnes en situation de handicap n'ont pas été prises en compte. Aussi bien pour la formation que pour la création d'emploi, la cible de 25% de femmes retenue par le projet n'a pas été atteinte.

## RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

### Principales recommandations et suivi

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

**Recommandation 2 :** améliorer le processus de mise en œuvre des formations en associant davantage le Centre National de Formation en Approche HIMO (CF HIMO) et le Laboratoire National de Travaux Publics et

du Bâtiment (LNTPB) dans la sélection des participants aux formations, en affinant l'analyse des besoins en formation et le profilage des participants et enfin en améliorant le rapportage sur la mise en œuvre des formations.

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

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

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

**Recommandation 6** : faire former par l'OIT une deuxième cohorte de PME et de BE sur l'approche HIMO structurée afin de disposer d'une masse critique d'entreprises qualifiées capables de réaliser l'objectif résiduel de 700 kilomètres de pistes pour DEFIS. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme.

**Recommandation 7** : en partenariat avec l'OIT, assurer le coaching des PME et des BE des deux cohortes formées en approche HIMO structurée et adjudicataires de contrats de réhabilitation de routes par le programme DEFIS. Cette recommandation doit être mise en œuvre à court et moyen terme.

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

**Principales leçons apprises et bonnes pratiques**

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

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

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

