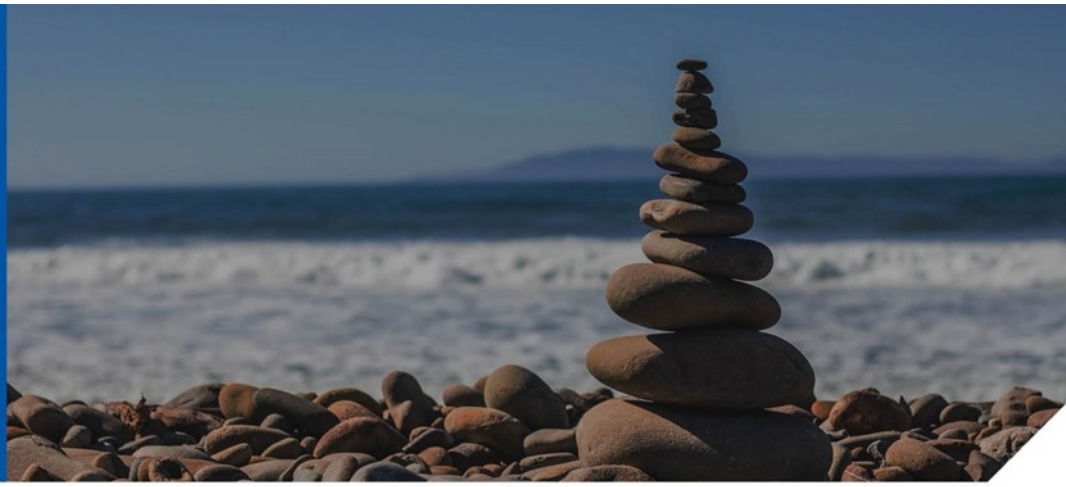
Organisation internationale du Travail

Bureau d'évaluation

i-eval Discovery



Évaluation finale indépendante du projet

« Partenariat avec OIT pour les travaux à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) au niveau des périmètres et des pistes, et renforcement de capacité des structures de gestion »

ILO TC/SYMBOL : MDG/23/02/IFA

Type d'évaluation : Projet

Horaire d'évaluation : Final

Mode d'évaluation : Indépendant

Pays : Madagascar

Résultat(s) du P&B : Résultat 3. Le plein-emploi productif au service des transitions justes

Principal ODD visé par l'évaluation : 2.3. et 8.5.

Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur : 15 janvier 2026

Date de l'approbation de l'évaluation par EVAL : 20 Feb 2026

Bureau administratif : OIT/BP Madagascar

Bureau technique : Département DEV/INVEST au siège de l'OIT à Genève

Agences d'évaluation conjointes : NA

Durée du projet : 24 mois

Donateur et budget : Fonds international de développement agricole (FIDA), 2 257 045 USD

Nom du consultant : Ravelonandro, Christian José

Gestion de l'évaluation : Tall, Cheik Oumar

Supervision du Bureau de l'évaluation : Ricardo Furman

Budget de l'évaluation : 8 030 USD

Mots clés : *Approche HIMO, emploi décent, développement local*

Cette évaluation a été réalisée selon les procédures et politiques d'évaluation du BIT. Le rapport n'a pas été édité, mais a fait l'objet d'un contrôle de qualité effectué par le Bureau d'Évaluation du BIT.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX 3
LISTE DES ENCADRÉS 3
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS 4
RÉSUMÉ EXÉCUTIF 5
INTRODUCTION 12
CADRE DE L'ÉVALUATION 14
CRITÈRES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION 15
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 17
PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION 21
CONCLUSIONS 45
LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES 46
Leçons apprises 46
Bonnes pratiques émergentes 47
RECOMMANDATIONS 48
ANNEXE 51
O

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Répartition des informateurs clés par région 19
Tableau 2. Répartition des informateurs clés par catégorie d'acteurs 19
Tableau 3. Répartition des informateurs clés par type d'outil de collecte 19
Tableau 4. Situation des indicateurs du projet au moment de l'évaluation 29
Tableau 5. Budget alloué en passation de marché par types d'intervention 34
Tableau 6. Améliorations apportées aux surfaces irriguées et à l'accessibilité 36
Tableau 7. Ménages et individus touchés par les infrastructures réhabilitées 36
Tableau 8. Contribution pendant le retrait progressif 40
Tableau 9. Proportion de femmes et d'hommes parmi les bénéficiaires directs 43

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1. Témoignage d'un ingénieur formé par le CF HIMO 26
Encadré 2. Manjaka, une entreprise féminine dans les travaux à HIMO 41

LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AUE	:	Association des usagers de l'eau
BE	:	Bureaux d'études
CAD	:	Comité d'aide au développement
CF HIMO	:	Centre de formation sur les travaux à HIMO
CGEAF	:	Conseillers en gestion des exploitations agricoles familiales
DEFIS	:	Développement des filières agricoles inclusives
DRAE		Directions régionales de l'agriculture et de l'élevage
DWT	:	Decent Work Team
EVAL	:	Unité d'évaluation de l'Organisation internationale du travail
FIDA	:	Fonds international de développement agricole
HIMO	:	Haute intensité de main-d'œuvre
MINAE	:	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage
OCDE	:	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	:	Objectifs de développement durable
OIT	:	Organisation internationale du travail
PME	:	Petites et moyennes entreprises
PPTD	:	Programme par pays pour la promotion du travail décent
RN	:	Route nationale
ROAF	:	Bureau régional pour l'Afrique
SST	:	Sécurité et sûreté au travail
UNEG	:	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation
UNSDCF	:	Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
USD	:	Dollar américain

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

CONTEXTE	
Résumé du but, de la logique et de la structure du projet	Le projet MDG/23/02/IFA est mis en œuvre dans le cadre d'un partenariat entre le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (à travers le Programme de développement des filières agricoles inclusives ou DEFIS) et l'Organisation internationale du travail (OIT) et financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA). Il cible des défis structurels du développement rural à Madagascar : faible productivité agricole, insuffisance d'infrastructures post-récolte, accès limité aux marchés, sous-emploi et prédominance de l'emploi informel. L'objectif principal du projet est de développer des filières agricoles inclusives en construisant des infrastructures post-récolte et en améliorant l'accès aux marchés, tout en renforçant les capacités des petites et moyennes entreprises, bureaux d'études, communes et associations locales dans la maîtrise de l'utilisation des principes et techniques de haute intensité de main d'œuvre (HIMO) structurée. Les qualifications et les compétences des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études (BE) sont renforcées dans les domaines des études, de la conception, de la planification, de la réalisation, du suivi-contrôle et de la surveillance des travaux de réhabilitation des routes rurales et d'aménagements hydro-agricoles, à travers la mise en œuvre de chantiers-écoles utilisant l'approche HIMO structurée. Parallèlement, les capacités des communes et des régions sont consolidées en tant qu'acteurs locaux du développement, tandis que les organismes et associations locaux sont appuyés afin d'assurer la pérennisation des infrastructures mises en place, y compris les routes réhabilitées au cours de la première phase du projet. Le projet suit une approche intégrée en trois étapes : formation, investissement et pérennisation. L'approche « haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) structurée » est au cœur du projet : elle vise à produire des infrastructures durables, créer des emplois décents, promouvoir l'entrepreneuriat local, transférer des compétences et réduire les coûts de construction. Le projet intervient dans quatre régions (Atsimo Atsinanana, Amoron'i Mania, Matsiatra Ambony, Ihorombe) choisies pour leur potentiel agricole, leur niveau de pauvreté et leur faible couverture en infrastructures. La théorie du changement repose sur la réhabilitation et l'entretien d'infrastructures rurales (routes, périmètres irrigués) par l'approche HIMO structurée et sur la formation des responsables communaux, des petites et moyennes entreprises (PME) et bureaux d'études aux principes et techniques HIMO. Ces hypothèses et conditions préalables visent à garantir des travaux de qualité et durables et à stimuler le développement socio-économique local. Les principales parties prenantes sont les entreprises issues des projets HIMO ou nouvellement créées, impliquées dans la réhabilitation et l'entretien des routes et des périmètres irrigués. Les bureaux d'études formés par le projet assurent la maîtrise d'œuvre des travaux et l'aménagement des périmètres. Le Centre de formation sur les travaux HIMO (CF HIMO) d'Antsirabe joue un rôle central dans la formation des PME, des bureaux d'études et du personnel des collectivités. Il contribue également à la réalisation des chantiers d'application, tant pour les routes que pour les périmètres irrigués. Ainsi, bénéficiaires et acteurs techniques sont directement intégrés dans la mise en œuvre et la pérennisation du projet.

Situation actuelle du projet	Le Programme DEFIS et l'organisation internationale du travail ont décidé la prolongation de la durée de la convention à trente-six mois, soit du 8 décembre 2023 au 7 décembre 2026, sans révision du montant contractuel.
But, destinataire et portée de l'évaluation	L'évaluation finale indépendante a pour but d'analyser de manière objective les résultats, les processus de mise en œuvre, les impacts et la durabilité. Elle évaluera la contribution aux cadres nationaux et internationaux, l'efficacité des stratégies, la structure institutionnelle, les mécanismes de coordination, les stratégies de pérennisation, ainsi que les impacts sur les bénéficiaires et les systèmes locaux, et formulera des recommandations opérationnelles. L'évaluation couvre toute la durée du projet de décembre 2023 à novembre 2025. L'évaluation s'appuie sur les normes de l'OIT, du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (UNEG) et sur les objectifs de développement durable (ODD) — notamment les cibles 2.3 et 8.5. Elle est conforme aux orientations du Bureau de l'évaluation de l'OIT (EVAL) sur les thématiques transversales. Elle adopte une approche participative, inclusive et sensible au genre, fondée sur la gestion axée sur les résultats (GAR) pour renforcer la redevabilité, l'apprentissage et la planification stratégique. Les critères d'évaluation portent sur la pertinence, la validité de la conception, la cohérence, la performance et l'efficacité du projet, l'efficacité du dispositif de gestion du projet, l'efficience dans l'utilisation des ressources, l'orientation vers l'impact, la durabilité du projet et les thèmes transversaux.
Méthodologie de l'évaluation	L'évaluation finale, réalisée entre le 3 novembre et le 15 janvier 2025, a suivi une approche participative, conforme aux directives de l'OIT, impliquant les constituants de l'OIT (ministères et partenaires sociaux), partenaires et bénéficiaires. Elle a combiné données qualitatives et quantitatives issues de la revue documentaire, d'entretiens semi-structurés, de groupes de discussion et d'observations directes, en intégrant les questions transversales (genre, droits humains, jeunesse, vulnérabilité). Le processus s'est déroulé en cinq étapes : préparation (cadrage, revue documentaire, outils et calendrier), collecte d'informations sur le terrain, rédaction d'un projet de rapport, atelier de restitution à Antananarivo, puis finalisation et soumission du rapport. L'échantillonnage a couvert Antananarivo, Antsirabe et trois régions représentatives (Amoron'i Mania, Ihorombe, Matsiatra Ambony), avec 107 informateurs clés rencontrés, dont 30 % de femmes. L'analyse a reposé sur la triangulation des sources, le codage thématique et la validation participative. Les principales limites ont concerné l'éloignement des sites, le contexte politique instable et l'absence de système structuré de suivi-évaluation, atténuées par un allongement de la mission, des entretiens à distance et la création d'une base de données de suivi.

Principaux résultats principaux et conclusions	**Pertinence.** Le projet est pleinement aligné sur les priorités nationales et internationales. Il répond aux Engagements 6 et 9 du Programme général de l'État (PGE) et contribue au Programme pays pour le travail décent (PPTD) 2021 — 2023 ainsi qu'au Country Programme Outcome (CPO) 2022 — 2023 du Bureau OIT Antananarivo. Sur le plan international, il s'inscrit dans les ODD 2 et 8 et dans l'Agenda 2063 de l'Union africaine, en renforçant l'emploi rural et la résilience agricole. Enfin, il respecte les orientations du Plan sectoriel de l'agriculture, de

l'élevage et de la pêche (PSAEP) et de la Charte routière de Madagascar, en ciblant respectivement les périmètres irrigués et les pistes rurales.

Validité de la conception. La conception du projet s'est révélée réaliste et pertinente, en répondant aux besoins prioritaires en infrastructures rurales (routes et périmètres irrigués) et en ciblant directement les populations vulnérables. Les objectifs initiaux ont été largement dépassés, avec plus de 2 400 emplois créés, 1 750 hectares irrigués et près de 48 km de routes réhabilitées, bénéficiant à plus de 270 000 personnes. La théorie du changement établit une relation claire entre formation, production d'actifs (routes et périmètres irrigués) et amélioration socio-économique, bien que les effets de développement humain n'aient pas été explicitement intégrés. Les thèmes transversaux ont été pris en compte, notamment l'emploi féminin (39,7 % des bénéficiaires), la sécurité et la santé au travail (SS et les normes internationales du travail, mais l'inclusion des personnes handicapées et non scolarisées reste insuffisante. Enfin, la conception a anticipé les principaux risques (climatiques, politiques, sanitaires) et prévu des mesures de mitigation, renforçant la validité et la robustesse du projet.

Cohérence. L'évaluation confirme une cohérence interne forte grâce à la capitalisation des compétences acquises lors des phases précédentes et à la mobilisation progressive des entreprises locales formées, renforçant ainsi le secteur HIMO et la pérennité des infrastructures. Le projet appuie également les communes et associations locales pour assurer l'entretien des acquis, bien que certaines incohérences territoriales aient été relevées, notamment l'absence de synergies entre les axes routiers réhabilités et les zones irriguées dans certains sites tels que la piste Ranotsara-Nord – Andranombao et le périmètre de Bekatra.. Sur le plan externe, le projet s'inscrit pleinement dans la stratégie du Programme DEFIS, en contribuant à la mobilisation de l'eau, au désenclavement rural et à la sécurisation de la production agricole. La convention de partenariat entre DEFIS et l'OIT en 2023 illustre cette continuité institutionnelle, tandis que la coordination avec le CF HIMO, les DRAE et les communes optimise les ressources et limite les duplications. Enfin, l'approche technique appliquée par l'OIT, respectant les normes techniques nationales et locales, renforce la durabilité des pistes et la complémentarité entre infrastructures d'irrigation et routes rurales.

Performance et efficacité. Le projet a largement dépassé ses objectifs initiaux, avec plus de 2 470 emplois créés (206 % de la cible), 1 750 hectares irrigués et près de 48 km de routes réhabilitées, bénéficiant directement à plus de 270 000 personnes. Les formations destinées aux PME, bureaux d'études et communes ont renforcé les compétences locales et permis la mise en œuvre d'ouvrages de qualité, tandis que les associations d'usagers assurent désormais l'entretien durable des infrastructures. L'approche inclusive a favorisé la participation des plus vulnérables (femmes, jeunes, les moins formés et ceux vivant avec un handicap), démontrant l'équité du dispositif, même si le suivi n'a pas permis de mesurer précisément l'impact différencié par catégorie. Les principaux facteurs de succès tiennent à l'expérience du CF HIMO, à la structuration des chantiers et aux partenariats techniques, mais des contraintes subsistent : synchronisation avec le calendrier agricole, quelques retards de paiement de salaire, complexité administrative, limites de ressources humaines et décalages liés à la mise en place de la nouvelle plateforme *Jaggaer* pour la passation des marchés. Enfin, le système de suivi reste incomplet, marqué par l'absence de *baseline* robuste, de tableau de bord consolidé et de système d'information géographique, ce qui réduit la capacité de pilotage et de documentation systématique des progrès.

Efficacité du dispositif de gestion du projet. L'examen du dispositif de gestion met en évidence une gouvernance globalement efficace, grâce au *backstopping* technique et programmatique de l'OIT, qui a renforcé la qualité d'exécution et formulé des recommandations stratégiques pour améliorer la sécurité au travail, diversifier les partenariats et accroître l'autonomie du CF HIMO. Sur le plan administratif et financier, la centralisation des validations et l'utilisation du système IRIS garantissent une traçabilité rigoureuse, mais entraînent parfois des délais dans la disponibilité des fonds. La structure managériale, composée d'une équipe technique, administrative et logistique, fonctionne de manière transparente, bien que le statut hybride des conseils en gestion d'exploitation agricole familiale (CGEAF) pose des défis de coordination. La collaboration interinstitutionnelle (DEFIS, MINAE, DRAE et l'inspection du travail) a permis d'harmoniser les interventions et de renforcer la conformité aux normes, même si la centralisation des marchés à Antananarivo et l'absence du document de projet (conventions de partenariat) dans les bureaux régionaux limitent la pleine compréhension des enjeux et la participation. Globalement, la gouvernance et la coordination ont assuré la continuité et l'efficacité du projet, malgré quelques contraintes structurelles.

Efficience dans l'utilisation des ressources. L'analyse de l'efficience met en évidence une allocation stratégique des ressources en cohérence avec la logique d'intervention du projet. Les moyens mobilisés ont permis de renforcer les capacités du CF HIMO, de réaliser des chantiers-écoles et de doter les communes en matériels d'entretien, tout en optimisant l'effet emploi grâce à l'articulation entre main-d'œuvre locale et PME spécialisées. Sur le plan financier, plus de 75 % du budget a été consacré à la réhabilitation et l'entretien de routes, confirmant le caractère opérationnel du projet, et aucun retard de paiement de facture n'a été signalé, bien que des insuffisances ponctuelles d'outillage et d'équipements de protection aient généré des coûts indirects pour les ménages. L'approche HIMO structurée s'est révélée particulièrement efficiente, mobilisant 233 000 jours-personnes et produisant des infrastructures durables à des coûts compétitifs (30 000–40 000 USD/km contre 78 000 USD/km en mécanisé), tout en générant des bénéfices sociaux et économiques locaux. Toutefois, la pérennité de ces gains dépendra de mesures correctives pour renforcer l'approvisionnement en outillages et équipements de protection individuelle (EPI), notamment à travers de mécanismes centralisés, des fonds rotatifs et une planification systématique du renouvellement des équipements.

Orientation vers l'impact. L'évaluation des impacts révèle que le projet a généré des changements économiques, sociaux et institutionnels notables. Les infrastructures réhabilitées ont amélioré l'accès à l'eau, la mobilité et la production agricole, bénéficiant directement à plus de 57 000 ménages et près de 278 000 personnes. Les emplois temporaires créés ont renforcé la sécurité économique et permis aux bénéficiaires de financer des activités génératrices de revenus (AGR) telles que l'élevage de volailles, la réparation de vélos ou les jardins potagers, contribuant à la diversification et à la sécurité alimentaire. Les revenus ont également servi à la scolarisation des enfants et à l'accomplissement des devoirs communautaires, renforçant la cohésion sociale et la solidarité locale. Le désenclavement des communes rurales grâce aux routes réhabilitées a réduit l'isolement, facilité les échanges commerciaux et amélioré l'accès aux services essentiels, avec des gains notables en temps et en coûts de transport. Au-delà des ouvrages, les bénéficiaires ont acquis des compétences techniques et comportementales (discipline, travail en équipe, respect des règles de sécurité), favorisant leur employabilité et des changements durables de comportements. Les communes, associations, bureaux d'études et PME locales ont consolidé leurs

capacités techniques et décroché de nouveaux contrats en dehors du projet, bien que le transfert de connaissances locales et l'adoption complète de l'approche HIMO par les autorités publiques restent à renforcer.

Durabilité du projet. L'examen de la durabilité montre que le projet a instauré des mécanismes solides pour assurer la pérennisation des infrastructures. Les associations des usagers de l'eau (AUE), grâce à leur système de cotisation (ex. l'AUE Maromanana à Ambatomirojorojo mobilisant plus de 300 000 USD par an si les cotisations des 428 ménages membres sont bien gérées), disposent de moyens financiers significatifs pour entretenir durablement les périmètres irrigués, appuyés par le renforcement des capacités et l'encadrement technique du CF HIMO. Les communes bénéficiaires, de leur côté, peuvent financer l'entretien des routes réhabilitées grâce aux revenus des péages et des ristournes. Un dispositif de retrait progressif a été mis en place : la contribution du projet décroît sur trois ans (100 % la première année, 67 % la deuxième, 33 % la troisième), avant de passer entièrement à la charge des communes à partir de la quatrième année. Ce mécanisme, associé à la formation des acteurs locaux et à la fourniture d'équipements adaptés, constitue une avancée majeure pour garantir la durabilité des infrastructures routières. Enfin, l'approche HIMO structurée, déjà adoptée par le Programme DEFIS, présente un fort potentiel de réplication, même si certaines limites persistent (prises d'eau sauvages, fissures sur certains dalots, ressources limitées du CF HIMO).

Thèmes transversaux. L'analyse conduite révèle des avancées notables en matière d'inclusion sociale, de travail décent et de durabilité environnementale. L'analyse conduite révèle des avancées notables en matière d'inclusion sociale, de travail décent et de durabilité environnementale. La participation féminine a dépassé l'objectif initial de 25 %, atteignant 40 % de la main-d'œuvre sur les chantiers et 29 % des participants aux formations des bureaux d'études, bien que leur présence dans les PME reste marginale. Les femmes ont pu investir leurs revenus dans la scolarisation des enfants, l'élevage ou les dépenses ménagères, renforçant leur autonomie économique et leur pouvoir de décision. Le processus de recrutement transparent et la rotation des équipes ont garanti une distribution équitable des bénéfices. À noter également que des personnes vivant avec un handicap et des personnes peu ou pas scolarisées ont pu participer aux chantiers et formations, renforçant leur intégration sociale et professionnelle, même si leur nombre exact et les bénéfices qu'ils en ont tirés n'ont pas été comptabilisés. Le projet a appliqué les normes de l'OIT en matière de travail décent : contrats formels, rémunération régulière, dotation en EPI et collaboration avec l'inspection du travail. Ces mesures ont amélioré la sécurité et la qualité des travaux, malgré l'usure rapide des équipements et quelques pratiques d'encadrement à surveiller. Sur le plan environnemental, l'intégration systématique de critères de durabilité (audits, remise en état des sites, plantation de sisal) et la mise en place de réceptions environnementales signées par les communes ont renforcé la responsabilisation locale. La pérennité des acquis dépend toutefois d'un suivi post-chantier régulier et d'une sensibilisation accrue des acteurs locaux.

CONCLUSIONS

Le projet est aligné sur les priorités nationales, les standards de l'OIT et les ODD, et répond aux besoins des communautés rurales grâce à l'approche HIMO.

Les objectifs sont adaptés aux réalités locales, avec une intégration du genre, du dialogue social et de la durabilité, malgré des données limitées.

Le projet s'articule de manière cohérente avec les politiques publiques et complète les initiatives des partenaires de développement.

	Les résultats dépassent les attentes : infrastructures réhabilitées, emplois créés, extension des superficies irriguées et montée en compétence des acteurs. La gouvernance et la coordination ont été efficaces, mais la dépendance au CF HIMO et aux services déconcentrés reste une fragilité. Les ressources ont été utilisées de façon optimale, conciliant maîtrise des coûts et qualité technique, malgré l'usure rapide des EPI. Le projet a généré des changements visibles et reproductibles, renforçant la résilience des communautés et le travail décent. Les bases de pérennisation sont solides grâce au renforcement des capacités locales et à l'intégration environnementale, avec un potentiel de réplication confirmé. Inclusion des femmes, des personnes handicapées et peu scolarisées, application des normes de travail décent et mesures environnementales, malgré des fragilités dans la collecte de données sur le genre. Le projet constitue un modèle structurant pour le développement rural à Madagascar, à condition de maintenir l'engagement des acteurs et de renforcer la coordination institutionnelle.

RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	
Principales recommandations et suivi	Recommandation #1. Établir entre l'OIT et le Programme DEFIS, un partenariat stratégique intégré et évolutif, assorti d'un mécanisme de coordination institutionnelle réunissant l'ensemble des parties prenantes, afin d'assurer la continuité, la cohérence et l'appropriation locale des interventions. Recommandation #2. Mettre en place un système intégré de suivi-évaluation et de gestion des connaissances. Recommandation #3. Renforcer la communication communautaire pour relier clairement les bénéfices du projet aux principes de l'OIT. Recommandation #4. Adapter les ressources humaines du bureau HIMO et du CF HIMO à l'augmentation des activités. Recommandation #5. Développer un programme structuré de renforcement des capacités locales avec le CF HIMO. Recommandation #6. Garantir le paiement ponctuel des salaires et droits sociaux des travailleurs HIMO. Recommandation #7. Plaidoyer pour intégrer l'approche HIMO structurée dans les politiques publiques et l'étendre au niveau national. Recommandation #8. Renforcer la santé et la sécurité au travail sur tous les chantiers à HIMO. Recommandation #9. Développer une stratégie d'employabilité et d'insertion post-chantier pour les travailleurs HIMO. Recommandation #10. Renforcer la participation des partenaires sociaux (Organisations de travailleurs et Organisations d'employeurs) au cours de la mise en œuvre des programmes HIMO à Madagascar.
Principales leçons apprises et bonnes pratiques	**LEÇONS APPRISES** Leçon apprise #1. Les démonstrations pratiques sous forme de chantiers écoles sur des tronçons de route et de canal ont permis une meilleure assimilation des consignes par une main-d'œuvre peu alphabétisée, réduisant les erreurs. Au-delà des résultats immédiats sur la qualité des infrastructures, cette approche favorise

l'acquisition de connaissances durables et transférables, renforçant les compétences intrinsèques des travailleurs.

Leçon apprise #2. L'adaptation du vocabulaire et des codes de communication aux réalités locales s'est révélée déterminante pour la performance des chantiers HIMO. L'usage d'un langage simple et commun a réduit les malentendus, renforcé la confiance entre techniciens et travailleurs et amélioré la qualité des ouvrages grâce à une meilleure compréhension mutuelle et une exécution plus efficace.

Leçon apprise #3. L'implication active des communes dans la planification, le suivi et la mobilisation communautaire s'est révélée essentielle pour renforcer l'appropriation locale et assurer la pérennité des infrastructures. À l'inverse, une faible implication a fragilisé la continuité, confirmant la nécessité d'intégrer les communes dès la conception du projet.

Leçon apprise #4. Dans l'Ihorombe, la mobilisation communautaire des autochtones dépend fortement de la présence visible des autorités, même pour des travaux rémunérés. En revanche, les migrants conservent une motivation constante, indépendamment du contexte institutionnel ou saisonnier. Cette leçon met en évidence l'importance de coordonner avec les autorités et de prendre en compte les spécificités socioculturelles et dynamiques économiques propres à chaque zone, faute de quoi l'accès à la main-d'œuvre peut être compromis.

Leçon apprise #5. La ponctualité des paiements des salaires et droits sociaux des travailleurs HIMO est apparue comme une condition essentielle pour maintenir la motivation, renforcer la confiance et assurer la conformité au droit du travail et aux principes du travail décent. L'expérience souligne la nécessité d'optimiser les processus, de sécuriser les fonds, de clarifier la communication en cas de retard et d'intégrer des indicateurs de suivi pour mesurer la ponctualité et la fiabilité des paiements.

BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES

Bonnes pratiques #1. Le projet a instauré une méthode de recrutement par tirage au sort public et transparent, où chaque candidat éligible tire un numéro dans une urne en présence des parties prenantes locales. Ceux dont le numéro correspond aux postes disponibles sont retenus, les autres inscrits en liste d'attente. La réussite d'une telle pratique sur l'application intransigeante de la règle, garantissant équité et confiance communautaire.

Bonnes pratiques #2. La stratégie de sortie progressive initiée par le projet constitue une initiative prometteuse pour assurer la durabilité des routes réhabilitées. En transférant progressivement la prise en charge de l'entretien vers les communes, elle favorise l'appropriation locale. Les ressources issues des péages et ristournes étant jugées suffisantes pour couvrir la contribution des communes, mais à confirmer lors d'analyses futures.

INTRODUCTION

Contexte

Le projet MDG/23/02/IFA s'inscrit dans le cadre d'une convention de partenariat entre le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE), à travers le programme de développement des filières agricoles inclusives (DEFIS), et l'organisation internationale du travail (OIT), avec le financement du Fonds international de développement agricole (FIDA). Ce projet de 2 257 045 USD et d'une durée de 24 mois vise à répondre à plusieurs défis structurels du développement rural à Madagascar, notamment la faible productivité agricole, le manque d'infrastructures post-récolte, l'accès limité aux marchés, le sous-emploi et la prédominance de l'emploi informel.

Présentation du projet

L'objectif principal du projet est de contribuer au développement des filières agricoles inclusives par la mise en place d'infrastructures post-récolte et d'accès aux marchés, tout en renforçant les capacités des acteurs locaux, notamment les petites et moyennes entreprises (PME), les bureaux d'études, les communes et les associations locales dans l'utilisation des approches HIMO. Le projet adopte une approche intégrée fondée sur trois étapes : la formation, l'investissement et la pérennisation.

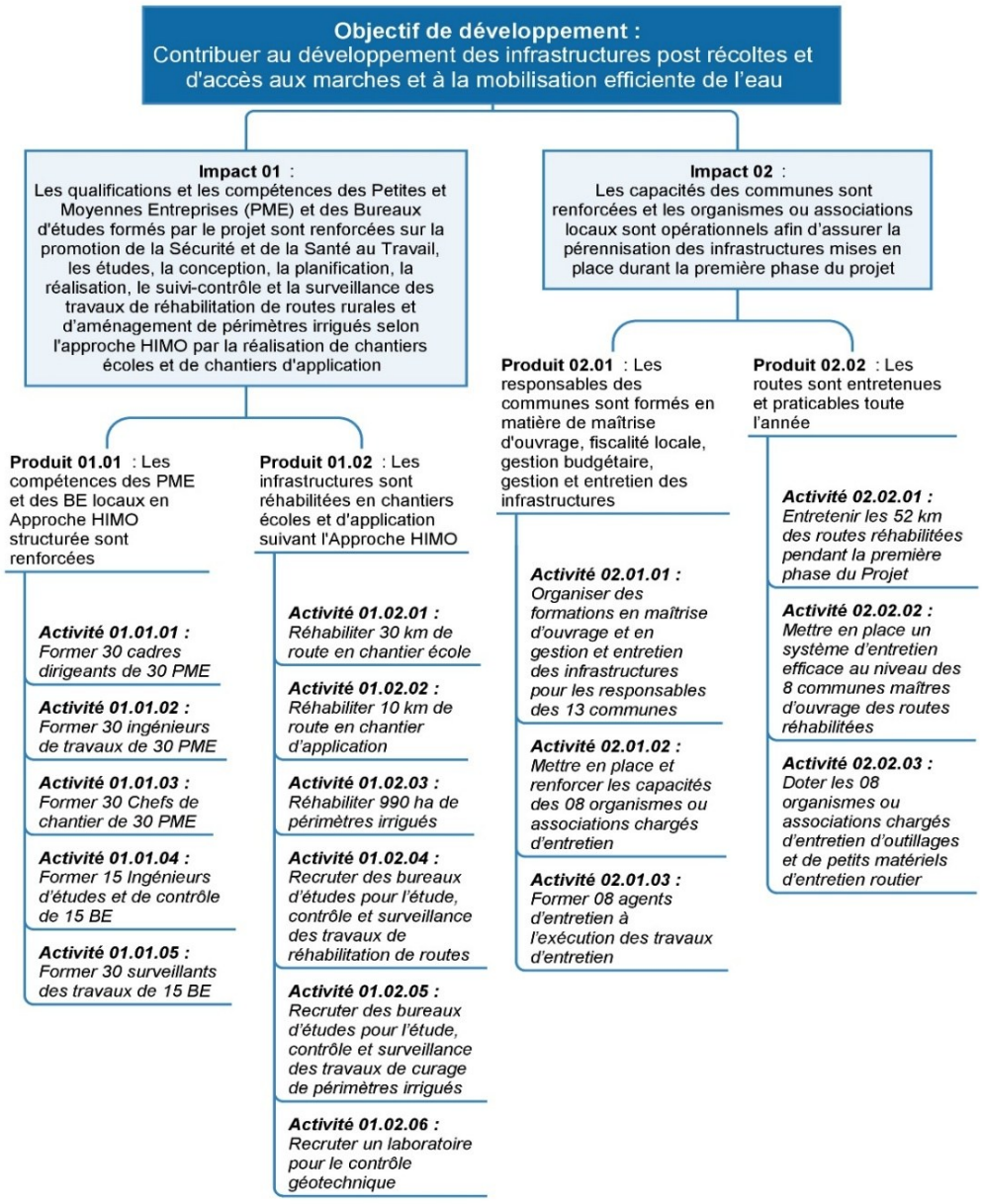
L'approche HIMO structurée (haute intensité de main-d'œuvre) constitue un pilier central du projet. Elle permet non seulement la réalisation d'infrastructures durables et de qualité, mais aussi la création d'emplois décents et productifs, la promotion de l'entrepreneuriat local, la valorisation des ressources locales, le transfert de compétences et la réduction du coût de la construction. Cette approche favorise également le développement d'un tissu économique local plus équilibré, en permettant aux PME et bureaux d'études de participer activement aux marchés du BTP.

Le projet est mis en œuvre dans quatre régions : Atsimo Atsinanana, Amoron'i Mania, Matsiatra Ambony et Ihorombe. Ces zones ont été choisies en raison de leur potentiel agricole, de leur niveau de pauvreté et de leur faible couverture en infrastructures rurales.

Le projet s'inscrit dans une logique de cohérence avec les politiques nationales et les cadres internationaux de développement :

- il contribue à la mise en œuvre des Engagements 6 et 9 de l'Initiative « Émergence de Madagascar », en favorisant la création d'emplois, le renforcement des compétences nationales, l'appui à l'insertion professionnelle, ainsi que le soutien aux agriculteurs, l'innovation dans les productions agricoles et l'amélioration des capacités de production régionales ;
- il est aligné avec le Programme pays pour le travail décent (PPTD) 2021–2023, notamment les priorités sur la création d'emplois productifs et l'amélioration de la protection sociale ;
- il contribue aux résultats du Country Programme Outcome (CPO) du Bureau de l'OIT à Antananarivo, en renforçant l'employabilité et la durabilité des entreprises ;
- il s'inscrit dans le Cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable (UNSDCF) 2021–2023, en lien avec les priorités sur le capital humain et la productivité du travail ;
- il participe à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD), notamment l'ODD 2 sur l'agriculture durable et l'ODD 8 sur le travail décent, ainsi qu'au Défi 1 de l'Agenda 2063 pour l'Afrique.

Chaîne de résultats du projet



Théorie de changement

La théorie du changement, présente dans la convention de partenariat, qui sert de document de projet, repose sur une série d'hypothèses et de conditions préalables visant à favoriser le développement socio-économique par la réhabilitation et l'entretien d'infrastructures rurales (routes, périmètres irrigués), à travers l'approche HIMO (haute intensité de main-d'œuvre) structurée. Elle inclut également un volet clé de formation des petites et moyennes entreprises (PME) et des bureaux d'études aux techniques de construction selon l'approche HIMO structurée, garantissant ainsi des travaux de qualité et durables.

Modalités de mise en œuvre et de gestion

La mise en œuvre et la gestion du projet reposent sur une répartition des responsabilités entre le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, le Programme DEFIS et l'OIT :

- le ministère et le programme assurent l'identification des chantiers-écoles, des chantiers d'application et des périmètres irrigués, l'appui technique au processus de sélection des entreprises et bureaux d'études à former, ainsi que la facilitation des activités sur le terrain et leur suivi-

évaluation ; sur le plan administratif et financier, ils garantissent le paiement de la contribution du programme ;

- l'OIT, pour sa part, prend en charge l'organisation technique et pédagogique : identification des acteurs à former, élaboration et adaptation des manuels, mise en œuvre des formations et des chantiers-écoles et d'application, ainsi que le suivi de la mise en pratique par les communautés locales ; sur le plan administratif et financier, il met en place l'unité d'administration du partenariat, engage les entreprises et bureaux d'études pour l'exécution et le contrôle des travaux, mobilise un laboratoire agréé pour le contrôle géotechnique, assure le suivi quotidien et l'évaluation du partenariat, établit les rapports requis et organise la communication autour des activités ;
- enfin, les deux parties s'engagent conjointement à assurer une communication fluide, à mettre en place un mécanisme de coordination national et régional pour le suivi des progrès, et à garantir la visibilité du partenariat à travers l'utilisation des logos des institutions impliquées.

Parties prenantes

Les parties prenantes, qui sont aussi les cibles et bénéficiaires directs et finaux du projet, regroupent principalement :

- les entreprises formées au cours des anciens projets HIMO routes ou nouvellement créées durant la première phase qui participent aux travaux de réhabilitation et l'entretien de routes à titre de chantiers-écoles et de chantiers d'application, ainsi qu'aux travaux de réhabilitation des périmètres irrigués ;
- les bureaux d'études formés par le projet qui interviennent dans la maîtrise d'œuvre des travaux de réhabilitation des pistes et dans l'aménagement des périmètres irrigués ;
- enfin, le Centre de formation sur les travaux à HIMO à Antsirabe (CF HIMO) qui assure la formation des PME et des bureaux d'études, ainsi que celle du personnel de CTD et STD et la réalisation des travaux dans le cadre des chantiers d'application (routes et périmètres irrigués).

CADRE DE L'ÉVALUATION

Objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale indépendante du projet MDG/23/02/IFA vise à fournir une analyse approfondie et objective des résultats obtenus, des processus de mise en œuvre, des impacts potentiels et des perspectives de durabilité. Elle a pour objectifs spécifiques de :

- examiner la contribution du projet aux cadres nationaux et internationaux de développement, aux ODD, à l'UNSDCF et aux objectifs stratégiques de l'OIT ;
- évaluer les résultats atteints par le projet, en identifiant les facteurs facilitants ou contraignants ;
- analyser les stratégies de mise en œuvre, leur efficacité, leur efficience et leur capacité à générer des résultats attendus et inattendus ;
- étudier la structure institutionnelle du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation des outils de gestion et de suivi ;
- évaluer les stratégies de pérennisation mises en place ;
- identifier les impacts potentiels sur les bénéficiaires et les systèmes locaux ;
- recueillir les leçons apprises et les bonnes pratiques ;
- formuler des recommandations stratégiques à l'intention des parties prenantes pour améliorer la conception et la mise en œuvre de projets identiques à l'avenir.

Portée et finalité de l'évaluation

L'évaluation couvre l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet, soit de décembre 2023 à novembre 2025. Elle porte sur toutes les activités réalisées dans les quatre régions d'intervention à savoir Amoron'i Mania, Atsimo Atsinanana, Matsiatra Ambony et Ihorombe. Elle vise à mesurer les changements

induits par le projet en comparant la situation initiale (données de base) à la situation finale (données collectées en fin de projet).

Les principaux clients de l'évaluation sont le gouvernement de Madagascar et le FIDA, en tant que bailleur de fonds. L'OIT, ses bureaux techniques (Antananarivo, Pretoria, bureau régional, bureau de Genève), le personnel du projet et les partenaires d'exécution sont également des utilisateurs clés des résultats de l'évaluation. Celle-ci vise à renforcer la redevabilité, à favoriser l'apprentissage organisationnel, à améliorer la planification stratégique et à capitaliser les acquis pour les projets à venir.

Références normatives et méthodologiques

L'évaluation s'appuie sur les normes et standards reconnus dans le système des Nations Unies et dans le domaine de la coopération internationale :

- Les directives de l'OIT en matière d'évaluation axée sur les résultats, notamment les Checklists 3, 4 et 5 ;
- Les standards de qualité de l'évaluation du CAD de l'OCDE ;
- Le Code de conduite de l'UNEG pour les évaluations dans le système des Nations Unies ;
- Les objectifs de développement durable (ODD), en particulier les cibles 2.3 et 8.5 ;
- les notes d'orientation d'EVAL, notamment les notes n° 4 et n° 7 sur l'intégration des thématiques transversales (égalité des sexes, non-discrimination, dialogue social, tripartisme, transition durable).

L'évaluation adopte une approche participative, inclusive et sensible au genre, en veillant à la représentativité des parties prenantes et à la prise en compte des perceptions des bénéficiaires finaux.

CRITÈRES ET QUESTIONS DE L'ÉVALUATION

Conformément aux termes de référence (TDR), l'évaluateur a examiné les critères et questions d'évaluations suivantes :

Pertinence

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Madagascar en matière d'employabilité, aux standards de l'OIT (Programme et budget, Déclaration d'Abidjan, PPTD), et des ODD, d'autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?

Validité de la conception

- La conception générale du projet, incluant les objectifs et les résultats attendus, répond-elle aux besoins réels des hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité et de revenus dans des circuits productifs ?
- Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ? Le projet propose-t-il une théorie de changement, implicite ou explicite, compréhensible ?
- Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence et cibles ?
- Comment les questions de genre et la non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de durabilité environnementale ont-elles été intégrées à la conception du projet ?

- La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon quels sont les risques non identifiés qui pourraient avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?

Cohérence

- Les objectifs, produits et activités du projet sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales ou régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires du développement au pays ?

Performances et efficacité du projet

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?
- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéfices et résultats du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions/sous-régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ? Quels sont les facteurs qui ont contribué au succès ou qui ont constitué des contraintes ? Pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Comment ont-ils été contournés ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

Efficacité du dispositif de gestion du projet

- Les services compétents de l'OIT à Abidjan (bureau pays et bureau régional) et le Decent Work Team (DWT) à Pretoria, et le bureau à Genève (siège de l'OIT) ont-ils assuré un *backstopping* adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du gouvernement, de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

Efficience dans l'utilisation des ressources

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été mobilisées de manière stratégique afin d'atteindre les résultats attendus ?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

Orientation vers l'impact

- Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induits ?
- Quels ont été les impacts individuels, communautaires, économiques et institutionnels du projet ?

Durabilité du projet

- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? À quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

Thèmes transversaux

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?
- Les bénéfices du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

Approche

L'évaluation finale s'est appuyée sur une démarche participative inspirée des directives de l'OIT et des termes de référence, en collaboration avec les ministères concernés, les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires. L'évaluation finale a couvert quatre aspects clés du projet :

- la conceptualisation et la conception du projet ;
- la mise en œuvre du projet (décembre 2023 — novembre 2025) et les dispositions de gestion ;
- les résultats du projet et la contribution aux avantages globaux ;
- les meilleures pratiques et les leçons apprises qui ont été utilisées pour informer les recommandations pour la programmation future.

La méthodologie a combiné des données qualitatives et quantitatives issues de sources primaires et secondaires, en intégrant les questions transversales liées au genre, aux droits humains, à la jeunesse et à la résilience des groupes vulnérables. Elle a reposé sur l'examen documentaire, des entretiens et des groupes de discussion avec des représentants de cinq catégories d'informateurs clés, ainsi que sur des observations directes sur le terrain.

Étape de l'évaluation

L'évaluation finale s'est déroulée en cinq étapes principales, réalisées entre le 3 novembre et le 15 janvier 2025.

Étape 1. Préparation. Elle a compris les sous-étapes suivantes :

- **Réunion de mise au point.** Les représentants de l'OIT (projet, bureau pays, gestionnaire de l'évaluation), du ministère de l'Agriculture et de l'Élevage et l'évaluateur se sont réunis pour s'accorder sur la méthodologie à adopter dans la conduite de la prestation.
- **Revue documentaire.** Elle a consisté en l'examen des documents de base du projet pour un premier aperçu. Ci-après une liste non exhaustive des documents de base du projet qui ont fait l'objet d'une revue par l'évaluateur :
  - convention et document de projet ;
  - plans de travail et budget annuels et semestriels ;
  - rapports semestriels (techniques et financiers) ;
  - publications spécifiques au projet (capitalisation) ;
  - rapports de mission de *backstopping* ;
  - documents stratégiques ou techniques liés aux thématiques traitées par le projet ;
  - contrats et convention avec les prestataires et les bénéficiaires.
- **Élaboration de la matrice d'évaluation et des outils de collecte et d'analyse.** Sur la base des critères d'évaluation et du tableau de notation proposés dans les TDR, l'évaluateur a développé et soumis à validation une matrice précisant, pour chaque question d'évaluation, la mesure ou l'indicateur, la source de données, la technique de collecte de données, les parties prenantes ou l'informateur ainsi que la méthode d'analyse.
- **Élaboration du calendrier de mission.** Sur la base de l'échantillonnage réalisé, un calendrier détaillant l'itinéraire et les activités à mener dans chaque site a été soumis à l'OIT.
- **Rédaction et soumission du rapport initial.** Celui-ci a été préparé conformément aux directives et normes du guide d'évaluation de l'OIT.

Étape 2. Collecte d'information. La mission d'évaluation a consisté à collecter toutes les informations servant d'éléments de preuve pour les constatations, conclusions et recommandations. Elle a été effectuée à Antananarivo et dans les sites d'intervention, sur la base de l'échantillonnage réalisé.

Étape 3. Élaboration du projet de rapport d'évaluation. Sur la base des informations collectées (documentation, mission d'évaluation et atelier de présentation des premières conclusions), l'évaluateur a rédigé un projet de rapport d'évaluation. Celui-ci a comporté des sections sur la portée de l'évaluation, la méthodologie, les constatations, les conclusions, les leçons apprises et les recommandations. Le projet de rapport a été soumis aux parties prenantes pour *feedback*.

Étape 4. Atelier de restitution. Après le partage, l'atelier de restitution à Antananarivo a réuni les principales parties prenantes (OIT, ministères, partenaires techniques et bénéficiaires). Tenu en ligne le 17 décembre 2026, il a rassemblé douze participants et visait à discuter des constats préliminaires, favoriser l'appropriation des résultats et recueillir des recommandations pour la finalisation du rapport.

Étape 5. Finalisation et soumission du rapport final d'évaluation. Tenant compte des retours des participants à l'atelier de restitution ainsi que du gestionnaire et des superviseurs de l'évaluation, l'évaluateur a procédé à la rédaction du rapport final. Cette finalisation a nécessité une collecte complémentaire d'informations, sans nouvelle mission de terrain. La soumission du rapport final a marqué la fin de la prestation.

Échantillonnage

L'échantillonnage a concerné les représentants de toutes les parties prenantes à Antananarivo, à Antsirabe et dans trois régions retenues pour la mission : Amoron'i Mania, Ihorombe et Matsiatra Ambony. Le choix de ces régions a été motivé par la diversité de leurs contextes, offrant une meilleure représentativité et transférabilité des résultats. La région Atsimo Atsinanana n'a pas été incluse en raison de son éloignement — jusqu'à deux jours et demi de déplacement depuis Antananarivo — et du fait que les activités qui auraient pu y être observées (renforcement des capacités des CTD et entretien des routes réhabilitées dans le cadre du projet MDG/19/01/IFA) présentaient de fortes similitudes avec celles menées dans la région d'Ihorombe.

Informateurs clés

Au total, l'évaluateur a rencontré 107 informateurs clés, dont 32 femmes (soit 30 %). Les tableaux ci-après présentent la répartition détaillée de ces informateurs.

Tableau 1. Répartition des informateurs clés par région

Région	Femme	Homme	Total
Amoron'i Mania	13	29	42
Analamanga	3	2	5
Ihorombe	7	23	30
Matsiatra Ambony	7	16	23
Vakinakaratra	2	5	7
Total	**32**	**75**	**107**

Tableau 2. Répartition des informateurs clés par catégorie d'acteurs

Catégorie	Femme	Homme	Total
Centre de formation sur les travaux à HIMO	**3**	**2**	**5**
Collectivité territoriale décentralisée		**11**	**11**
Ministères & Programme DEFIS	**1**	**7**	**8**
Organisation internationale du travail (OIT)	**3**	**4**	**7**
Petite et moyenne entreprise et bureau d'étude	**5**	**7**	**12**
Population bénéficiaire	**20**	**44**	**64**
Total	**32**	**75**	**107**

Tableau 3. Répartition des informateurs clés par type d'outil de collecte

Outil de collecte	Femme	Homme	Total
Groupe de discussion	20	41	61
Interview semi-structuré	12	34	46
Total	**32**	**75**	**107**

Méthodes d'analyse et d'interprétation des données

L'analyse des données a reposé sur plusieurs techniques interdépendantes :

- **triangulation** entre données documentaires, entretiens, Groupes de discussions et observations directes ;
- **codage thématique** des entretiens et Groupes de discussions, permettant d'identifier les tendances récurrentes et divergentes ;
- **analyse comparative inter-districts**, pour mettre en évidence les différences de contexte et de résultats ;
- **intégration systématique des questions transversales** (genre, jeunesse, droits humains, vulnérabilité) dans les grilles d'analyse ;
- **validation participative** des constats lors de l'atelier de restitution, garantissant la fiabilité et l'appropriation des résultats.

Limites de l'évaluation & stratégies d'atténuation

L'évaluation s'est déroulée sans incident majeur. Trois contraintes l'ont toutefois marqué :

- d’une part, l’éloignement des zones d’intervention et le temps insuffisant pour les visiter toutes ; afin de pallier cette difficulté, l’évaluateur a rallongé la durée de sa descente sur le terrain, portant celle-ci à 12 jours au lieu des 9 jours initialement prévus par les termes de référence ;
- d’autre part, sa réalisation dans un contexte de soulèvement populaire à Madagascar, qui a entraîné un changement des dirigeants du pays ainsi que de plusieurs responsables centraux et régionaux. ; les responsables, qu’ils aient été remplacés ou non, ont été très peu disponibles durant la période de l’évaluation, ce qui a limité leur participation aux consultations ; pour contourner cette contrainte, l’évaluateur a mené des entretiens téléphoniques et a interviewé les collaborateurs directs des premiers responsables indisponibles.
- Enfin, l’évaluation a été confrontée à l’absence d’un système structuré de suivi-évaluation, entraînant des données incomplètes ou dispersées ; l’évaluateur a dû se tourner vers des individus et des institutions partenaires et recourir à plusieurs sources pour les compléter, ce qui a rendu la collecte et le traitement chronophages ; pour atténuer cette contrainte, l’évaluateur a créé une base de données de suivi-évaluation du projet et le personnel l’a progressivement alimentée au fur et à mesure de la disponibilité des informations, en s’appuyant sur des sources externes jugées fiables.

PRINCIPALES CONSTATATIONS DE L'ÉVALUATION

Pertinence

Alignement avec les priorités nationales.

Le projet s'inscrit pleinement dans les priorités nationales en matière d'emploi rural, de développement des infrastructures productives et de résilience des systèmes agricoles. En effet, il répond aux engagements du Programme général de l'État (PGE), notamment en ses Engagements 6[1] et 9[2]. De plus, le projet contribue au Programme pays pour le travail décent (PPTD) de Madagascar 2021-2023, en particulier la Priorité 1 sur la création d'emplois décents et productifs et la Priorité 2 sur l'amélioration de la protection sociale et de la sécurité au travail. Il s'inscrit également dans le Country Programme Outcome (CPO) du Bureau d'Antananarivo 2022-2023, en renforçant l'employabilité des actifs vulnérables et en soutenant le Résultat 4 relatif aux entreprises durables et au travail décent, ainsi que le Résultat facilitateur C sur l'optimisation des ressources à travers la valorisation de ressources humaines et matérielles locales.

Alignement avec les priorités internationales.

Le projet est cohérent avec les engagements internationaux de Madagascar, notamment les objectifs de développement durable (ODD 2 et ODD 8) et l'Agenda 2063 de l'Union africaine. Il contribue à l'atteinte de l'ODD 2, en particulier la cible 2.3 visant à doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, et de l'ODD 8, qui promeut une croissance économique soutenue et le travail décent pour tous. Il s'inscrit également dans le Défi 1 de l'Agenda 2063 pour l'Afrique : « s'attaquer au chômage, au sous-emploi et à la pauvreté ». L'approche HIMO structurée, centrée sur l'emploi local, la formation et la sécurité au travail, reflète les standards de l'OIT et renforce la pertinence du projet dans le cadre des politiques globales de travail décent et de développement inclusif.

Alignement avec les politiques sectorielles.

En ciblant les périmètres irrigués et les pistes rurales, il contribue directement aux objectifs nationaux de sécurisation de la production, d'amélioration de l'accès aux marchés en milieu rural (2e, 3e et 4e axes du Plan sectoriel de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche ou PSAEP)[3]. [4] [5] Le respect de la Charte routière de Madagascar[6] est avéré : aucune portion de route nationale dont la responsabilité revient au ministère n'a été réhabilitée dans le cadre de ce projet et l'exécution des travaux respecte les nouvelles normes nationales pour les infrastructures routières[7]. La logique d'intervention — formation, investissements, pérennisation — est alignée sur les approches techniques recommandées pour les infrastructures rurales.

Validité de la conception

Réponse aux besoins en infrastructure

Dans les régions d'Amoron'i Mania, d'Ihorombe et de Matsiatra Ambony, le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, à travers le programme DEFIS, a prévu sur une période de dix ans la réhabilitation de 6 050 hectares et de 360 kilomètres de pistes rurales. Le projet a été conçu pour y contribuer, avec des

[1] Engagement 6. Augmenter le nombre d'emplois, former et aider à trouver un emploi, renforcer les compétences nationales, créer une agence pour l'emploi.
[2] Engagement 9. Soutenir les agriculteurs et innover dans de nouvelles productions agricoles, améliorer la capacité de production régionale.
[3] Axe 2. Augmentation continue de la productivité et de la promotion des systèmes de productions compétitifs.
[4] Axe 3. Contribution à la sécurisation alimentaire et nutritionnelle et la réduction des risques pour les vulnérables.
[5] Axe 4. Amélioration de l'accès aux marchés nationaux et repositionnement de l'exportation.
[6] Loi nº 98-026 portant refonte de la Charte routière.
[7] Norme nationale sur les infrastructures routière résistantes aux inondations et aux phénomènes géologique à Madagascar (NIRIPG)

objectifs intermédiaires de 990 hectares et 40 kilomètres sur ses deux premières années d'intervention. Cette articulation traduit une réponse concrète besoins prioritaires en infrastructures rurales.

À une échelle plus locale, plusieurs infrastructures ciblées n'avaient plus bénéficié d'interventions majeures depuis plusieurs décennies. À titre d'exemple, le périmètre réhabilité par le projet, desservant à la fois le fokontany d'Antanifotsy (commune de Sahambavy) et le fokontany d'Andranovondrona (commune d'Androy), n'a pas fait l'objet d'interventions majeures depuis 1986. L'état de dégradation avancée des ouvrages justifiait pleinement les travaux à HIMO et la valeur ajoutée de l'intervention.

Les réalisations — renforcement des capacités, création d'emplois, réhabilitation de routes, remise en état de périmètres irrigués, distribution de masse salariale — démontrent que le projet répond efficacement aux priorités nationales et internationales. La capacité du projet à intégrer des mesures de contingence (reprogrammations, ajustements techniques) renforce également sa pertinence opérationnelle.

Acteurs impliqués

La conception et la mise en œuvre du projet ont mobilisé un ensemble d'acteurs nationaux, régionaux et locaux : Programme DEFIS/MINAE/DRAE, communes, comités techniques locaux, CF HIMO, bureaux d'études, PME et associations des usagers de l'eau (AUE). Le CF HIMO a joué un rôle technique central, notamment en assurant le renforcement des capacités et en réalisant en 2024 les études pour trois axes routiers dans le district de Fandriana et quatre un périmètre irrigué du district de Lalangina. Les conseillers en gestion des exploitations agricoles familiales (CGEAF), financés par le Programme DEFIS, ont apporté un appui de proximité aux communes et aux exploitations.

Réponse aux besoins des groupes vulnérables

La conception du projet répond aux besoins prioritaires des populations rurales vulnérables — femmes, jeunes, personnes handicapées et peu scolarisées — qui concernent l'accès à un emploi décent, la sécurisation des revenus agricoles, la réduction de l'isolement et le renforcement des compétences locales. En milieu rural, la pauvreté reste très élevée : 8 ménages sur 10 vivent sous le seuil de pauvreté, et le chômage officiel, bien que faible (3,9 %), masque une forte proportion de jeunes et de femmes en inactivité ou en sous-emploi. Les personnes handicapées représentent environ 7,5 % de la population, mais restent largement exclues du marché du travail.

Afin de répondre aux les besoins identifiés des groupes vulnérables, le projet avait fixé des objectifs clairs : la création de 1 200 emplois temporaires inclusifs, l'irrigation de 990 hectares de périmètre agricole et la réhabilitation de 40 km de routes rurales, accompagnés de formations ciblées pour les cantonniers, agents communaux et agents d'entretien. Les résultats obtenus ont largement dépassé ces cibles, avec 2 470 emplois créés (dont 39,7 % occupés par des femmes), 1 750 hectares irrigués et 47,99 km de routes réhabilitées, bénéficiant directement à plus de 270 000 personnes et 57 389 ménages. Ces réalisations attestent de la pertinence et de la validité de la conception du projet, en démontrant sa capacité à répondre de manière concrète et efficace aux besoins des populations les plus vulnérables.

Au-delà des objectifs et des résultats quantitatifs, la conception du projet se distingue par des choix inclusifs et pertinents. L'absence d'exigence de diplômes pour accéder aux emplois a permis d'ouvrir des opportunités aux personnes peu scolarisées, souvent exclues du marché du travail formel, répondant ainsi à leur besoin immédiat de revenu et d'insertion économique malgré un faible niveau d'instruction. Par ailleurs, le ciblage du désenclavement et de l'augmentation des surfaces cultivables répond directement aux besoins des plus vulnérables, qui sont les premiers à subir les effets négatifs de l'isolement — difficulté d'accès aux marchés et aux services sociaux — et du manque de terres productives — insécurité alimentaire et faibles revenus agricoles. En agissant sur ces deux leviers, la conception du projet contribue à réduire les contraintes structurelles qui entretiennent la pauvreté rurale et à améliorer de manière tangible les conditions de vie des groupes vulnérables.

La concertation menée avec les associations des usagers de l'eau (AUE) a permis d'identifier ces priorités et d'assurer l'inclusion sociale et institutionnelle dès la conception et au cours des études d'avant-projet sommaire (APS) puis d'avant-projet détaillé (APD). À ce titre, les bénéficiaires d'Antanifotsy et

d'Amboaimena ont mis en avant la qualité de l'écoute dont ils ont bénéficié, affirmant que *« les responsables de l'étude ont suffisamment écouté nos avis sur la nature des travaux à réaliser ».*

Malheureusement, la conception puis la mise en œuvre n'ont pas prévu d'indicateurs spécifiques pour suivre les besoins des groupes vulnérables et la réponse apportée à ces besoins. Les objectifs ne sont pas ventilés par catégorie de vulnérables, et il en est de même pour les résultats, ce qui limite la capacité d'évaluer finement l'impact différencié du projet sur chaque groupe.

Réalisme de la théorie de changement

Les objectifs du projet ont été définis de manière réaliste au regard des capacités locales, des contraintes opérationnelles et des ressources disponibles. La théorie du changement établit une relation logique entre le renforcement des capacités (formations, appui des bureaux d'études), la production d'actifs physiques (routes, périmètres irrigués) et les résultats socio-économiques attendus (emplois, masse salariale, amélioration de l'accès aux marchés). Les postulats sont explicitement reconnus : engagement des autorités, respect des normes techniques, environnement opérationnel favorable, disponibilité de la main-d'œuvre, existence d'un système d'entretien.

Les groupes de discussion ont confirmé la cohérence entre formation et mise en pratique. Un stagiaire a résumé l'effet attendu de l'approche : *« Une des spécificités majeures de l'approche haute intensité de main-d'œuvre appliquée par le projet de l'OIT est de donner du travail à la communauté. Pendant la période du chantier, une partie de la population travaille dans de bonnes conditions, avec un bon salaire, ce qui apporte un coup de pouce à l'économie locale. »*

Un autre stagiaire en surveillance a souligné la structuration du travail : *« … ici, le travail est bien structuré. Il y a une organisation claire… Chacun se voit attribuer une tâche bien déterminée. »*

Cependant, la théorie du changement n'intègre pas explicitement les effets de développement humain (confiance en soi, discipline, organisation, comportements professionnels), alors que ces bénéfices sont fortement valorisés par les parties prenantes. Leur absence dans le document de projet — notamment dans la section 2.3.3 — limite leur visibilité et leur capitalisation.

Il est recommandé d'expliciter et de diffuser la théorie du changement dans les documents de suivi et auprès des acteurs locaux afin d'assurer une compréhension et une appropriation communes.

La chaîne causale entre les activités, les outputs et les résultats du projet est globalement cohérente et bien documentée. La formation et la présélection des PME et bureaux d'études ont permis la mise en œuvre des chantiers-écoles et des chantiers d'application, la sélection d'entreprises HIMO pour les petits ouvrages, la mobilisation de bénéficiaires pour le curage manuel (990 ha) et la structuration d'associations locales pour l'entretien. Les obligations contractuelles, telles que les essais géotechniques réalisés par des laboratoires agréés, renforcent la qualité des outputs.

Un exemple concret illustre cette cohérence : une PME ayant postulé a été retenue pour l'axe Imito–Fiadanana et réalise des dalots, des fossés maçonnés et des travaux de réhabilitation générale, démontrant la transformation d'une offre locale en outputs techniques tangibles.

Un formateur auprès du CF HIMO a décrit l'objectif de l'approche : *« Notre rôle est d'inculquer une nouvelle manière de travailler, un nouvel état d'esprit, à la population qui participe aux travaux. L'objectif est que ces participants appliquent ensuite ces nouvelles pratiques au sein de leurs familles et de leur communauté. »*

Le processus — recrutement des stagiaires par l'OIT, formation par le CF HIMO, participation aux chantiers-écoles rémunérés et supervision technique — crée un lien opérationnel direct entre formation et production d'outputs.

Intégration des thèmes transversaux dans la conception

Le projet intègre plusieurs dimensions transversales : un objectif de 25 % d'emplois féminins, des formations en sécurité et santé au travail (SST), la promotion des normes internationales du travail et des choix techniques favorisant des microtravaux confiés aux PME locales. Le processus de sélection des PME

— information par mail, participation à la formation, inscription sur la liste des entreprises habilitées, soumission aux offres — garantit transparence et équité.

Toutefois, l'objectif de 25 % de participation féminine apparaît en deçà du potentiel réel observé sur le terrain, qui se situe entre 30 % et 40 % pour une partie importante des indicateurs. Les activités HIMO structurées, la diversité des tâches proposées et l'intérêt manifesté par les femmes dans plusieurs communes montrent qu'un objectif plus ambitieux serait non seulement réalisable, mais également plus équitable. Une révision à la hausse de cette cible renforcerait la contribution du projet à l'égalité de genre et à l'autonomisation économique des femmes rurales.

Cependant, le projet n'a pas explicitement intégré dès sa conception les besoins des personnes vivant avec un handicap ainsi que des personnes non scolarisées et non formées, qui constituent deux autres groupes très vulnérables en plus des jeunes et des femmes dans le contexte de son intervention. Cette omission limite la portée inclusive du projet et souligne la nécessité d'adopter, dans les phases futures, des mesures spécifiques pour garantir que les bénéfices atteignent l'ensemble des populations vulnérables en milieu rural malgache.

Des efforts restent également nécessaires pour renforcer l'intégration opérationnelle des dimensions socio-organisationnelles — notamment la formation des AUE encore en cours — et pour formaliser des indicateurs permettant de mesurer l'équité, l'inclusion, la durabilité sociale et environnementale des interventions.

Prise en compte des risques

La conception du projet a identifié les principaux risques et prévu des mesures de mitigation adaptées : faible mobilisation des PME et bureaux d'études, décalage entre formations et travaux, intempéries et cyclones, alternance politique, restrictions sanitaires. Un registre des risques a été élaboré, incluant des mesures telles que la diffusion étendue des appels à manifestation d'intérêt, la synchronisation des plannings, les travaux confortatifs, les conventions avec les communes et les scénarios de retrait progressif.

Les risques les plus significatifs pour les infrastructures réhabilitées demeurent les aléas climatiques et politiques, qui nécessitent des provisions budgétaires pour les travaux confortatifs et des mécanismes institutionnels robustes pour assurer un entretien durable.

Cohérence

Cohérence interne

Un point fort de continuité institutionnelle réside dans la capitalisation des compétences développées lors des phases précédentes. Les entreprises formées durant le projet MDG/19/01/IFA sont désormais éligibles et mobilisées pour répondre aux appels d'offres de la phase actuelle (MDG/23/02/IFA). Cette mobilisation progressive des entreprises locales renforce la montée en compétence du tissu entrepreneurial, améliore la qualité des prestations et contribue à la durabilité des capacités techniques disponibles sur le marché. Elle illustre également la cohérence du projet avec une logique de renforcement structurel du secteur HIMO à l'échelle régionale.

L'un des deux objectifs de développement du projet porte sur le renforcement des capacités des communes et sur la mise en opération des organismes ou associations locaux, afin d'assurer la pérennisation des infrastructures réhabilitées durant la première phase. Le choix d'appuyer les parties prenantes pour entretenir ces acquis constitue une preuve claire de cohérence interne du projet.

Malgré ces complémentarités, plusieurs incohérences opérationnelles ont été observées sur le terrain. Dans certains cas, les synergies attendues entre routes rurales et périmètres irrigués n'ont pas été pleinement réalisées. L'exemple le plus notable concerne l'axe Ambatomirojorojo, qui n'a pas été priorisé pour une réhabilitation concomitante, alors même que le périmètre irrigué d'Ambatomirojorojo (420 ha) a été remis en état. Cette absence de coordination réduit les gains potentiels en matière d'accès au marché et de transport des productions agricoles. De même, la piste Ranotsara-Nord – Andranombao n'est pas articulée avec la réhabilitation dans le cadre du projet MDG/24/03/IFA du périmètre de Bekatra, créant des

zones d'intervention améliorées, mais non connectées entre elles. Ces incohérences limitent l'effet de levier attendu des investissements et réduisent la cohérence territoriale des interventions.

Cohérence externe

Le projet MDG/23/02/IFA s'inscrit pleinement dans la logique du programme DEFIS, en reprenant ses deux axes stratégiques majeurs : la mobilisation efficiente de l'eau et le développement des infrastructures post-récolte et d'accès aux marchés. En réhabilitant près de 1 000 ha de périmètre irrigués et 40 km de routes rurales selon l'approche HIMO structurée, tout en formant PME, bureaux d'études et communes à la maîtrise d'ouvrage et à l'entretien, le projet traduit opérationnellement les orientations de DEFIS. Il contribue ainsi à sécuriser la production agricole et à désenclaver les zones rurales, en cohérence avec la stratégie de DEFIS qui concentre ses investissements dans des pôles de développement agricole. En renforçant les capacités locales pour assurer la pérennité des infrastructures, le projet démontre une complémentarité directe avec le Programme DEFIS et participe à la consolidation de ces pôles comme véritables moteurs de croissance et de résilience.

La continuité institutionnelle est marquée par la signature en décembre 2023 de la convention de partenariat entre DEFIS et l'OIT instituant le projet MDG/23/02/IFA qui est le fruit des résultats positifs de l'évaluation de mai 2022.

La coordination entre le Programme DEFIS, le CF HIMO, les directions régionales de l'Agriculture et de l'Élevage (DRAE) et les communes contribue à optimiser les ressources, harmoniser les interventions et limiter les risques de duplication. L'évaluateur n'a pas relevé une incohérence manifeste avec une quelconque intervention d'acteur du développement dans les zones où le projet intervient.

Sur le plan opérationnel, l'approche technique appliquée par l'OIT repose sur le principe de restituer chaque voie dans son état d'origine (terre pour terre, pierre pour pierre). Cette méthode répond à la fois aux normes nationales et aux attentes locales en matière de maintien du caractère, de la fonctionnalité et de la durabilité des pistes rurales. Sur le plan opérationnel, la complémentarité recherchée entre les infrastructures d'irrigation et les pistes rurales vise à renforcer l'accès aux marchés, à fluidifier le transport des récoltes et à maximiser les effets productifs des investissements agricoles.

Performances et efficacité du projet

Atteinte des objectifs et résultats globaux

À la date de l'évaluation (novembre 2025), le projet affiche une performance largement supérieure aux objectifs initiaux. Les formations destinées aux Petites et Moyennes Entreprises (PME), aux bureaux d'études et aux communes ont dépassé les cibles prévues. Les infrastructures réhabilitées et entretenues dans les districts de Fandriana (région Amoron'i Mania) et d'Iakora (région Ihorombe) sont de qualité et fonctionnelles, et les superficies irriguées ont fortement augmenté, notamment dans le périmètre de Sahambavy (région Matsiatra Ambony). L'impact social est également notable avec plus de 2 470 emplois temporaires générés (soit 206 % de la cible initiale de 1 200 emplois). Seule la masse salariale est en retrait (328 044 USD contre une prévision de 476 000 USD), en raison de crédits mis en réserve pour l'entretien futur des routes. Globalement, les deux impacts de la théorie du changement sont atteints : montée en compétence des acteurs privés et institutionnels, et pérennisation des infrastructures par les communes et associations locales.

- **Effet 01 : Renforcement des compétences des PME et des bureaux d'études**

  Les résultats montrent une montée en compétence significative des acteurs privés. Les 17 ingénieurs d'étude et de contrôle formés (contre 15 prévus), les 34 agents de surveillance (contre 30), ainsi que les 32 cadres dirigeants, 32 ingénieurs de travaux et 32 chefs de chantier (contre 30 chacun) témoignent de l'efficacité de l'approche HIMO structurée.

  Les chantiers-écoles et d'application ont permis de mettre en pratique les acquis, avec 47,99 km de routes réhabilitées (contre 40 km prévus) et 990 ha de périmètre irrigué remis en état. La formation

en sécurité et santé au travail (SST) a atteint 146 personnes (contre 145 prévues), contribuant à améliorer les conditions de travail sur les chantiers.

Parmi les réalisations concrètes, la réhabilitation de la route digue de 1,5 km à Fandriana, impraticable depuis près de 40 ans, illustre la capacité des PME locales à réaliser des ouvrages complexes. Sur le périmètre irrigué de Sahambavy, 6,2 km de canaux ont été réhabilités ou créés, augmentant la superficie irriguée de 250 ha à 350 ha, et bénéficiant directement à 256 ménages. Ces améliorations ont contribué à la disparition des conflits liés à l'accès à l'eau.

Les observations de terrain confirment également la qualité technique des ouvrages réalisés par les PME et bureaux d'études : chaussée compacte et sans nids-de-poule, drainage fonctionnel sans stagnation d'eau, praticabilité en toute saison et sécurité renforcée par une signalisation adéquate et une largeur suffisante.

Encadré 1. Témoignage d'un ingénieur formé par le CF HIMO

Le bénéficiaire est conducteur de travaux au sein de la société HERINI (Ambositra), ingénieur hydraulique de formation. Cadre dirigeant dans son entreprise depuis 2011, il a récemment suivi une formation auprès du Centre de formation sur les travaux à HIMO (CF HIMO) en tant qu'ingénieur des travaux. Cette formation a combiné un cours théorique à Antsirabe et un stage pratique sur un chantier HIMO route à Fandriana, où l'évaluateur l'a rencontré.

Il insiste d'emblée sur les avantages techniques de l'approche HIMO structurée :

« L'avantage majeur réside dans la qualité de la finition, indéniablement supérieure. À cela s'ajoutent des bénéfices sociaux et environnementaux durables, qui font de cette méthode bien plus qu'une simple technique de construction. »

Il souligne que l'approche HIMO ne se limite pas aux aspects techniques : elle favorise aussi le renforcement de la cohésion sociale au sein des communautés et entre elles, puisque la main-d'œuvre provient généralement de villages différents.

« Sur le chantier, si le choix m'était donné, je privilégierais toujours l'approche HIMO. Le travail est très bien fait, le résultat est satisfaisant et, en même temps, on donne du travail à la population locale. J'y trouve une satisfaction sociale, environnementale, financière, économique et humaine. »

Il revient également sur les points essentiels de la formation qu'il a suivie :

« Pendant la formation au Centre HIMO, tout était très clair pour nous. On nous a appris avant tout à mieux exécuter les travaux, pour que les ouvrages soient solides et de qualité. On a aussi découvert comment organiser et conduire un chantier avec l'approche HIMO, en utilisant des outils pratiques comme les fiches de gestion, de planification et de suivi. Cela nous aide à mieux maîtriser les délais et les coûts. Ensuite, on a travaillé sur nos méthodes et nos outils pour garantir la qualité : que ce soit les matériaux, le personnel ou la façon de mettre en œuvre chaque partie des ouvrages. Enfin, on a beaucoup appris sur la gestion d'un chantier dans son ensemble : comment organiser l'approvisionnement, gérer les équipes et le temps. Tout cela nous rend plus confiants et plus efficaces sur le terrain. »

Il poursuit en détaillant le contenu de la formation et insiste sur la densité et la diversité des modules, qui couvrent à la fois les aspects techniques, organisationnels et socio-économiques des chantiers à HIMO.

« Les thématiques abordées étaient nombreuses et très utiles. Nous avons travaillé sur l'étude de faisabilité HIMO, l'organisation des travaux et la notion de rendement. Nous avons appris à choisir et dimensionner une route rurale, à établir des fiches de planification, de programmation, de suivi et de contrôle. Le drainage et la lutte contre l'érosion ont été largement développés, tout comme les études de sols et le compactage. Nous avons aussi abordé l'étude socio-économique, les généralités sur les routes, la typologie des dégradations des routes en terre, et le cahier des charges. Nous avons appris à établir des schémas d'itinéraire, à planifier les travaux, à calculer et étudier les prix de référence, à gérer les contrats, et enfin à assurer l'entretien des routes en terre et des ouvrages. »

Fort de ces apprentissages, le bénéficiaire exprime la manière dont cette formation a transformé sa pratique professionnelle et sa vision des chantiers.

« Grâce à cette formation, je me sens mieux préparé pour garantir la qualité technique des ouvrages, mais aussi pour contribuer à des bénéfices sociaux et environnementaux durables. Le fait d'avoir reçu cette

formation nous permet de postuler pour des travaux à haute intensité de main-d'œuvre structurée. Et moi, je compte utiliser les connaissances théoriques et pratiques acquises avec le CF HIMO sur d'autres types de chantiers, parce qu'elles sont transposables. »

- **Effet 02 : Renforcement des capacités des communes et associations locales**

Les formations destinées aux responsables communaux et agents d'entretien ont largement dépassé les cibles : 36 membres du personnel communal formés (contre 26 prévus, soit 138 %) et 114 agents d'entretien (contre 92, soit 124 %). Les 8 associations locales prévues ont été créées et sont opérationnelles, démontrant que les communes disposent désormais des compétences nécessaires pour assurer la pérennisation des infrastructures.

Les 52 km de routes entretenues sont praticables toute l'année, confirmant l'efficacité des systèmes d'entretien mis en place. Les associations locales ont été dotées d'outillages et de petits matériels, renforçant leur capacité opérationnelle.

Les observations de terrain menées par l'évaluateur dans les districts de Fandriana et d'Iakora confirment que les routes entretenues par les associations locales sont restées en bon état. L'écart de qualité apparaît de manière flagrante lorsqu'on compare ces pistes aux tronçons voisins de la RN41 (Fandriana), de la RN27 et de la RN16 (Iakora), qui relient ces zones à la RN7, axe principal reliant le centre et le sud-ouest du pays. Alors que les routes nationales présentent des dégradations visibles, les ouvrages issus du projet se distinguent par leur durabilité et leur praticabilité, renforçant la continuité territoriale et l'intégration économique des communautés locales.

La continuité territoriale rétablie grâce à la route digue a facilité les échanges locaux entre deux communautés d'une même commune (commune de Fiadanana, district de Fandriana) longtemps isolées par les marécages. La disparition des conflits liés à l'accès à l'eau sur le périmètre de Sahambavy illustre également l'effet social positif du projet.

Travaux de curage de canaux sur le périmètre irrigué à Antanifotsy (photos par Soa Best)

Avant

Après

Avant

Après

Travaux de curage de canaux sur le périmètre irrigué à Ambatomirojorojo (photos par Soa bEst)

Avant

Après

Avant

Après

Renforcement des capacités de petites et moyennes entreprises et de bureaux d'étude sur les travaux à HIMO (photos par CF HIMO)

Formation théorique

Surveillants de travaux

Ingénieurs d'études et de contrôle

Formation pratique

Surveillants de travaux

Ingénieurs d'études et de contrôle

Le tableau ci-après présente l'état d'avancement des principaux indicateurs au moment de l'évaluation. Il confirme que la majorité des cibles ont été atteintes ou dépassées.

Tableau 4. Situation des indicateurs du projet au moment de l'évaluation

Indicateur	Unité	Valeur cible	Réalisé en nov. 2025	% de réalisation
Formation de bureaux d'études et de PME à l'approche HIMO structurée				
Ingénieurs d'étude et de contrôle formés	Personne	15	17	113,3 %
Agents de surveillance formés	Personne	30	34	113,3 %
Cadres dirigeants d'entreprise formés	Personne	30	32	106,7 %
Ingénieurs de travaux d'entreprise formés	Personne	30	32	106,7 %
Chefs de chantier d'entreprise formés	Personne	30	32	106,7 %
Formation et appui à des communes, organismes ou associations locaux à l'entretien des infrastructures				
Membres du personnel des communes formés	Personne	26	36	138,5 %
Agents d'entretien formés	Personne	92	114	123,9 %
Organismes et associations créés, formalisés et appuyés	Entité	8	8	100,0 %
Travaux de réhabilitation d'infrastructures rurales				
Longueur des pistes réhabilitées	Kilomètre	40	47,99	120,0 %
Longueur des pistes entretenues[8]	*Kilomètre*	*52*	*52*	*100,0 %*
Superficie irriguée	Hectare	990	1 750	176,8 %
Emplois créés	Emploi créé	1 200	2 470	205,8 %
Masse salariale payée	USD	476 000	328 044	68,9 %
PPTD — Priorité 2 : Amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans les entreprises malagasy				
Membres du personnel d'entreprises et de bureaux d'études formés en SST	Personne	145	146	100,7 %

Équité et inclusion dans l'accès aux emplois

Le projet a mis en place des critères simples d'éligibilité à la main-d'œuvre et inclusifs : disposer d'une carte d'identité, être âgé de 18 à 65 ans, sans condition de résidence ni discrimination fondée sur le niveau de scolarité, le genre ou le handicap. Grâce à l'action des Conseillers en gestion d'exploitation agricole familiale (CGEAF), une attention particulière a été portée à la sensibilisation des personnes non ou peu scolarisées ainsi que des personnes en situation de handicap, les encourageant à déposer leur candidature.

Il est impossible de connaître exactement le nombre de personnes vulnérables (jeunes, femmes, personnes vivant avec un handicap, individus avec peu scolarisés ou peu formés) ayant directement bénéficié du projet, car le registre des travailleurs ne précisait ni le niveau de scolarité ni la situation de handicap. Toutefois, des informateurs clés ont rapporté, avec étonnement et admiration, plusieurs exemples de participation de personnes en situation de handicap aux chantiers. Ainsi, un ouvrier présentant une cécité totale a pris part à la réhabilitation de routes en occupant le poste d'assistant en logistique. Deux autres ouvriers, atteints d'une atrophie unilatérale d'un membre inférieur, ont contribué aux travaux de réhabilitation routière. Enfin, un ouvrier souffrant d'une atrophie des membres inférieurs, se déplaçant en quadrupédie, s'est distingué par sa grande habileté dans l'utilisation de la bêche et de la pelle, avec un rendement supérieur à celui de ses collègues lors de la réhabilitation d'un périmètre irrigué. Il est à noter que la présence de ces ouvriers n'a en aucun cas pénalisé l'avancement des chantiers ni désorganisé l'organisation des travaux, démontrant ainsi la pertinence et l'équité du dispositif mis en place.

[8] Indicateur non prévu expressément dans le document de projet.

Pour sa part, au cours de sa descente sur le terrain, l'évaluateur a pu rencontrer *de visu* un ouvrier de sentier et deux employés de deux bureaux d'études également atteints d'atrophie des membres inférieurs. Il a également constaté des travailleurs qui n'ont pas pu signer les registres, mais qui ont plutôt apposé leur empreinte digitale, faute de capacité à écrire et signer, ce qui témoigne de leur faible niveau de scolarité.

Dans le contexte malgache où plus de 90 % des travailleurs exercent dans le secteur informel, sans contrat, sans protection sociale et sans stabilité, il est rare que ces personnes de statuts vulnérables puissent avoir accès à un emploi, même temporaire, sous contrat respectant les droits au travail décent. Par ailleurs, les conditions salariales offertes à tous dans le cadre des chantiers du projet[9] se sont révélées supérieures à celles proposées par les employeurs privés locaux[10], contribuant à une meilleure équité dans l'accès aux opportunités d'emploi décent.

Zones de succès

Les interventions présentent des performances relativement homogènes entre les différents districts, avec des résultats appréciables partout au regard des objectifs fixés. Aucun site ne se distingue par une performance technique ou géographique particulière. Les résultats plus conséquents observés dans un district spécifique s'expliquent principalement par une décision de planification, qui a accordé une priorité d'intervention plus élevée à ce territoire au cours de cette phase du projet. Cette concentration des activités a mécaniquement généré un volume de réalisations plus important, sans refléter une différence de performance opérationnelle.

Dans l'ensemble, les zones d'intervention montrent des progrès comparables :

- restauration de périmètres irrigués ;
- réhabilitation de pistes facilitant l'accès aux marchés ;
- amélioration de la cohésion sociale et des pratiques collectives.

Ces résultats confirment la capacité du projet à produire des effets significatifs dans des contextes variés, dès lors que les ressources et les activités sont planifiées de manière cohérente avec les besoins locaux.

Facteurs de succès

- **Atouts.** Les principaux atouts identifiés incluent l'expérience et la rigueur méthodologique du bureau de gestion, ainsi que l'expérience et la polyvalence du personnel du CF HIMO dans la mise en œuvre de l'approche HIMO structurée. Le succès des phases précédentes a renforcé la crédibilité de l'OIT auprès du Programme DEFIS et facilité l'établissement de nouveaux partenariats avec des acteurs tels que le Programme alimentaire mondial (PAM), la Banque mondiale ou le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP).
- **Organisation et structuration des chantiers.** La structuration des chantiers, avec des chefs d'équipe et des chefs de chantier jouant un rôle de formateurs, a été déterminante. Leur double fonction — encadrement technique et formation pratique — a facilité la transmission de compétences et l'adoption de bonnes pratiques.
- **Appui technique et partenariats.** La sélection préalable des PME et des bureaux d'études, ainsi que l'appui technique continu du CF HIMO, a contribué à la qualité des travaux et à la montée en compétences des acteurs impliqués.

Contraintes structurelles

- **Contraintes liées aux capacités des bénéficiaires.** La variabilité des niveaux d'instruction des participants a nécessité des adaptations pédagogiques, telles que l'enseignement par l'exemple, l'utilisation de planches d'essai ou un vocabulaire simplifié. Ces ajustements ont permis de maintenir un niveau d'apprentissage satisfaisant.

[9] Par exemple, 2,78 USD par journée de 8 heures pour les ouvriers.
[10] Entre 1,56 et 2,22 USD.

- **Contraintes liées au contexte local.** La synchronisation entre le calendrier agricole et celui des chantiers a parfois été difficile, entraînant des fluctuations de disponibilité de la main-d'œuvre. Des contraintes logistiques, notamment liées aux paiements, ont également affecté la fluidité des opérations.
- C**omposition de l'équipe du projet.** Initialement adaptée à la configuration des projets MDG/19/01/IFA et MDG/23/02/IFA, l'équipe actuelle apparaît sous-dimensionnée face à l'ampleur des opérations, dont le budget atteint environ 13,68 millions USD à la suite des nouvelles conventions mentionnées ci-dessus.
- **Reprise et limites structurelles du CF HIMO.** Après une période de difficultés entre 2013 et 2019, le CF HIMO a repris ses activités, d'abord par la formation, puis par une participation accrue aux chantiers. Sa dépendance au partenariat avec l'OIT demeure toutefois forte. Le centre collabore également avec l'Inspection du travail pour les formations et la validation des contrats, renforçant la conformité aux normes du travail. Néanmoins, ses ressources humaines restent limitées face au nombre croissant de chantiers à superviser et d'entités à former, tandis que la disparition de la brigade dédiée aux chantiers-écoles, faute de matériel, réduit sa capacité d'intervention autonome.
- **Retard lié à la mise en place de la plateforme *Jaggaer***. La réalisation des travaux de réhabilitation des routes en chantiers-écoles et chantiers d'application, initialement prévue pour novembre 2024, a connu un décalage significatif. L'intégration de la nouvelle plateforme en ligne *Jaggaer* pour la passation des marchés supérieurs à 50 000 USD a retardé le processus, entraînant un démarrage effectif des travaux seulement en janvier 2025. En conséquence, les réceptions provisoires n'ont pu intervenir qu'à partir d'août 2025.

Obstacles opérationnels

- **Retards de paiement et effets sur la motivation.** Alors que le paiement des salaires de la main-d'œuvre a été effectué de manière régulière et ponctuelle, dès la fin des chantiers, durant l'essentiel de la période de mise en œuvre du projet, un retard d'environ dix jours entre la fin d'un cycle de travail et le paiement effectif a été signalé au cours des dernières semaines. Ce délai a entraîné démotivation et désistements chez une poignée de travailleurs. Sans concerner l'ensemble des équipes, cette situation a un impact, même ponctuel sur le rendement des chantiers. Le circuit de paiement actuel — responsables de chantier → CF HIMO → OIT → transfert via mobile monnaie (MVola) → bénéficiaire — allonge les délais. Par ailleurs, les travailleurs des communautés d'Antanifotsy et d'Andranovondrona, qui partagent un même périmètre, ont relevé des retards de plusieurs mois dans le versement de leurs droits à congé non consommés, mettant en évidence des insuffisances dans la gestion des paiements sociaux. Des solutions, telles que le dépôt préalable des montants salariaux sur un compte électronique, ont été envisagées.
- **Complexité administrative et coordination.** La multiplicité des acteurs et des procédures administratives a généré des lenteurs dans la mise en œuvre. Ces contraintes ont parfois retardé la mobilisation des équipes et la validation des activités.
- **Communication et information.** Bien qu'elles ne soient pas généralisées, il est utile de rappeler et d'analyser quelques cas de lacunes importantes ont été observées dans la diffusion de l'information :
  - les avis de marché et opportunités n'ont pas été suffisamment relayés, entraînant une faible visibilité auprès des bureaux d'études et PME locales ;
  - quatre semaines après le démarrage des travaux, des bénéficiaires directs mobilisés sur un chantier ne connaissaient pas le projet ni ses principales parties prenantes (OIT, CF HIMO, Programme DEFIS) ;
  - une équipe communale nouvellement élue n'a été informée du projet que plusieurs mois après sa prise de fonction ;
  - la plateforme des journalistes spécialisés en emploi et travail n'a pas été suffisamment mobilisée, limitant la visibilité publique du projet notamment dans sa zone d'intervention.

- **Ingénierie sociale et appropriation.** La dimension socio-organisationnelle du projet reste limitée. Les formations des AUE n'en sont qu'à leur phase initiale, et plusieurs acteurs estiment que l'ingénierie sociale est insuffisamment développée. Cette faiblesse a été partiellement compensée par le dynamisme de certaines autorités communales, capables d'expliquer le projet, de résoudre des tensions locales et d'assurer une médiation efficace (ex. arbitrage sur le tracé d'un canal).
- **Gestion de la main-d'œuvre et synchronisation.** La disponibilité de la main-d'œuvre a été fortement affectée pendant la deuxième saison des pluies, les travailleurs retournant aux activités agricoles. La direction régionale de l'Agriculture et de l'Élevage (DRAE) a dû intervenir pour coordonner les communes et atténuer ces difficultés, soulignant la nécessité d'une meilleure synchronisation entre calendrier agricole et calendrier des chantiers.
- **Autres obstacles rencontrés.** La variabilité des capacités d'apprentissage des travailleurs a constitué un défi opérationnel, nécessitant des adaptations pédagogiques et la mise en place de formations pratiques et de sessions d'éducation financière. Ces mesures ont permis de maintenir un niveau d'apprentissage satisfaisant malgré l'hétérogénéité des profils.

Système de suivi

Le projet utilise des canevas et outils de rapportage communs à DEFIS et à l'OIT, définis lors de la phase de démarrage du projet. Le poste de suivi-évaluation n'a été pourvu que récemment, le spécialiste socio-économiste ayant été réaffecté à cette fonction, ce qui a retardé la mise en place d'un dispositif structuré et pleinement opérationnel. En conséquence, le suivi réalisé jusqu'à présent repose davantage sur des rapports narratifs et des échanges informels que sur un système consolidé permettant un pilotage fin des activités.

Plusieurs lacunes importantes persistent dans le dispositif de suivi :

- absence de *baseline* robuste, malgré une recommandation non traitée depuis le projet MDG/19/01/IFA ;
- absence de tableau de bord consolidé et d'un système d'information opérationnel permettant de piloter efficacement des activités multiples et des intervenants dispersés géographiquement ;
- absence d'un système d'information géographique (SIG) permettant de localiser, cartographier et suivre les interventions de manière structurée ; non-réalisation du comptage de trafic prévu pour les infrastructures routières ;
- incertitudes concernant l'existence et l'utilisation effective du registre des salaires ou de la base de données mentionnées dans la Section 2.1.8 du document de projet, limitant la traçabilité des paiements et la consolidation des données ;
- documentation incomplète sur certains indicateurs qualitatifs, notamment ceux liés aux effets sociaux et institutionnels.

Ces limites réduisent la capacité du projet à piloter efficacement ses activités, à anticiper les risques et à documenter de manière systématique ses progrès. Elles compliquent également la coordination entre les équipes et les partenaires, en particulier dans un contexte où les interventions sont géographiquement dispersées.

Efficacité du dispositif de gestion du projet

Backstopping des bureaux OIT et gestions administrative et financière

Le *backstopping* technique et programmatique assuré par l'OIT a constitué un appui déterminant pour la continuité et la qualité d'exécution du projet. Ainsi, une mission d'appui effectuée à Madagascar du 29 mars au 10 avril 2025, à laquelle ont participé le Spécialiste en HIMO basé au siège de l'OIT à Genève et le Spécialiste HIMO du Bureau de l'OIT à Pretoria, a formulé cinq grandes recommandations pour renforcer le projet HIMO :

- améliorer l'aménagement des sites et appliquer strictement les mesures de sécurité et santé au travail (SST) afin de garantir le travail décent et la protection des travailleurs ;

- valoriser les réussites avec le bureau de pays et l'Employment-Intensive Investment Programme (EIIP) ;
- impliquer davantage l'implication dpartenaires sociaux (Organisations de travailleurs et Organisations d'employeurs) au cours de la mise en œuvre des programmes HIMO à Madagascar et diversifier la collaboration avec de nouveaux ministères nationaux ;
- intensifier les relations avec les principaux donateurs et poursuivre la coopération avec les agences onusiennes, en développant des liens avec l'UNOPS ;
- accroître l'autonomie financière du CF HIMO d'Antsirabe, explorer de nouveaux domaines stratégiques (travaux verts, chaînes de valeur agricoles, transformation agroalimentaire) et préparer la candidature de Madagascar au 21e séminaire régional sur l'approche HIMO avec un soutien du Gouvernement.

Sur le plan administratif et financier, les paiements suivent une chaîne de validation multiniveaux impliquant les administrateurs de programme, l'équipe de gestion du projet et le Bureau de pays, avant d'être traités dans le système de paiement de l'OIT (CloudScan) administré par le siège de l'OIT à Genève. Les fonds sont transférés directement par le bailleur, sont décaissés sur la base de rapports et pièces justificatives validées. La planification budgétaire est assurée par le bureau de gestion du projet, avec l'appui des assistants administratifs et financiers et du chargé de programme, tandis que l'utilisation du système IRIS garantit une traçabilité rigoureuse des opérations.

Cette centralisation renforce la robustesse des contrôles financiers, mais introduit également des délais administratifs. Les demandes de fonds, effectuées tous les deux mois, peuvent entraîner des décalages ponctuels entre les besoins opérationnels et la disponibilité des ressources. Ces décalages sont restés limités et n'ont pas entraîné de retards majeurs, mais ils constituent une contrainte structurelle à surveiller.

Structure managériale

La gouvernance opérationnelle repose sur une unité de gestion structurée comprenant un coordonnateur, une équipe administrative et financière, une équipe technique et un appui logistique. Les procédures de passation sont transparentes, et le recrutement des chefs d'équipe via épreuves écrites et orales contribue à garantir la compétence de l'encadrement sur le terrain.

Les conseillers en gestion des exploitations agricoles familiales (CGEAF), rémunérés directement par les communes, interviennent sur plusieurs volets du programme. Leur statut hybride et leur mode de rémunération posent des défis de coordination locale et de cohérence d'intervention.

Coordination inter-institution

La coordination instaurée entre l'OIT, le Programme DEFIS, le MINAE et les DRAE a permis d'harmoniser les interventions et les ressources. Les conventions établies offrent un cadre formel qui réduit les risques de désalignement institutionnel. La gestion des conventions entre DEFIS et l'OIT est centralisée au niveau de la coordination nationale à Antananarivo, et l'implication récente du Bureau de coordination interrégionale renforce la proximité technique et le suivi de terrain. De son côté, le CF HIMO collabore également avec l'Inspection du travail pour les formations et la validation des contrats, renforçant la conformité aux normes du travail.

Certaines responsabilités, telles que l'évaluation des offres et la passation des marchés, ont été centralisées à Antananarivo en raison de la surcharge de travail au niveau des bureaux de coordination interrégionale (CIR) du Programme DEFIS. Cette centralisation réduit la participation locale aux processus décisionnels. Par ailleurs, l'absence de copies de certaines conventions dans les bureaux régionaux nuit à la transparence et à la fluidité de la coordination locale.

Par contre la coordination au niveau administratif a été variable. Les régions et les communes ont été davantage consultées que les districts. Les directions régionales et les services du génie rural s'estiment ne pas avoir été suffisamment associés aux phases d'identification et d'études techniques pour MDG/23/02/IFA — bien que, selon leur dire, la situation ait été corrigée pour MDG/24/03/IFA. Malgré cela,

les services régionaux du génie rural ont apporté un appui ponctuel au projet (informations techniques, gestion de problèmes administratifs, participation aux réceptions, suivi périodique).

Efficience dans l'utilisation des ressources

Allocation stratégique des ressources

L'allocation des ressources humaines, matérielles et financières a été réalisée en cohérence avec la logique d'intervention du projet. Les moyens mobilisés ont permis de renforcer les capacités du CF HIMO, de mettre en œuvre les chantiers-écoles et les chantiers d'application, de doter les communes en matériels d'entretien et d'accompagner l'élaboration de budgets locaux dédiés.

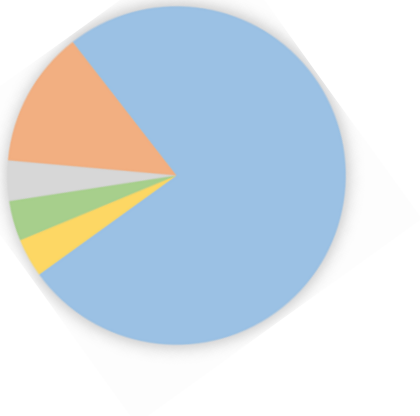
Le découpage des travaux — combinant curage manuel réalisé par la main-d'œuvre locale et ouvrages confiés à des PME formées à l'approche HIMO structurée — a contribué à optimiser l'utilisation des ressources tout en maximisant l'effet emploi au niveau local. Cette articulation entre main-d'œuvre communautaire et prestataires spécialisés constitue l'un des leviers d'efficience du projet.

Utilisation des ressources et exécution financière

Le tableau ci-dessous présente la distribution des dépenses engagées dans le cadre des passations de marché :

Tableau 5. Budget alloué en passation de marché par types d'intervention

Nature de la prestation	Montant	%
Réhabilitation de route	1 171 066,26	75,58 %
Renforcement des capacités	202 188,89	13,05 %
Autres prestations	59 676,30	3,85 %
Acquisition de biens	59 372,80	3,83 %
Réhabilitations de périmètre	57 183,11	3,69 %
Total général	**1 549 487,37**	**100,00 %**



La réhabilitation de routes représente ainsi plus des trois quarts du budget, confirmant le caractère fortement opérationnel du projet.

Aucun retard de paiement de facture n'a été rapporté par les fournisseurs (PME, bureaux d'études, etc.), ce qui témoigne d'une gestion financière fiable et maîtrisée. En revanche, dans certains chantiers, l'outillage mis à la disposition de la main-d'œuvre demeure insuffisant. Des bénéficiaires ont dû apporter leurs propres seaux ou sacs pour pallier le manque. Par ailleurs, parmi les équipements de protection individuelle, les gants s'usent rapidement. Ces insuffisances génèrent des coûts indirects, bien que très limités, pour les ménages et pourraient affecter la sécurité des personnes sur les chantiers ainsi que la qualité des travaux. Cette situation souligne un besoin immédiat et manifeste de remplacer les équipements usés ou défectueux et de compléter l'outillage manquant.

Optimisation des ressources et efficience de l'approche HIMO

L'approche HIMO structurée a démontré une forte efficience, tant en matière de création d'emplois locaux que de production d'infrastructures de qualité. Elle a mobilisé 233 000 jours-personnes et permis la réalisation d'actifs durables répondant aux besoins des communautés. Le recours à des prestataires locaux, l'intégration de PME formées lors de la phase précédente et la mutualisation des moyens entre le Programme DEFIS et les entités locales ont contribué à limiter les coûts unitaires tout en respectant les standards techniques.

Si les travaux mécanisés offrent un gain de rapidité, ils présentent généralement un coût économique et environnemental plus élevé. L'approche HIMO structurée constitue une alternative plus équilibrée, combinant qualité, maîtrise des coûts et bénéfices sociaux (emplois locaux, transferts de compétences). Le choix de cette approche repose sur une analyse coût-bénéfice. À Madagascar, un kilomètre de piste rurale réhabilitée par l'approche HIMO structurée de l'OIT revient en moyenne entre 30 000 et 40 000 USD/km (source : OIT), avec des variations liées au type de sol et aux ouvrages de drainage nécessaires. Ce niveau de coût demeure compétitif par rapport aux méthodes mécanisées, dont le ministère estime le coût à environ 78 000 USD/km, tout en générant un impact social et économique local significatif et une meilleure appropriation et un entretien facilité à l'échelle de la population.

Contraintes limitant l'efficience et pistes d'amélioration

L'insuffisance, même ponctuelle, d'outillage et d'équipements de protection individuelle pendant les travaux peuvent limiter l'efficience du dispositif. Elle crée des coûts cachés pour les ménages, ralentit l'exécution des travaux et peut compromettre la sécurité des personnes. Il s'agit d'un point de vigilance pour les phases ultérieures. En effet, si elles ne sont pas corrigées, ces limites matérielles pourront atténuer les gains attendus de l'approche HIMO structurée.

Plusieurs mesures pourraient renforcer l'optimisation des ressources et améliorer la durabilité des interventions :

- mise en place d'un mécanisme d'approvisionnement centralisé pour les outils et EPI ;
- création d'un fonds rotatif dédié à l'achat et au renouvellement de l'outillage ;
- constitution de stocks locaux d'EPI au niveau des communes ou des chantiers ;
- planification systématique du renouvellement des équipements en fonction des cycles de travaux.

Ces mesures contribueraient à réduire les coûts indirects supportés par les ménages, à améliorer la sécurité des travailleurs et à renforcer l'efficience globale du dispositif.

Orientation vers l'impact

Changements induits

La combinaison du renforcement des compétences, des investissements en infrastructures et des dispositifs de pérennisation a généré des changements significatifs et mesurables. Les PME et bureaux d'études ont consolidé leurs capacités techniques, les associations des usagers de l'eau (AUE) se sont structurées, et l'accès aux marchés s'est amélioré grâce aux pistes réhabilitées.

Les entreprises et les bureaux d'études formés par le CF HIMO ont pu obtenir des contrats auprès de partenaires financiers autres que l'OIT. Le Programme DEFIS, comme d'autres partenaires techniques et financiers utilisant l'approche HIMO, a ainsi mobilisé les compétences des entreprises et des bureaux d'études formés par le CF HIMO, en leur attribuant des contrats directs sans passer par l'OIT. Les prestataires, parties prenantes de l'actuel projet, à l'image du bureau d'études Soa Best ou des entreprises Manjaka, EBTP ou Rakotozandry, ont indiqué lors de leur entretien avec l'évaluateur avoir décroché des contrats de travaux publics grâce à leur participation aux formations et aux chantiers menés avec l'OIT. Ils affirment appliquer les compétences acquises auprès du CF HIMO même lorsque les cahiers des charges ne l'exigent pas, notamment en matière de sécurité et santé au travail (SST), environnement de sécurité, de santé et d'hygiène, rendement, rythme et organisation.

Ces transformations s'accompagnent d'un renforcement du capital humain local et d'effets économiques directs, notamment à travers la masse salariale distribuée et les emplois créés, qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la résilience des ménages.

Les réalisations du projet ne se limitent pas à des ouvrages livrés. Elles ont permis d'étendre les superficies irriguées, d'accroître la production agricole, de rétablir la mobilité entre plusieurs communes et d'améliorer directement les conditions de vie de milliers de ménages. Les tableaux 3 et 4 ci-dessous en présentent la synthèse.

Tableau 6. Améliorations apportées aux surfaces irriguées et à l'accessibilité

Types d'intervention	District de Fandriana	District de Lalangina	Total
Réhabilitation de route			
Route réhabilitée (km)	47,985		**47,985**
Dont digue (km)	*2 500*		***2 500***
Réhabilitation de périmètre irrigué			
Canal réhabilité (km)	41,631	6,174	**47,805**
Périmètre irrigué après réhabilitation (ha)	1 400	350	**1 750**
Dont extension de périmètre (ha)	*460*	*100*	*560*

Tableau 7. Ménages et individus touchés par les infrastructures réhabilitées

Catégorie de bénéficiaires	District de Fandriana	District de Lalangina	Total
Curage de canaux d'irrigation			
Personne bénéficiaire	6 200	887	**7 087**
Ménage bénéficiaire	863	151	**1 014**
Réhabilitation de route			
Personne bénéficiaire	270 604	0	**270 604**
Ménage bénéficiaire	56 375	0	**56 375**
Personne bénéficiaire	276 804	887	**277 691**
Ménages bénéficiaires	57 238	151	**57 389**

Emplois, revenus et usages des gains. Les chantiers ont généré plus de 2 400 emplois temporaires, permettant aux ménages de renforcer leur sécurité économique. Les revenus perçus ont été utilisés pour des dépenses essentielles (frais de scolarité) et pour des investissements productifs tels que la création d'activité génératrice de revenus de réparation de vélos ou l'élevage de volailles.

Cohésion sociale et dynamiques communautaires. Les travaux ont favorisé des pratiques collectives et renforcé les relations sociales au sein des communautés. Dans certaines communes, comme Andranombao, une amélioration de la sécurité locale a été rapportée. L'implication de bénéficiaires directement concernés par les infrastructures, comme les 75 travailleurs du chantier de curage du réseau d'irrigation d'Antanifotsy, dans la commune de Sahambavy, a renforcé l'ancrage local des interventions.

Développement de services connexes. Autour des chantiers, des services complémentaires se sont développés : artisans spécialisés dans la réparation d'outillage, mécanismes d'assurance formels, initiatives locales de prise en charge santé. Ces dynamiques contribuent à structurer un écosystème économique local autour des infrastructures réhabilitées.

Impact des infrastructures

Les travaux de curage et de réhabilitation des canaux ont permis de revitaliser une grande partie du périmètre rizicole d'Ambatomirojorojo. La zone 4, privée d'un ravitaillement en eau fiable depuis plus de 30 ans, bénéficie désormais d'un accès régulier, améliorant les conditions de production pour au moins 70 familles. Un chef de ménage bénéficiaire témoigne :

« Désormais que l'eau atteint nos rizières, nous travaillons déjà nos propres terres et ne sommes plus contraints au métayage. La récolte viendra plus tard, mais nous savons qu'elle permettra de supprimer les périodes de soudure. Les revenus issus des autres activités (main-d'œuvre agricole, petit artisanat) pourront

alors être consacrés à l'éducation des enfants, à la santé et aux obligations envers la famille élargie et la communauté ».

La réhabilitation des routes est également fortement appréciée. Elle facilite les déplacements, augmente la circulation des biens — notamment agricoles — et élargit les opportunités économiques.

La réhabilitation de la piste rurale reliant les communes rurales d'Andranombao et de Ranotsara Avaratra à la RN 16 par le projet MDG/19/01/IFA, suivie de son entretien régulier assuré dans le cadre du projet MDG/23/02/IFA, a eu un impact majeur sur l'accessibilité et la mobilité de la commune. Avant l'intervention, la coupure d'un pont obligeait les habitants à parcourir près de 7 km à pied, transportant à dos d'homme les marchandises ou les malades d'Andranombao vers le village de Manitsy.

Grâce à la réhabilitation et à l'entretien de la piste, un accès direct est désormais possible, réduisant le temps de parcours d'environ trois heures à trente minutes. L'amélioration de l'infrastructure et sa maintenance ont également favorisé une intensification du trafic : alors qu'auparavant seuls deux camions et un taxi-brousse circulaient de manière hebdomadaire, on observe aujourd'hui jusqu'à une dizaine de camions de 25 tonnes en période de récolte, ainsi que deux voitures de taxi-brousse hebdomadaires et trois rotations par semaine.

Ces informations, recueillies lors de deux groupes de discussion avec les autorités locales et la population d'Andranombao, puis complétées par un entretien avec le maire, mettent en évidence les changements induits par le projet : réduction de l'isolement, amélioration des échanges commerciaux et accès facilité aux services essentiels.

Dans le district de Fandriana, la route réhabilitée est devenue un axe très fréquenté, permettant d'éviter la RN41 aujourd'hui dégradée. Toutefois, cette amélioration peut entraîner des effets indirects sur les prix locaux, notamment en période de soudure.

Effets sociaux et comportementaux

Au-delà des infrastructures, le projet a généré des effets sociaux et comportementaux significatifs. Les travailleurs ont développé des *soft skills* essentiels — ponctualité, discipline, respect des règles de sécurité, capacité à travailler en équipe — qui renforcent leur employabilité et leur intégration professionnelle. L'interdiction de consommer de l'alcool ou des drogues sur les chantiers a également contribué à modifier durablement certains comportements.

Ce constat est illustré par le témoignage d'un bénéficiaire rencontré lors d'une réunion de groupe à Fandriana. Il explique avoir trouvé dans sa participation au chantier de réhabilitation d'un périmètre irrigué l'opportunité de se défaire définitivement de son addiction à l'alcool, grâce au soutien de ses pairs :

« Le premier jour j'ai réussi à tenir, mais les deuxième et troisième jours j'ai rechuté et consommé de l'alcool. Mon chef d'équipe et le chef de chantier m'ont recadré, et mes amis m'ont à la fois réprimandé et soutenu pour que je puisse maintenir mon rendement. Grâce à l'encadrement du chef et à l'amitié de mes collègues, j'ai pris ma dernière consommation d'alcool à ce moment-là. Je suis désormais sobre. ».

Ces effets humains, bien que rarement valorisés dans les documents de projet, constituent un apport majeur de l'approche HIMO structurée et sont largement reconnus par les bénéficiaires.

Impacts individuels

Les bénéficiaires ont accédé à des emplois temporaires rémunérés qui ont permis de financer des dépenses essentielles, notamment la scolarité des enfants, la santé ou la création de microactivités telles que la réparation de vélos ou l'élevage de volailles. Les travailleurs ont également acquis des compétences techniques et comportementales — ponctualité, discipline, respect des règles de sécurité, capacité à travailler en équipe — qui renforcent leur employabilité. Comme l'a exprimé une stagiaire porteuse de handicaps : *« l'aspect humain des travaux à haute intensité de main-d'œuvre structurée est essentiel. Ce type de travaux apporte de la cohésion et de la solidarité. Surtout, il permet un apprentissage : le renforcement des capacités techniques est important. »* Un autre bénéficiaire a témoigné d'un changement personnel majeur : « *J'ai arrêté de boire de l'alcool, et jusqu'à maintenant je n'ai pas encore repris. »*

Impacts communautaires

Les infrastructures réhabilitées — canaux, pistes, dalots — ont amélioré l'accès à l'eau et la mobilité, tout en contribuant à la disparition de certains conflits liés à l'eau. Les chantiers ont renforcé les relations sociales et la cohésion locale, un effet confirmé par plusieurs autorités communales. Dans certaines localités (ex. Andranombao, Fiadanana, Fandriana), les maires ont également observé une amélioration de la sécurité, liée à la dynamique collective créée autour des travaux et aux règles de conduite imposées sur les chantiers.

Avec la réhabilitation des périmètres et l'augmentation de la production de riz, chaque ménage peut plus facilement assurer sa contribution de 3 kg de riz à la communauté, obligation essentielle chez les Betsileo. Ce riz sert aux cérémonies et, en cas de surplus, est redistribué. Les familles qui s'acquittent de cette responsabilité en tirent fierté et renforcent leur place dans la société, facilitant leur vie quotidienne grâce au soutien communautaire.

Impacts économiques

Sans l'appui du projet, le rendement des rizières ne dépasse pas 1,5 à 2 tonnes par hectare, principalement en raison des difficultés d'approvisionnement en eau. La réhabilitation des périmètres dans le district de Fandriana, associée à une meilleure gestion de l'eau et à l'accompagnement en techniques culturales, a permis d'améliorer sensiblement la productivité (selon le sondage de rendement réalisé par la DRAE de l'Amoron'i Mania en juin 2025). Par ailleurs, l'accès renforcé à l'eau rend désormais possible la mise en place de cultures de contre-saison, telles que les jardins potagers. Ces transformations contribuent à l'augmentation des revenus, tout en renforçant la diversification et la sécurité alimentaire des bénéficiaires.

L'augmentation de la productivité agricole sur les périmètres irrigués réhabilités, combinée à la facilitation des échanges commerciaux grâce aux pistes, a généré des effets multiplicateurs locaux. Les revenus distribués ont été réinjectés dans l'économie locale, soutenant des activités génératrices de revenus et améliorant la résilience des ménages. Les infrastructures routières ont également permis de désenclaver certaines zones, réduisant les coûts de transport et améliorant l'accès aux marchés.

Impacts institutionnels

Le projet a renforcé les capacités des communes et des associations des usagers de l'eau, notamment à travers l'élaboration de plans et de budgets d'entretien. Les PME, les bureaux d'études et le CF HIMO ont consolidé leurs compétences techniques, améliorant leur capacité à mettre en œuvre des travaux conformes aux standards HIMO structurée.

Parmi les 14 PME et les 2 bureaux d'études ayant obtenu un ou plusieurs contrats dans le cadre du projet MDG/23/02/IFA, tous ont démontré le savoir-faire acquis auprès du Centre de formation sur les travaux à HIMO. Sur ce total, 11 PME et 1 bureau d'études avaient déjà été formés lors de la première phase (MDG/19/01/IFA), ce qui illustre la continuité et l'efficacité du dispositif de renforcement des capacités.

La dynamique se poursuit avec la phase suivante (MDG/24/03/IFA) : bien que le lancement des appels d'offres pour la réhabilitation de routes soit encore en cours, on note déjà qu'un bureau d'études formé par MDG/23/02/IFA a obtenu un contrat. Cette progression confirme la pertinence de l'approche progressive : formation, habilitation, puis engagement sur des chantiers.

Toutefois, certaines limites persistent : (i) l'absence de personnel issu de communautés au sein des équipes techniques réduit le transfert de connaissances locales, et (ii) l'approche HIMO structurée n'est pas encore pleinement adoptée par l'ensemble des autorités publiques, un constat déjà relevé lors de l'évaluation antérieure (MDG/19/01/IFA).

Durabilité du projet

Potentiel de pérennisation des infrastructures et des pratiques

Le projet a instauré plusieurs mécanismes favorisant la durabilité : comités techniques, formation des cantonniers, conventions d'entretien, financement dégressif, manuels techniques et élaboration de budgets communaux. La formalisation progressive des associations des usagers de l'eau (AUE) et leur responsabilisation après réception des ouvrages constituent également un levier important pour la gestion durable des périmètres irrigués.

Un volet essentiel concerne la formalisation et le renforcement des associations des usagers de l'eau (AUE), structures légalement reconnues par la loi n° 2014-042 et dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière.

Au total, quatre associations ont été accompagnées dans le cadre du projet (Antanifotsy, Befaka, Ambatomirojorojo et Amboaimena/Sandrandahy), regroupant près de 979 ménages riziculteurs. Elles assurent la gestion, l'entretien, la préservation et la police des réseaux hydroagricoles transférés, en mobilisant des ressources financières par des cotisations annuelles. Les membres des bureaux et comités d'entretien ont été formés en gestion associative, maintenance des systèmes d'irrigation, sécurité et santé au travail, ainsi qu'en bonnes pratiques environnementales et de gestion de l'eau.

Ainsi, à Ambatomirojorojo, l'AUE Maromanana (428 membres) illustre bien ce rôle : son bureau de 6 personnes et son comité d'entretien de 8 membres (dont 25 % de femmes) collectent une redevance annuelle de 25 000 ariarys par are et par an. Grâce à ce fonds, l'association finance régulièrement le désensablement des canaux et le nettoyage des dispositifs anti-sable des prises d'eau, assurant la pérennité du périmètre irrigué. Les résultats sont tangibles : la surface irriguée est passée de 420 hectares avant le projet à 550 hectares après la réhabilitation, et près de 7 381 mètres de canaux ont été remis en état. Le montant total mobilisé par les cotisations atteint 1,375 milliard d'Ariarys (25 000 ariarys/are × 55 000 ares), soit environ 305 500 dollars américains par an garantissant une capacité financière significative pour l'entretien durable du périmètre.

Au-delà de ce cas, l'analyse montre que les AUE accompagnées présentent des situations contrastées, mais convergentes vers une consolidation institutionnelle : certaines anciennes associations ont été récemment formalisées (comme Antanifotsy en 2024), d'autres sont formelles depuis leur création (Befaka et Maromanana), tandis qu'Amboaimena fonctionne encore sous statut associatif. Cette diversité reflète à la fois l'historique des périmètres et la maturité organisationnelle des usagers, mais confirme que la formalisation constitue un tournant décisif pour leur légitimité et leur capacité à gérer durablement les infrastructures.

Des pratiques communautaires d'entretien existent déjà, notamment pour les routes et les canaux, avec des contributions organisées par hameau. Certaines communes ont inscrit l'entretien routier comme priorité budgétaire. Des initiatives locales renforcent cette dynamique : la commune rurale d'Imito envisage la création de cantonniers permanents recrutés parmi les bénéficiaires formés, et les communes du district de Fandriana se réunissent mensuellement pour harmoniser les règles d'utilisation des routes et coordonner les interventions. Des associations de transporteurs dans le district de Fandriana ont également manifesté auprès du maire d'Imito et auprès directeur régional de Travaux publics leur volonté de contribuer à l'entretien des routes. Le curage du canal d'Antanifotsy-Andranovondrona réalisé par l'AUE au mois de novembre 2025 sous supervision du CF HIMO a démontré la capacité d'action locale lorsque l'encadrement technique est présent. Dans le périmètre d'Ambatomirojorojo, les deux entretiens bisannuels (avant et après la saison de pluie) sont assurés par les usagers. Ces entretiens présagent une durabilité des infrastructures. Pour les périmètres, la présence de prises sauvages (Antanifotsy et Ambatomirojorojo) ainsi que des fissures sur certains dalots (Ambatomirojorojo) constitue des risques pour la durabilité, nécessitant de traitements rapides.

Stratégie de sortie et mécanismes de transition

Pour assurer la durabilité des routes réhabilitées, un système de retrait progressif du projet en collaboration avec chaque commune bénéficiaire a été mis en œuvre pour une durée de trois ans, en complément de l'année de garantie assurée par l'entreprise exécutante.

Cette stratégie de retrait, recommandée à l'issue de l'évaluation du projet MDG/19/01/IFA, répond à une faiblesse constatée : à l'absence de dispositif de pérennisation, le projet MDG/19/01/IFA s'étant limité à des actions de formation et à la réalisation de travaux routiers. Le projet MDG/23/02/IFA a donc intégré un mécanisme spécifique de pérennisation. Au total, 52 km de routes situées dans les districts d'Iakora et de Farafangana, réhabilitées dans le cadre du projet MDG/19/01/IFA ont été effectivement entretenus dans le cadre du projet actuel, conformément à la stratégie définie.

Cette stratégie, formellement inscrite dans le document de projet, repose sur trois axes :

- l'organisation et la formation des acteurs locaux à la gestion et à l'entretien des infrastructures ;
- la fourniture d'équipements adaptés selon la longueur des routes ;
- l'élaboration d'un document de référence définissant responsabilités, plan d'entretien et modalités de *reporting*.

Le financement de l'entretien suit une logique dégressive, passant de 100 % à la charge du projet la première année à 100 % à la charge des communes à partir de la quatrième année.

Tableau 8. Contribution pendant le retrait progressif

Année d'entretien	**Contribution**			
	Projet		**Commune**	
Première année	100 %	(3/3)	0 %	(0/3)
Deuxième année	67 %	(2/3)	33 %	(1/3)
Troisième année	33 %	(1/3)	67 %	(2/3)
À partir de la quatrième année	0 %	(0/3)	100 %	(3/3)

Les ressources issues des péages et des ristournes sont largement suffisantes pour assurer la contribution des communes à l'entretien des pistes rurales réhabilitées. Toutefois, les capacités de gestion peuvent constituer un obstacle, ce qui explique l'intervention de l'OIT et du Centre de formation sur les travaux à HIMO afin de renforcer les compétences des maires. Des solutions innovantes, telles que l'autorisation d'un petit commerce au poste de garde d'une barrière de pluie, sont envisagées pour renforcer la motivation et la permanence des gardiens.

La mise en œuvre de la stratégie dépend également de la continuité de l'appui technique des services déconcentrés (directions régionales des travaux publics et leurs circonscriptions). Lors de l'évaluation, ces directions ont confirmé leur volonté d'apporter un appui, surtout si elles sont impliquées dans le choix et la réalisation des travaux.

Bien que cette stratégie de retrait constitue une avancée majeure pour la durabilité, il est encore trop tôt pour en évaluer l'impact concret. Le premier cycle ne sera complété qu'en 2028, ce qui conditionnera la possibilité d'apprécier pleinement ses effets. Une évaluation ex ante permettrait de confirmer ou d'infirmer cette tendance.

Renforcement des capacités

Dispositifs de formation. Le projet a mis en place un dispositif complet de renforcement des capacités : formations destinées aux communes, aux AUE, aux PME et aux bureaux d'études, ainsi que chantiers-écoles gérés par le CF HIMO. Ces chantiers-écoles permettent un apprentissage pratique pour les acteurs formés théoriquement à Antsirabe.

Effets observés. Les témoignages recueillis indiquent une amélioration notable des pratiques techniques (profil de la route, choix des matériaux) et des comportements professionnels (discipline, sécurité, respect des droits sociaux). L'exemple d'une entreprise dirigée par une femme dans le district d'Ambohimahasoa

illustre la montée en compétence des acteurs locaux et l'inclusion progressive des femmes dans la chaîne de valeur.

Encadré 2. Manjaka, une entreprise féminine dans les travaux à HIMO

Une entreprise née de la volonté et de la persévérance

Créée en 2012 grâce à l'appui de l'OIT/BIT et du CGA d'Antsirabe, l'entreprise Manjaka, fondée et dirigée par Narcine RAVAOARINOROMANJAKA dans le district d'Ambohimahasoa, a connu un parcours semé d'embûches. Après une interruption entre 2013 et 2015 liée à la maternité et au manque de financements, elle a su relancer son activité et bâtir une entreprise solide. Aujourd'hui, Manjaka compte 11 employés semi-permanents, dont 2 femmes, et intervient dans les travaux à HIMO, la construction de bâtiments sociaux anticycloniques et le forage.

Un renforcement continu des compétences

La créatrice et son équipe ont multiplié les formations auprès du Centre de formation sur les travaux à HIMO. Parmi elles, une étape décisive fut la formation sur l'approche HIMO structurée reçue lors d'un chantier-école organisée dans le cadre du projet MDG/19/01/IFA, à Farafangana en octobre 2021. Cette expérience, inscrite dans la phase précédente du projet MDG/23/02/IFA, lui a permis ensuite de postuler et d'être retenue sur des chantiers plus structurants. Dans le cas de l'entreprise Manjaka, cela signifie que la formation reçue sur le chantier-école de Farafangana lui a permis de passer de petits travaux ou interventions ponctuelles à des projets de plus grande envergure et à forte valeur ajoutée. Elle a également suivi des modules complémentaires sur la sécurité et santé au travail, la construction de bâtiments anticycloniques et la gestion de chantiers routiers à HIMO.

Des réalisations emblématiques

Manjaka a été retenue pour l'axe Imito–Fiadanana, avec la construction de dalots, la réalisation de fossés maçonnés et la réhabilitation générale de routes rurales. Pour ce chantier spécifique, elle a recruté 15 ouvriers supplémentaires, dont 3 femmes, renforçant ainsi l'inclusion et l'impact social de ses actions. L'entreprise a également été engagée par l'OIT pour l'aménagement d'un espace pour jeunes à Toamasina et la réhabilitation du bâtiment du Centre de formation sur les travaux à HIMO à Antsirabe.

Qualité et respect des délais comme marque de fabrique

L'entreprise Manjaka se distingue par la qualité des travaux réalisés et le respect des délais. Elle applique rigoureusement les principes du travail décent : contrats formels, droits sociaux, équipements de protection individuelle, salaires équitables… Sa gérante souligne que les femmes recrutées produisent un travail particulièrement soigné, même si certaines tâches physiques restent trop exigeantes pour elles.

Des défis transformés en opportunités

Malgré la dépendance à la location de matériel et la difficulté de concilier responsabilités familiales et présence sur chantier, elle a su bâtir une réputation solide. Elle déplore que le système de passation basé sur le « moins-disant » pénalise les entreprises qui privilégient la qualité, mais elle continue à défendre une approche exigeante et durable.

Une vision inspirante pour l'avenir

Convaincue de la réplicabilité de l'approche HIMO structurée, Narcine RAVAOARINOROMANJAKA affirme que ses principes — valorisation de l'humain, sécurité, utilisation de ressources locales, respect de l'environnement — peuvent s'appliquer même aux travaux commandés par des particuliers. Elle recommande d'impliquer davantage les ONG locales et de renforcer l'appui aux entreprises dirigées par des femmes, afin que d'autres puissent suivre son exemple.

Limites et besoins. La capacité du CF HIMO demeure toutefois limitée par des ressources humaines et matérielles restreintes. La disparition de la brigade dédiée aux chantiers-écoles, faute de matériels, réduit la capacité d'encadrement autonome du centre et nécessite un renforcement ciblé.

Réplicabilité

L'approche du projet — combinant chantiers-écoles, formation au CF HIMO, appui aux communes et structuration des AUE — présente un fort potentiel de réplication dans d'autres zones rurales.

La réplicabilité nécessite toutefois :

- un Centre de formation sur les travaux à HIMO opérationnel ;
- un approvisionnement fiable en outillage et EPI ;
- des mécanismes de financement local pour l'entretien ;
- une adaptation aux contextes agroclimatiques (calendrier agricole, pluviométrie, disponibilité de main-d'œuvre).

Le Programme DEFIS a déjà choisi d'appliquer cette approche dans le cadre du Fonds Vert, dans une logique de résilience climatique, confirmant la transférabilité du modèle

Effets du COVID-19

Bien que la période de sa mise en œuvre ne coïncidât pas avec une phase de pandémie, le projet a intégré des mesures d'atténuation face aux risques sanitaires (reprogrammation d'activités, recours partiel aux outils numériques). Les restrictions de déplacement ont été anticipées dans les scénarios de contingence, mais les impacts sur certains délais et sur la disponibilité de la main-d'œuvre demeurent perceptibles. La résilience des bénéficiaires a été soutenue par la combinaison emploi-revenu et renforcement des capacités, bien que la brièveté des chantiers limite l'effet de long terme sur la sécurité économique des ménages.

Thèmes transversaux

Participation des femmes et inclusion sociale

Le projet s'était fixé un objectif minimal de 25 % de participation féminine. Les résultats dépassent cette cible dans plusieurs composantes : 40 % de la main-d'œuvre mobilisée sur les chantiers sont des femmes, et 29 % des participants aux formations des bureaux d'études sont de sexe féminin. En revanche, la participation féminine dans les PME reste faible (7 %), reflétant la sous-représentation structurelle des femmes dans les effectifs salariés de ces entreprises.

Le tableau ci-dessous présente la répartition femmes-hommes parmi les différents groupes de bénéficiaires directs.

Tableau 9. Proportion de femmes et d'hommes parmi les bénéficiaires directs

Indicateur	Unité	Réalisé	Femme		Homme	
			Effectif	%	Effectif	%
Formation de bureaux d'études et de PME						
Membre du personnel de bureaux d'études ayant réussi l'examen final	Personne	69	20	29,0 %	49	71,0 %
Membre du personnel de PME ayant réussi l'examen final	Personne	54	4	7,4 %	50	92,6 %
Formation et appui des communes et organismes associations locaux à l'entretien des infrastructures						
Membres du personnel des communes formés	Personne	36	11	30,6 %	25	69,4 %
Agents d'entretien formés	Personne	114	26	22,8 %	88	77,2 %
Travaux de réhabilitation d'infrastructures rurales						
Emplois créés	Emploi créé	2 470	980	39,7 %	1 490	60,3 %
Masse salariale payée	USD	328 044	105 654	32,2 %	222 391	67,8 %
PPTD — Priorité 2 : Amélioration de la sécurité et de la santé au travail dans les entreprises malagasy						
Membres du personnel d'entreprises et bureaux d'études formés en SST	Personne	146	29	19,9 %	117	80,1 %

Plusieurs modalités opérationnelles ont favorisé l'inclusion des femmes : organisation des équipes de 25 personnes, présence de chefs d'équipe locaux, formation au CF HIMO et répartition des tâches tenant compte des capacités physiques. Les femmes ont pu participer à la majorité des activités, à l'exception des tâches les plus exigeantes physiquement (exemple : travail de la hache, excavation de carrière). Des aménagements spécifiques ont été prévus pour les femmes allaitantes ou en période menstruelle, contribuant à une participation effective et sécurisée.

L'exemple d'une entreprise dirigée par une femme, employant plusieurs ouvrières semi-permanentes et locales, illustre la possibilité d'une présence féminine accrue dans la chaîne de valeur HIMO.

Malgré ces avancées, plusieurs limites persistent et nuancent les progrès réalisés en matière d'inclusion féminine. La participation des femmes au sein des PME demeure très faible, reflétant la sous-représentation structurelle des salariées dans ce secteur. Par ailleurs, les données relatives au genre ne sont ni collectées ni analysées de manière systématique, ce qui limite la capacité du projet à suivre les évolutions, à identifier les obstacles et à ajuster les stratégies d'inclusion. Enfin, les barrières structurelles à l'emploi féminin dans les travaux publics — normes sociales, répartition des rôles, contraintes physiques perçues — continuent de restreindre l'accès des femmes aux opportunités économiques générées par le projet.

Pour renforcer l'inclusion féminine dans les phases futures, plusieurs points d'attention se dégagent. Il sera essentiel de systématiser la collecte et l'analyse des données désagrégées par sexe afin de mieux documenter les progrès et d'orienter les décisions. La valorisation de modèles féminins au sein des PME et des bureaux d'études pourrait également contribuer à lever certaines barrières sociales et à encourager la participation des femmes. Les aménagements opérationnels favorisant leur présence sur les chantiers devront être poursuivis et consolidés. Enfin, l'intégration d'objectifs plus ambitieux en matière de genre permettrait de renforcer l'impact du projet sur la réduction des inégalités et l'autonomisation économique des femmes.

Équité d'accès et distribution des bénéfices

Le processus de recrutement a été conçu pour garantir une large équité d'accès. Les critères d'éligibilité (âge de 18 à 65 ans, possession d'une carte d'identité) et le recours à une loterie publique ont limité les risques de favoritisme. Les annonces ont été faites au niveau communal, permettant à toute personne présente de participer. La majorité des bénéficiaires proviennent toutefois des communes proches des axes réhabilités.

Les femmes disposent d'une autonomie réelle dans l'usage de leurs revenus, souvent investis dans la scolarisation, l'élevage ou les dépenses ménagères. L'organisation du travail — rotation hebdomadaire des équipes, groupes de cinq sous la responsabilité d'un chef d'équipe — a contribué à une répartition équitable des tâches.

La transparence du recrutement et la rotation des équipes ont permis une distribution large des bénéfices. L'autonomie financière des femmes constitue un effet positif notable, renforçant leur pouvoir de décision au sein du ménage. L'organisation collective du travail a également favorisé une dynamique inclusive et une répartition équilibrée des opportunités.

Tripartisme et normes du travail décent

Le projet applique les standards de l'OIT en matière de sécurité et santé au travail (SST) et de conditions d'emploi : contrats formels, durée de travail de 8 heures par jour, rémunération de 12 500 ariarys par jour versée tous les 10 jours, dotation en EPI. Les bénéficiaires se déclarent majoritairement satisfaits des conditions d'emploi, notamment du salaire, de la discipline et du code de conduite. La collaboration avec l'Inspection du travail lors des formations renforce la dimension tripartite.

L'intégration des normes internationales contribue à promouvoir le travail décent sur les chantiers à travers notamment le respect des principales conventions fondamentales de l'OIT sur l'ensemble des chantiers : Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, 1948 ; la Convention (n° 29) sur le travail forcé, 1930 (ainsi que son protocole de 2014) ; la Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé, 1957 ; la Convention (n° 138) sur l'âge minimum, 1973 ; la Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants, 1999 ; la Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération, 1951 ; la Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession), 1958 ; la Convention (n° 155) sur la sécurité et la santé des travailleurs, 1981 ; la Convention (n° 187) sur le cadre promotionnel pour la sécurité et la santé au travail, 2006. Les règles de conduite et les exigences de discipline ont amélioré la qualité du travail et la sécurité. Le respect de barèmes supérieurs aux pratiques locales renforce l'attractivité du projet et la conformité aux standards OIT.

Malgré ces avancées, certaines limites subsistent en matière de sécurité et santé au travail. La dotation en équipements de protection individuelle reste insuffisante pour garantir une protection optimale, et l'usure rapide de certains EPI, notamment les gants, réduit leur efficacité. Quelques travailleurs doivent également compléter le matériel fourni en apportant leurs propres seaux ou sacs. Par ailleurs, quelques cas isolés d'attitudes inappropriées de la part d'encadrants ont été signalés, soulignant la nécessité d'un suivi plus rigoureux des pratiques sur les chantiers.

Ces constats appellent un renforcement du dispositif SST, notamment par une meilleure planification du renouvellement des EPI et un contrôle plus systématique de leur qualité. Le suivi des pratiques d'encadrement doit également être consolidé afin de garantir le respect des normes OIT sur l'ensemble des chantiers. Enfin, la collaboration avec les institutions du travail demeure essentielle pour assurer une conformité contractuelle durable et renforcer la culture du travail décent.

Environnement

Les aspects environnementaux sont intégrés à toutes les étapes du cycle projet : audits des gîtes d'emprunt et carrières avant, au cours de et après intervention ; critères environnementaux pour la validation des travaux ; présence permanente d'un spécialiste environnemental ; obligations de remise en état (taillage

en bords francs, plantation de sisal). Le budget de remise en état est conditionné à une « réception environnementale » signée par la commune.

L'approche HIMO structurée limite l'usage de carburants fossiles et valorise les ressources locales de manière non abusive. Les dispositifs d'hygiène et de SST renforcent la sécurité sur les chantiers. La réception environnementale constitue un mécanisme pertinent de responsabilisation locale et de contrôle de la conformité.

Dans la continuité des résultats sociaux et économiques, l'examen des dimensions environnementales n'a pas révélé de limite majeure dans la mise en œuvre des mesures prévues, mais certains points de vigilance subsistent. La validation environnementale repose largement sur le contrôle exercé par les autorités locales, ce qui peut entraîner des variations dans la rigueur d'application. Par ailleurs, la durabilité des remises en état dépend d'un suivi régulier des sites après intervention, notamment pour prévenir l'érosion, la dégradation des talus ou la reprise d'activités non conformes dans les gîtes d'emprunt et carrières. Pour garantir la pérennité des acquis environnementaux, un suivi post-chantier structuré demeure essentiel, de même que le renforcement de la sensibilisation des acteurs locaux aux bonnes pratiques environnementales et la consolidation des mécanismes de contrôle communautaire, qui constituent des leviers importants pour une gestion durable et une appropriation locale des normes environnementales.

Pour assurer la durabilité environnementale des interventions, plusieurs implications se dégagent. Un suivi régulier des sites remis en état est nécessaire afin de vérifier la stabilité des aménagements et d'anticiper d'éventuelles dégradations. La sensibilisation des acteurs locaux aux bonnes pratiques environnementales doit être renforcée, afin de consolider leur rôle dans la surveillance et la préservation des infrastructures. Enfin, le maintien et le renforcement des mécanismes de contrôle communautaire constituent un levier essentiel pour garantir une gestion durable des sites et une appropriation locale des normes environnementales.

CONCLUSIONS

Pertinence. Le projet s'est avéré pertinent en répondant aux priorités nationales de développement rural, en s'alignant sur les standards de l'OIT et les ODD, et en proposant une approche HIMO structurée adaptée aux besoins des communautés.

Validité de la conception. La conception du projet repose sur une logique claire et des objectifs adaptés aux réalités locales. L'intégration du genre, du dialogue social et de la durabilité est manifeste, même si la disponibilité de données désagrégées reste insuffisante pour mesurer pleinement les résultats.

Cohérence. Le projet présente une cohérence interne et externe, avec une articulation claire entre objectifs, activités et résultats. Il s'inscrit dans les politiques publiques nationales et se complète avec les interventions des partenaires de développement.

Performances et efficacité du projet. Les résultats dépassent les attentes initiales : infrastructures réhabilitées et entretenues, emplois temporaires créés, extension des superficies irriguées et montée en compétence des acteurs locaux. La qualité des ouvrages et l'employabilité des bénéficiaires confirment une performance solide.

Efficacité du dispositif de gestion du projet. La gouvernance et la coordination ont été efficaces grâce au rôle du *backstopping* de l'OIT et à l'appui du CF HIMO. Toutefois, la forte dépendance à ce dernier et aux services déconcentrés constitue une fragilité à prendre en compte.

Efficience dans l'utilisation des ressources. Les ressources financières, humaines et matérielles ont été utilisées de manière efficiente, avec un rapport coûts/résultats favorable. L'approche HIMO a permis de concilier maîtrise des coûts et qualité technique, malgré l'usure rapide des équipements de protection individuelle.

Orientation vers l'impact. Le projet a généré des changements visibles et appréciés : amélioration des infrastructures, renforcement de la résilience des communautés et progression vers les objectifs de travail

décent. L'approche HIMO apparaît comme un modèle reproductible et adaptable, offrant un potentiel d'extension à d'autres territoires.

Durabilité du projet. La mise en place d'un dispositif de retrait progressif, le renforcement des capacités des AUE et des communes, ainsi que l'intégration de critères environnementaux, constituent des bases solides pour la pérennisation des acquis. La réplication du modèle dans d'autres programmes confirme son potentiel de durabilité.

Thèmes transversaux. Le projet a favorisé l'inclusion sociale, avec une participation féminine significative et l'intégration de personnes vivant avec un handicap et de personnes peu ou pas scolarisées. Les normes de travail décent ont été appliquées et des mesures environnementales systématiques mises en œuvre. Des fragilités subsistent toutefois concernant la collecte de données sur le genre et l'égalité, ainsi que la disponibilité des équipements de protection.

SYNTHÈSE PROSPECTIVE : En somme, le projet a démontré sa capacité à concilier qualité technique, maîtrise des coûts et bénéfices socio-économiques. Son potentiel de réplication et d'intégration dans les politiques publiques nationales en fait un levier structurant pour le développement rural à Madagascar, à condition que l'engagement des acteurs et la coordination institutionnelle soient maintenus et renforcés.

LEÇONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES ÉMERGENTES

Leçons apprises

Leçon apprise #1. L'apprentissage pratique améliore fortement l'assimilation des consignes. La démonstration sur un tronçon de route, suivie de la mise en pratique sur d'autres segments, a permis de corriger un manque d'assimilation initial des consignes par la main-d'œuvre. Cette approche montre que les explications théoriques seules ne suffisent pas dans des contextes où la main-d'œuvre est peu alphabétisée ou peu habituée aux consignes techniques formelles. Elle confirme que la pédagogie HIMO doit être fondée sur des démonstrations courtes, répétées et visuelles.

Leçon apprise #2. L'adaptation du vocabulaire et des codes de communication est un facteur clé de performance. L'expérience a montré que l'utilisation d'un langage simple et adapté aux communautés locales facilite la transmission des consignes, réduit les malentendus et améliore la qualité du travail. Dans plusieurs communes, les termes techniques employés par les techniciens étaient mal compris ou interprétés différemment par les travailleurs, entraînant des erreurs et une faible appropriation des consignes. L'adaptation culturelle et linguistique s'est donc révélée essentielle pour renforcer la confiance entre encadrants et travailleurs et fluidifier la communication. Cette leçon souligne l'importance pour l'OIT d'intégrer la communication interculturelle dans la formation des techniciens, de prévoir du temps pour harmoniser le vocabulaire et de développer un glossaire local dans les outils HIMO.

Leçon apprise #3. L'engagement des autorités locales est un facteur déterminant pour la réussite et la durabilité des interventions. Dans les communes où les maires se sont impliqués activement dans le projet (planification, suivi, coordination, visites régulières des chantiers), la compréhension des enjeux a progressé et la population s'est davantage approprié les activités. À l'inverse, une faible implication des communes — liée à la rotation des responsables, au manque de coordination et au risque de perte d'information — risque de fragiliser la continuité des actions après le départ du projet. Pour l'OIT, cette expérience confirme la nécessité de formaliser les rôles des communes, de renforcer leurs capacités institutionnelles et d'intégrer leur participation dès la conception du projet afin de garantir une appropriation durable et une continuité après la phase de mise en œuvre.

Leçon apprise #4. La présence des autorités étatiques accroît la mobilisation communautaire et renforce la légitimité des travaux. Dans la région d'Ihorombe, la mobilisation communautaire est forte lorsque les autorités étatiques, en uniforme, encadrent les travaux, surtout chez les autochtones. En leur absence, la participation diminue nettement, même pour les travaux rémunérés hors période de soudure, et la

disponibilité de main-d'œuvre peut être compromise. À l'inverse, les migrants — permanents ou saisonniers — gardent une motivation constante, indépendante de la période ou de la présence des autorités. Cette leçon souligne l'importance d'intégrer la mobilisation institutionnelle, de coordonner avec les autorités déconcentrées, d'adapter les calendriers aux cycles agricoles et de tenir compte des spécificités socioculturelles et économiques propres à chaque zone pour assurer la durabilité des résultats.

Bonnes pratiques émergentes

Bonnes pratiques #1. Une méthode transposable de recrutement de main-d'œuvre par tirage au sort public, simple et transparent. Le projet a instauré un recrutement de la main-d'œuvre non qualifiée par tirage au sort public, simple et transparent, réalisé en présence des parties prenantes locales. Tous les candidats âgés de 18 à 65 ans, détenteurs d'une carte d'identité nationale, sont éligibles. Le processus consiste à placer dans une urne autant de numéros que de candidats, chaque participant tirant au hasard : ceux dont le numéro est inférieur ou égal au nombre de postes disponibles sont retenus, les autres inscrits en liste d'attente. Sa réussite repose notamment sur l'intransigeance dans l'application de la règle, imposée à tous et partout, sans aucune dérogation malgré d'éventuelles pressions. Cette procédure claire et comprise par tous réduit les risques de favoritisme ou de corruption, apaise les tensions sociales et renforce la confiance communautaire. Facilement reproductible, elle mérite d'être formalisée dans les procédures HIMO pour garantir équité et transparence dans d'autres contextes.

Bonnes pratiques #4. Une stratégie de sortie progressive pour la durabilité des infrastructures. Le projet a initié un mécanisme de retrait progressif sur trois ans, en complément de l'année de garantie assurée par l'entreprise exécutante, afin d'assurer la durabilité des routes réhabilitées. Cette initiative prometteuse répond à une faiblesse constatée dans les projets antérieurs qui n'avaient pas prévu de stratégie de sortie. Elle repose sur la formation des acteurs locaux, la fourniture d'équipements adaptés et l'élaboration d'un document de référence définissant responsabilités et modalités de suivi. Le financement suit une logique dégressive, passant de 100 % pris en charge par le projet la première année à 100 % par les communes à partir de la quatrième année. Les ressources issues des péages et les ristournes sont jugées suffisantes pour couvrir la contribution des communes, mais cette capacité financière devra être confirmée dans le futur. Ce mécanisme a déjà permis l'entretien d'un premier lot de routes, mais sa réussite de la continuité de l'appui technique des services déconcentrés. Bien qu'il soit encore trop tôt pour mesurer pleinement l'impact — le premier cycle ne s'achèvera qu'en 2028 — cette approche mérite déjà une attention particulière et pourra être confirmée ou affinée par des évaluations futures.

RECOMMANDATIONS

Chaque recommandation ci-dessous découle des constats et enseignements présentés dans l'évaluation et est classée dans un groupe selon son destinataire.

Recommandation #1. Le programme DEFIS et l'OIT devraient établir un partenariat stratégique intégré et évolutif, assorti d'un mécanisme de coordination institutionnelle réunissant le projet, les CTD, les STD, le CF HIMO et l'ensemble des parties prenantes, afin d'assurer la continuité, la cohérence et l'appropriation locale des interventions. Le programme DEFIS et l'OIT devraient mettre en place un partenariat stratégique intégré et évolutif, articulé autour d'un mécanisme de coordination interacteurs et d'un dispositif de communication institutionnelle réunissant le projet, les collectivités territoriales décentralisées (CTD), les services territoriaux déconcentrés (STD), le CF HIMO et l'ensemble des parties prenantes. Ce partenariat devrait évoluer par phases, avec des objectifs, des ressources et des modalités d'exécution ajustables selon les besoins, afin d'assurer la continuité des interventions sans repartir de zéro à chaque nouvelle phase. Les régions, les districts et les STD directement concernés devront être impliqués dès la conception et jusqu'à la clôture pour renforcer la gouvernance partagée et l'appropriation locale. Il est également recommandé de reformuler le nom du projet pour améliorer sa lisibilité et favoriser l'adhésion des parties prenantes.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
DEFIS et OIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation #2. Mettre en place un système intégré de suivi-évaluation et de gestion des connaissances. Le bureau des projets HIMO de l'OIT doit mettre en place un système intégré de suivi-évaluation et de gestion des connaissances :

- un mécanisme de suivi-évaluation avec des données géoréférencées mesurera les résultats aussi bien « humains » qu'infrastructurels ;
- un mécanisme de gestion des connaissances assurera la capture et le partage de leçons apprises et de bonnes pratiques entre les parties prenantes.

Pour ce faire, le renforcement des capacités de principales parties prenantes, y compris le personnel de l'OIT, est primordial.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT	Élevée	Moyenne	À court terme

Recommandation #3. Renforcer la communication communautaire pour relier clairement les bénéfices du projet aux principes de l'OIT. L'OIT devrait adopter une stratégie intégrée de communication communautaire visant à renforcer la compréhension et l'appropriation locale du projet. Il est impératif de relier explicitement les bénéfices observés aux approches et principes de l'OIT. Des mécanismes de retour d'informations permettront d'ajuster les messages et maximiser l'adhésion des bénéficiaires.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT	Élevée	Moyenne	À moyen terme

Recommandation #4. Adapter les ressources humaines du bureau HIMO et du CF HIMO à l'augmentation des activités. Le bureau des projets HIMO et le CF HIMO devraient adapter leurs effectifs respectifs à l'augmentation du volume d'activités et de l'aire géographique d'intervention afin de maintenir et améliorer la performance opérationnelle et la qualité des interventions. Un plan RH pluriannuel est nécessaire pour prévoir les recrutements et le renforcement des capacités. Il est aussi recommandé de tester un déploiement régional pour optimiser la coordination entre le siège et les terrains.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT et CF HIMO	Élevée	Haute	À moyen terme

Recommandation #5. Développer un programme structuré de renforcement des capacités locales avec le CF HIMO. L'OIT, en collaboration avec le CF HIMO, devrait élaborer, financer et mettre en œuvre un

programme de renforcement des capacités locales, soutenu par des supports adaptés en langues locales (STD, CTD, bénéficiaires et usagers, organisations de la société civile). Un programme de formation continue est nécessaire, particulièrement pour les techniciens locaux, afin d'assurer la continuité et l'appropriation de l'approche HIMO structurée. Il est aussi recommandé de réactiver la brigade des chantiers-écoles auprès du CF HIMO pour favoriser la formation pratique.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT et CF HIMO	Élevée	Haute	À moyen terme

Recommandation #6. Garantir le paiement ponctuel des salaires et droits sociaux des travailleurs HIMO. Le bureau des projets HIMO devrait garantir un paiement ponctuel des salaires et des droits sociaux des travailleurs — conformité au droit du travail et aux principes du travail décent. Il est essentiel d'optimiser le processus de paiement pour réduire les retards tout en privilégiant la sécurité du transport de fonds. De plus, des règles de communication claires doivent être mises en place pour informer les travailleurs en cas de retard. Des indicateurs spécifiques dans le système de suivi devront permettre de mesurer la ponctualité des paiements.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT	Élevée	Faible	À court terme

Recommandation #7. Plaidoyer pour intégrer l'approche HIMO structurée dans les politiques publiques et l'étendre au niveau national. L'OIT devrait planifier et mener un plaidoyer pour l'adoption à grande échelle de l'approche HIMO structurée, appuyé par une stratégie d'innovation et d'études techniques. La démarche pourrait se diviser en trois volets : gouvernance, innovation et stratégie de diffusion. Le plaidoyer doit inclure des actions ciblées pour sensibiliser les autorités et intégrer la HIMO structurée dans les politiques publiques, des études pour démontrer l'efficacité et l'efficience de la méthode et pour générer des données probantes à diffuser.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT, gouvernement	Moyenne	Moyenne	À moyen et long terme

Recommandation #8. Renforcer la santé et sécurité au travail sur tous les chantiers HIMO. L'OIT doit promouvoir la santé et sécurité au travail (SST) à tous les niveaux du projet. Des sessions de sensibilisation SST seront organisées pour les travailleurs et les bénéficiaires. Il est nécessaire de prévoir un approvisionnement durable en équipements de protection, d'auditer la conformité SST et d'instaurer un suivi sur chaque chantier.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT, partenaires de mise en œuvre	Moyenne	Moyenne	À moyen terme

Recommandation #9. Développer une stratégie d'employabilité et d'insertion post-chantier pour les travailleurs HIMO. L'OIT, en partenariat avec le CF HIMO, les services publics de l'emploi et les communes, devrait élaborer une stratégie d'employabilité et d'insertion post-chantier pour les travailleurs HIMO. Cette stratégie viserait à valoriser les compétences acquises, faciliter l'accès à des opportunités économiques (formation professionnelle, AGR, PME locales, chantiers publics), et renforcer la transition vers un emploi durable. Des outils tels que des attestations de compétences, des modules complémentaires de formation, et des liens avec les dispositifs nationaux d'emploi devraient être systématisés.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT, CF HIMO, Services publics de l'emploi	Moyenne	Moyenne+	À moyen terme

Recommandation #10. Renforcer la participation des partenaires sociaux (Organisations de travailleurs et Organisations d'employeurs) au cours de la mise en œuvre des programmes HIMO à Madagascar.

Destinataire	Priorité	Incidence sur les ressources	Moment opportun
OIT, CF HIMO, Services publics de l'emploi	Forte	Forte	À court terme

ANNEXE

Termes de référence pour l'évaluation finale indépendante

Programme DEFIS : « Partenariat avec OIT pour les travaux haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) au niveau des périmètres et des pistes, et renforcement de capacité des structures de gestion »

Titre du projet	Partenariat avec OIT pour les travaux à HIMO (haute intensité de main-d'œuvre) au niveau des périmètres et des pistes, et renforcement des capacités des structures de gestion.
ILO DC/Symbole	MDG/23/02/IFA
Pays	Madagascar
Date de l'évaluation	Septembre — novembre 2025
Bureau administratif de l'OIT	Bureau de Pays de l'OIT pour Madagascar, les Comores, Maurice et les Seychelles
Unité d'appui technique	Département DEV/INVEST au Siège de l'OIT à Genève
Unités/bureaux de l'OIT ayant apporté leur concours	PARDEV/DCPM, PROCUREMENT, JUR, EMP/INVEST Genève, CO Antananarivo, Cellule d'appui des projets HIMO Antsirabe
Partenaires externes	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage de Madagascar (MINAE) à travers le Programme Développement des filières agricoles inclusives (DEFIS)
Date de début du projet et de finalisation	Décembre 2023 — novembre 2025
Donateur et budget du projet	Fonds international de développement agricole (FIDA) 2 257 045 USD
Type d'évaluation	Évaluation finale indépendante gestionnaire de l'évaluation Cheick Oumar TALL

Liste des abréviations

CAD	Comité d'aide au développement
DEFIS	Développement des filières agricoles inclusives
DSA	Daily subsistence allowance
DWT	Decent Work Team
EVAL	Unité d'évaluation de l'Organisation internationale du Travail
FIDA	Fonds international de développement agricole
HIMO	Haute intensité de Main-d'œuvre
ILO	International Labour Organisation
MINAE	Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage

OCDE	Organisation de Coopération et de Développement économiques
ODD	Objectifs de Développement durable
OIT	Organisation internationale du Travail
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPTD	Programme par Pays pour la Promotion du Travail décent
ROAF	Bureau régional pour l'Afrique
SNU	Système des Nations Unies
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
UNSDCF	Plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable
USD	Dollar américain

1. Contexte du projet

Le projet MDG/23/02/IFA entre dans une convention de partenariat entre le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE), à travers le Programme de Développement des Filières agricoles inclusives (DEFIS), et l'OIT, avec le financement du Fonds International de Développement agricole (FIDA).

Cette assistance technique s'intègre dans la principale mission du Programme DEFIS visant à transformer les exploitations agricoles familiales par l'adoption à grande échelle des systèmes de production performants et résilients, ainsi que leur intégration dans des filières agricoles rémunératrices. Afin de maximiser les impacts des interventions et capitaliser les acquis, les régions Atsimo Atsinanana, Amoron'i Mania et Matsiatra Ambony, qui figurent parmi les régions d'intervention du Programme DEFIS et de l'OIT, ont été choisies.

Le projet est aligné aux différents programmes de développement nationaux et internationaux pertinents en vigueur :

- De par sa particularité de combiner la création d'emplois décents, le renforcement du secteur BTP en tant que secteur à forte capacité d'emploi et l'appui à l'économie rurale, ce projet s'aligne aux objectifs et défis stipulés dans le document de politique et de programme du pays, à savoir la PGE et l'Engagement 06 : « Augmenter le nombre d'emplois, former et aider à trouver un emploi, renforcer les compétences nationales, créer une agence pour l'emploi », et l'Engagement 09 : « Soutenir les agriculteurs et innover dans de nouvelles productions agricoles, améliorer la capacité de production régionale » ;
- Programme Pays pour le travail décent (PPTD) de Madagascar 2021-2023, notamment la Priorité 1 : « Création d'emplois décents et productifs » et la Priorité 2 : « Amélioration et extension de la protection sociale pour tous les travailleurs et travailleuses et amélioration de la sécurité et santé au travail dans les entreprises malagasy » ;
- Country Programme Outcome (CPO) du Bureau d'Antananarivo 2022-2023 : MDG103 — L'employabilité des actifs, en particulier les groupes vulnérables, est renforcée, le projet contribue à la réalisation du Résultat 4 : « Des entreprises durables pour créer des emplois et pour promouvoir l'innovation et le travail décent », surtout le Produit 4.2. « Capacité accrue des entreprises et des systèmes sur lesquels elles s'appuient à renforcer la productivité et la durabilité » et du Résultat facilitateur Résultat C : « Optimisation de l'utilisation des ressources », surtout le Produit C.1. « Des stratégies, systèmes et approches opérationnels améliorés aux fins d'une plus grande optimisation des ressources » ;
- Cadre de Coopération des Nations Unies pour le Développement durable (UNSDCF) 2021-2023 : Priorité stratégique n° 2 « Assurer le développement du capital humain » — Output 2.3.1 « Les institutions nationales et entités locales pour améliorer la gouvernance et augmenter la disponibilité des services éducatifs, inclusifs et équitables pour des apprentissages de qualité de la maternelle au premier cycle du secondaire » et Priorité stratégique n° 3 « Impulser la productivité du travail et la création d'emplois productifs pour des revenus décents et une économie compétitive » — Output 3.3.1 « les services et les dispositifs accompagnant la création d'emploi et l'appui à l'entrepreneuriat et aux réseaux d'entreprises sont soutenus et renforcés » ;

- Agenda 2030 pour le développement durable et l'Agenda 2063 pour l'Afrique : Les résultats du projet contribuent à atteindre l'ODD 2 : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable », surtout la cible 2.3 : « D'ici 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier des femmes, des autochtones, des exploitants familiaux, des éleveurs et des pêcheurs y compris en assurant d'autres ressources productives et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emplois autres qu'agricoles » et l'ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous » et le Défi 1 de l'Agenda 2063 pour l'Afrique « S'attaquer au chômage, au sous-emploi et à la pauvreté ». Ces activités permettent également l'atteinte des objectifs du projet, relatifs à la réhabilitation de routes rurales, à la formation, et à la création d'opportunités d'emplois.

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

a. Présentation du projet

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

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

- Les qualifications et les compétences des petites et moyennes entreprises (PME) et des Bureaux d'études formés par le projet sont renforcées sur la promotion de la Sécurité et Santé au Travail, les études, la conception, la planification, la réalisation, le suivi-contrôle et la surveillance des travaux de réhabilitation de routes rurales et d'aménagements hydroagricoles utilisant l'approche HIMO structurée par la réalisation de chantiers-écoles et de chantiers d'application ;
- Les capacités des communes sont renforcées en tant qu'acteurs locaux de développement et les associations ou organismes locaux sont appuyés afin d'assurer la pérennisation des infrastructures mises en place durant la première phase du projet.

Concernant les zones d'intervention, le projet intervient dans trois régions de Madagascar, à savoir Atsimo Atsinanana, Amoron'i Mania, Matsiatra Ambony.

L'assistance technique de l'OIT au Programme DEFIS concerne la Composante 2, « Développer les filières inclusives » et surtout la sous-composante 2.3, « Développement des infrastructures post récoltes et d'accès aux marchés » du Programme de développement des filières agricoles inclusives.

La stratégie d'intervention du projet suit le principe fondamental en 3 étapes à savoir : formations, investissements et pérennisation.

Le budget du projet, pour 2 années d'activités, s'élève à 2 257 045 USD.

2. Cadre de l'évaluation

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

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

La présente évaluation finale sera indépendante. Elle est gérée par un gestionnaire d'évaluation du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique, qui fournit un appui technique au processus et qui n'a aucun lien avec le projet à évaluer. L'évaluation est conduite par un consultant indépendant.

a. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale indépendante a pour objectifs de :

- Examiner les contributions du projet aux cadres nationaux de développement, aux objectifs de développement durable et à l'UNSDCF, aux objectifs de l'OIT et particulièrement aux besoins des bénéficiaires finaux ;
- Évaluer les résultats obtenus du projet, en identifiant les facteurs ayant affecté la mise en œuvre du projet (de manière positive et négative) ;
- Analyser les stratégies de mise en œuvre du projet en ce qui concerne leur efficacité et leur contribution à l'atteinte des résultats du projet, y compris des résultats inattendus ;
- Examiner la structure institutionnelle, la capacité d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ;
- Examiner les stratégies de durabilité du projet ;
- Examiner les impacts potentiels du projet ;
- Identifier les leçons et les bonnes pratiques potentielles pour les principales parties prenantes ;
- Fournir des recommandations stratégiques aux différentes parties prenantes afin d'améliorer la mise en œuvre et la réalisation des objectifs des prochains projets.

b. Champ de l'évaluation

Cette évaluation finale indépendante portera sur l'ensemble de la période de mise en œuvre du projet (de décembre 2023 à novembre 2025), en évaluant tous les résultats obtenus depuis le début du projet. La portée géographique couvrira les trois régions où le projet a mené ses interventions directes. Elle prendra en compte l'ensemble des données de base et celles produites pendant la mise en œuvre du projet de sorte à montrer la situation avant et après le projet.

c. Clients de l'évaluation

Le principal client de cette évaluation est le Gouvernement de Madagascar et le FIDA en tant que donateur. L'Organisation internationale du Travail (OIT) et ses partenaires d'exécution sont aussi les principaux clients de l'évaluation. Les bureaux de l'OIT et le personnel impliqué dans le projet (personnel de projet, BP Antananarivo, départements techniques au siège, Bureau régional) utiliseront les résultats et recommandations de l'évaluation.

d. Critères et questions évaluatives

Cette évaluation finale indépendante va fonder son analyse sur les critères d'évaluation appliqués dans le système des Nations Unies : la pertinence (incluant la validité de la conception), la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'orientation vers l'impact et la durabilité tels que définis dans le ILO Policy

Guidelines For Évaluation, Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations 4 th Edition (voir Annexe). L'évaluation intégrera également l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans tous ses produits et résultats, ainsi que les thématiques transversales de l'OIT telles que le dialogue social, le tripartisme et la transition durable. Ces questions devraient être traitées conformément à la note d'orientation n° 4 et à la note d'orientation n° 7 d'EVAL afin de garantir la participation des parties prenantes.

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

QUESTIONS PRINCIPALES DE L'ÉVALUATION

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

PERTINENCE

- Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités du Gouvernement de Madagascar en matière d'employabilité, aux standards de l'OIT (Programme et Budget, Déclaration d'Abidjan, PPTD), et des ODD, des autres cadres de développement des régions de mise en œuvre du projet, des institutions partenaires et des groupes cibles ?
- Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, et au suivi et l'évaluation du projet ?

VALIDITÉ de LA CONCEPTION

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

COHÉRENCE

- Les objectifs, produits et activités du projet sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales ou régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires de développement au pays ?

PERFORMANCES ET EFFICACITÉ DU PROJET

- Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints ?

- La quantité et la qualité des produits réalisés ont-ils été satisfaisants ? Les bénéfices et résultats du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et femmes ciblés par le projet ?
- Dans quelles régions/sous-régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires afin d'assurer l'atteinte des résultats, le cas échéant ?
- Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Comment ont-ils été contournés ?
- Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats ?

EFFICACITÉ DU DISPOSITIF de GESTION DU PROJET

- Les services compétents de l'OIT à Abidjan (bureau pays et bureau régional) et le « Decent Work Team DWT » à Pretoria, et le bureau à Genève (siège de l'OIT) ont-ils assuré un *backstopping* adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier ?
- La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel ?
- Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du gouvernement, de l'OIT et d'autres agences des Nations Unies et d'autres donateurs dans le pays pour accroître son efficacité et son impact ?

EFFICIENCE DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES

- Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été mobilisées de manière stratégique afin d'atteindre les résultats attendus ?
- Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources ?

ORIENTATION VERS L'IMPACT

- Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induits ?
- Quels ont été les impacts individuels, communautaires, économiques et institutionnels du projet ?

DURABILITÉ DU PROJET

- Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet ?
- Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? À quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace et réaliste ?
- Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée ?
- Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour faire avancer l'appropriation des résultats du projet ?

THÈMES TRANSVERSAUX

- Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet ?

- Les bénéfices du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? De quelle manière ?
- Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ? Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique ?

3. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie de l'évaluation combinera des approches quantitatives et qualitatives ; cependant le choix définitif des différentes méthodes de collecte de données pour cette évaluation reste la responsabilité de l'évaluateur en coordination et avec l'approbation du gestionnaire de l'évaluation.

La démarche méthodologique prendra en compte les cinq points suivants :

a) Briefing

Au démarrage de la mission une séance de briefing sera organisée par le gestionnaire de l'évaluation, regroupant le consultant et celle de la gestion du projet, afin de discuter de la portée de l'évaluation, de on approche, de son calendrier et de ses arrangements logistiques.

b) Revue documentaire

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

c) Entrevues avec le personnel de l'OIT

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

d) Entrevues avec les parties prenantes clés

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

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

e) Groupes de discussion avec les bénéficiaires

Selon l'approche proposée par le/la consultant(e), et approuvée par le gestionnaire de l'évaluation et ses parties prenantes, des groupes de discussion pourraient être organisés avec les bénéficiaires ultimes du projet afin de sonder leurs perceptions quant à la qualité des livrables du projet et ses impacts sur leur situation socio-économique.

f) L'organisation d'un atelier de restitution pour les parties prenantes et l'élaboration des rapports préliminaire et final de l'évaluation

Un atelier des parties prenantes sera organisé pour valider les résultats et combler les lacunes en matière de données avec les principales parties prenantes, le personnel de l'OIT et les partenaires. L'atelier sera organisé par le projet sous la responsabilité technique de l'évaluateur.

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

4. Livrables de l'évaluation

1) **Un rapport de démarrage de l'évaluation :** rédigé à la suite de la revue documentaire et les entretiens préliminaires avec la gestion du projet, précisant l'envergure de l'évaluation, décrivant de manière détaillée la méthodologie qui sera utilisée pour répondre aux questions d'évaluation, y compris les outils de collecte des données, et détaillant le plan de l'évaluation.

2) **Un rapport d'évaluation préliminaire :** concis (maximum 30 pages plus annexes), selon la structure proposée dans les lignes directrices d'évaluation de l'OIT et répondant aux différentes questions et précisions d'analyse citées ci-dessous. Le rapport d'évaluation doit suivre la structure qui suit :
   - Page de couverture avec les données clés du projet et de l'évaluation
   - Acronymes
   - Résumé exécutif
   - Description du projet
   - But, champ et clients de l'évaluation ;
   - Méthodologie utilisée et ses contraintes et limites ;
   - Résultats clairement identifiés pour chaque critère d'évaluation
   - Conclusions ;
   - Recommandations (entre 8 et 12 recommandations pertinentes) ; préciser les destinataires des recommandations, le niveau de priorité (faible, moyenne, haute), l'implication temporelle (court, moyen, long terme), l'implication des ressources (faible, moyenne, haute) ;
   - Leçons apprises et bonnes pratiques ;
   - Annexes (incluant les TDR ; la matrice des questions de l'évaluation, la liste des personnes rencontrées, la documentation consultée ; le chronogramme de l'évaluation, le tableau des résultats par indicateurs planifiés et obtenus avec commentaires courts par chacun, et les lésons et bonnes pratiques par rapport aux formats OIT/EVAL, etc.) ;

Un rapport final de l'évaluation : Intégrant la rétroaction et les commentaires des partes-prenantes consolidés par le gestionnaire de l'évaluation, ainsi qu'un résumé rédigé suivant le modèle de l'OIT qui devra être annexé au rapport en vue d'une publication sur le site de l'OIT.

Le rapport de l'évaluation doit être rédigé en respect des Checklists N° 5 et 6 (voir annexe).

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

5. Modalités de gestion et chronogramme

a) Le responsable en charge de l'évaluation

L'évaluation sera conduite par un(e) consultant(e) national(e). Le/La consultant(e) en charge de l'évaluation aura la responsabilité de l'ensemble du processus d'évaluation, incluant le rapport final d'évaluation. Il/elle sera un spécialiste de l'évaluation hautement qualifié avec une grande expérience des évaluations et idéalement une expertise avérée des questions relatives au domaine du projet, incluant l'investissement selon l'approche HIMO structurée, le BTP, le développement local, l'emploi et l'employabilité.

b) Le gestionnaire de l'évaluation

Le/La consultant(e) adressera son rapport au gestionnaire de l'évaluation, et devra discuter de toutes les questions techniques et méthodologiques avec lui en cas de besoin. L'évaluation sera réalisée avec le soutien logistique, administratif et des services complets du projet et également avec les appuis du Bureau de l'OIT à Antananarivo.

c) Chronogramme approximatif de l'évaluation

Phases	Tâches	Personne responsable	Dates approximatives	Nombre de jours
1. Phase de démarrage	Revue documentaire, conception des outils, consultations préliminaires avec l'OIT et le bailleur	Consultant(e)	sept-25	5
	Préparation et soumission du rapport de démarrage			
	Révision et approbation du rapport de démarrage	Gestionnaire de l'évaluation	sept-25	0
2. Collecte de données et consultations	Consultations avec les parties prenantes	Consultant(e)	sept-25	9
	Atelier de restitution des résultats préliminaires			1
3. Rapport préliminaire	Rédaction de la version préliminaire du rapport	Consultant(e)	oct-25	7
	Révision méthodologique et commentaires des parties prenantes	Gestionnaire de l'évaluation		0
4. Rapport final	Consolidation des commentaires pour le consultant	Gestionnaire de l'évaluation	nov-25	0
	Intégration des commentaires dans le rapport	Consultant(e)		3
	Révision du rapport version finale	Gestionnaire de l'évaluation		0
	Révision par EVAL pour commentaires finaux	SMEO/EVAL et Consultant(e)		0

e. Budget de l'évaluation

Le budget alloué à cette évaluation est entièrement pris en charge par le projet et son exécution est sous le contrôle du gestionnaire de l'évaluation pour le recrutement des consultants, les missions de terrain, et les principaux livrables de l'évaluation.

- Les frais de consultance pour 25 jours ;
- Les frais de DSA pour le nombre de jours de la mission de terrain,
- Les voyages sur le terrain.

À cela s'ajoutent les coûts dédiés à la logistique pour l'organisation de l'atelier de restitution, à la charge du projet.

Les frais de DSA et de voyage sont payables à 100 % avant le début de la mission de collecte des données sur le terrain. Les frais de consultance sont payables selon l'échéancier qui suit :

- 20 % à l'approbation du rapport de démarrage par le gestionnaire de l'évaluation.
- 30 % à la soumission de l'ébauche du rapport d'évaluation.
- 50 % à l'approbation du rapport final d'évaluation par EVAL.

6. Principales qualifications et expériences requises

L'évaluation sera exécutée par un(e) consultant(e) national(e), dont les qualifications requises sont les suivantes :

- Avoir au moins une maîtrise en sciences sociales, en gestion de projet, en suivi et évaluation de projets et programmes, en études de développement, en économie ou en une spécialisation équivalente ;
- Un minimum de 7 ans d'expérience avérés en matière d'évaluation de projets et programmes de développement, particulièrement dans l'évaluation des initiatives internationales de développement, incluant les projets au sein du Système Nations-Unies (SNU) et l'emploi en aires géographiques et approches similaires au projet ;
- Une bonne compréhension du mandat de l'OIT et du tripartisme et une familiarité avec les normes et standards de l'OIT en matière d'évaluation ;
- Une expérience avérée dans la facilitation des ateliers de restitution des résultats d'évaluation ;
- Avoir des connaissances et expériences avérées sur les thématiques du projet (employabilité des jeunes), ainsi que du contexte à Madagascar et de la zone d'intervention du projet ;
- Excellente maîtrise du français parlé et en écriture. Une connaissance des langues locales serait considérée comme un atout.

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

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

Chronogramme de l'évaluation

Activités	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
PHASE 1. Démarrage									
Revue documentaire, conception des outils, consultations préliminaires avec l'OIT et le bailleur									
Préparation, soumission et approbation du rapport de démarrage									
PHASE 2. Collecte de données et consultations									
Consultations avec les parties prenantes									
PHASE 3. Rédaction du rapport préliminaire									
Rédaction de la version préliminaire du rapport									
PHASE 4. Rédaction du rapport final									
Atelier de restitution des résultats préliminaires									
Révision du rapport version finale									
Révision par EVAL pour commentaires finaux									

Leçons apprises

Project Title: « Partenariat avec OIT pour les travaux à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) au niveau des périmètres et des pistes, et renforcement de capacité des structures de gestion » avec Programme DEFIS

Project TC/SYMBOL: MDG/23/02/IFA

Name of Evaluator: Christian José Ravelonandro

Date : Décembre 2025

LEÇON APPRISE #1 — La pratique guidée assure une assimilation durable et des résultats de qualité.

Element	Text
Brief description of lesson learned	La démonstration sur un tronçon de route, suivie de la mise en pratique sur d'autres segments, a permis de corriger un manque d'assimilation initial des consignes par la main-d'œuvre. Cette approche montre que les explications théoriques seules ne suffisent pas dans des contextes où la main-d'œuvre est peu alphabétisée ou peu habituée aux consignes techniques formelles. Elle confirme que la pédagogie HIMO doit être fondée sur des démonstrations courtes, répétées et visuelles.
Context and any related preconditions	Observé dans les chantiers à HIMO des régions Ihorombe et Matsiatra Ambony, où la main-d'œuvre communautaire, peu alphabétisée, avait des difficultés à comprendre des consignes uniquement orales ou théoriques.
Targeted users/Beneficiaries	Encadrants (centre de formation HIMO, techniciens), services techniques déconcentrés, communes, travailleurs HIMO.
Challenges/negative lessons – Causal factors	Faible assimilation initiale des consignes ; absence de supports visuels ; vocabulaire technique non maîtrisé ; erreurs d'exécution répétées.
Success/Positive Issues — Causal factors	La démonstration pratique : – rend les consignes visibles et compréhensibles ; – permet de poser des questions en situation réelle ; – crée un vocabulaire commun ; – réduit les erreurs.
ILO Administrative Issues	Nécessité d'intégrer explicitement la pédagogie pratique dans la conception des chantiers ; prévoir du temps et des ressources pour les démonstrations ; former les encadrants à la pédagogie active.

LEÇON APPRISE #2 — Adapter le vocabulaire et adopter les codes de communication locaux sont essentiels

Element	Text
Brief description of lesson learned	L'utilisation d'un langage adapté aux communautés locales facilite la transmission des consignes, réduit les malentendus et améliore la qualité du travail. Cette adaptation culturelle, essentielle dans des contextes où les termes techniques ne sont pas maîtrisés et où les normes de communication diffèrent de celles des techniciens, contribue également à renforcer la confiance entre encadrants et travailleurs. Elle s'est révélée être un facteur clé de performance,

	notamment grâce à l'utilisation de tronçons de canal et de route comme supports pratiques d'apprentissage, permettant aux travailleurs et aux techniciens d'ajuster leur vocabulaire et leurs modes de communication. Cette approche a favorisé une meilleure compréhension mutuelle et une exécution plus efficace des travaux.
Context and any related preconditions	Constaté dans plusieurs communes où les termes techniques utilisés par les techniciens n'étaient pas compris ou interprétés différemment par les travailleurs.
Targeted users/Beneficiaries	Techniciens, centre de formation HIMO, travailleurs HIMO, communes, partenaires de mise en œuvre.
Challenges/negative lessons — Causal factors	Malentendus fréquents ; erreurs techniques ; faible appropriation des consignes ; manque de vocabulaire partagé.
Success/Positive Issues — Causal factors	Utilisation d'un langage simple et adapté ; adoption d'un vocabulaire commun ; meilleure fluidité de communication ; réduction des erreurs.
ILO Administrative Issues	Importance de former les techniciens à la communication interculturelle ; intégrer un glossaire local dans les outils HIMO ; prévoir du temps pour harmoniser le vocabulaire.

LEÇON APPRISE #3 — L'implication active des communes assure l'appropriation locale et la pérennité des infrastructures.

Element	Text
Brief description of lesson learned	L'implication active des communes dans la planification, le suivi et la mobilisation communautaire s'est révélée essentielle pour renforcer l'appropriation locale et assurer la pérennité des infrastructures. Là où les autorités locales ont exercé un leadership fort et une présence régulière sur les chantiers, les ouvrages ont gagné en durabilité. À l'inverse, une faible implication a fragilisé la continuité, confirmant la nécessité d'intégrer les communes dès la conception du projet.
Context and any related preconditions	Observé dans les communes où les maires étaient présents sur les chantiers et impliqués dans la coordination.
Targeted users/Beneficiaries	Communes, services techniques déconcentrés, OIT, usagers finaux.
Challenges/negative lessons – Causal factors	Faible implication dans certaines communes ; rotation des responsables ; manque de coordination ; risque de perte d'information.
Success/Positive Issues — Causal factors	Leadership local fort ; présence régulière sur les chantiers ; mobilisation communautaire accrue ; meilleure pérennité des ouvrages.
ILO Administrative Issues	Nécessité de formaliser les rôles des communes ; renforcer leurs capacités ; intégrer leur participation dès la conception du projet.

LEÇON APPRISE #4 — La présence des autorités étatiques accroît la mobilisation communautaire et renforce la légitimité des travaux.

Element	Text
Brief description of lesson learned	Dans la région d'Ihorombe, la population, en particulier les autochtones, se mobilise fortement pour les activités communautaires lorsque deux représentants étatiques sont présents physiquement, surtout en uniforme officiel. En revanche, la

	participation diminue nettement en leur absence, notamment en dehors des périodes de soudure où l'engagement est plus difficile à obtenir en dehors des migrants.
Context and any related preconditions	Observé dans la région Ihorombe, où la population participe volontiers aux travaux encadrés par les autorités, même bénévolement.
Targeted users/Beneficiaries	Communautés locales, autorités étatiques, communes, OIT.
Challenges/negative lessons – Causal factors	Faible participation aux travaux rémunérés hors période de soudure ; dépendance à la présence des autorités ; disparités entre populations autochtones et migrants saisonniers.
Success/Positive Issues — Causal factors	Présence des autorités → mobilisation accrue ; légitimité renforcée ; cohésion sociale améliorée.
ILO Administrative Issues	Importance de coordonner les interventions avec les autorités déconcentrées ; adapter les calendriers aux cycles agricoles ; intégrer la mobilisation institutionnelle dans la stratégie du projet ; tenir compte des spécificités socioculturelles et des dynamiques propres à chaque zone d'intervention

LEÇON APPRISE #5 — La gestion rigoureuse et ponctuelle des paiements est indispensable pour la motivation et la conformité au travail décent.

Element	Text
Brief description of lesson learned	La ponctualité des paiements des salaires et droits sociaux des travailleurs HIMO est essentielle pour maintenir la motivation, renforcer la confiance et assurer la conformité au droit du travail et aux principes du travail décent.
Context and any related preconditions	Observé dans les chantiers HIMO où, malgré une régularité globale des paiements, des retards ponctuels (environ dix jours) ont entraîné démotivation et désistements. Dans les communautés d'Antanifotsy et d'Andranovondrona, des retards de plusieurs mois dans le versement des droits à congé non consommés ont révélé des insuffisances administratives. Le circuit de paiement actuel, impliquant plusieurs intermédiaires, allonge les délais et limite la traçabilité.
Targeted users/Beneficiaries	OIT ; **Bénéficiaires :** Travailleurs HIMO, communautés locales.
Challenges/negative lessons – Causal factors	Retards de paiement → démotivation et désistements ; insuffisances dans la gestion des droits sociaux ; absence de registre consolidé des salaires ; circuit de paiement trop long et peu transparent.
Success/Positive Issues — Causal factors	Paiements globalement réguliers et ponctuels durant la majeure partie du projet ; utilisation de la mobile monnaie comme outil moderne de transfert ; réflexion sur des solutions innovantes (dépôt préalable sur compte électronique).
ILO Administrative Issues	Nécessité d'optimiser le processus de paiement pour réduire les délais tout en garantissant la sécurité des fonds ; mise en place de règles de communication claires pour informer les travailleurs en cas de retard ; intégration d'indicateurs spécifiques dans le système de suivi pour mesurer la ponctualité et la fiabilité des paiements ; clarification et utilisation effective du registre des salaires.

Bonnes pratiques

Project Title: « Partenariat avec OIT pour les travaux à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) au niveau des périmètres et des pistes, et renforcement de capacité des structures de gestion » avec Programme DEFIS

Project TC/SYMBOL: MDG/23/02/IFA

Name of Evaluator: Christian José Ravelonandro

Date : Décembre 2025

BONNE PRATIQUE #1 — Le tirage au sort transparent pour le recrutement de la main-d'œuvre HIMO garantit l'équité, renforce la confiance et favorise l'adhésion communautaire.

Rubrique du modèle OIT	Contenu
Bref résumé de la bonne pratique	Procédure de recrutement de la main-d'œuvre non qualifiée par tirage au sort public et transparent, où chaque candidat éligible tire un numéro dans une urne en présence des parties prenantes locales. Sont retenus ceux dont le numéro correspond aux postes disponibles, les autres étant inscrits en liste d'attente.
Conditions pertinentes et contexte	Particulièrement adaptée aux contextes où la demande de travail dépasse l'offre et où les risques de favoritisme ou de clientélisme sont élevés, notamment en zones rurales. Moins adaptée lorsque des compétences techniques spécifiques sont requises, car le tirage au sort ne garantit pas la qualification.
Lien de cause à effet clair	Tirage public et uniforme → perception d'équité → réduction des tensions sociales → confiance accrue → meilleure participation communautaire.
Résultats mesurables et bénéficiaires visés	Zéro plainte liée au favoritisme, forte adhésion communautaire, participation équilibrée, amélioration de la cohésion sociale et légitimité renforcée du projet. Bénéficiaires : travailleurs non qualifiés, communautés locales, communes, OIT.
Possibilité de reproduction et responsables	Facilement reproductible dans d'autres projets communautaires, notamment dans les contextes où la confiance dans les processus de sélection est fragile. Responsables : OIT, communes, centre de formation HIMO.
Lien avec les objectifs globaux de l'OIT	Facilement reproductible dans d'autres projets communautaires ou HIMO, à condition de respecter strictement la règle sans dérogation malgré les pressions. Responsables : OIT, communes, Centre de formation HIMO.
Autres documents pertinents	Contribue à l'égalité des chances, à la transparence et au renforcement de la gouvernance locale, en cohérence avec les objectifs du PPTD et l'inclusion sociale.

BONNE PRATIQUE #4 — Une stratégie de sortie progressive pour la durabilité des infrastructures réalisées en HIMO

Rubrique du modèle OIT	Contenu
Bref résumé de la bonne pratique	La stratégie de sortie progressive initiée par le projet constitue une initiative prometteuse pour assurer la durabilité des routes réhabilitées. En transférant progressivement la prise en charge de

	l'entretien vers les communes, elle favorise l'appropriation locale. Les ressources issues des péages et ristournes étant jugées suffisantes pour couvrir la contribution des communes, mais à confirmer lors d'analyses futures.
Conditions pertinentes et contexte	Adaptée aux projets d'infrastructures communautaires où la pérennité est un enjeu majeur. Elle répond à une faiblesse constatée dans un projet précédent (MDG/19/01/IFA) qui n'avait pas prévu de dispositif de pérennisation.
Lien de cause à effet clair	Retrait progressif → appropriation par les communes → renforcement des capacités locales → pérennité des infrastructures → légitimité accrue du projet.
Résultats mesurables et bénéficiaires visés	52 km de routes réhabilitées dans les districts d'Iakora et de Farafangana ont déjà été entretenus grâce à une contribution conjointe du projet et des communes. Ces dernières ont participé activement en impliquant leurs responsables communaux et en recrutant des cantonniers pour l'entretien. Toutefois, il conviendra de vérifier dans le futur si elles s'avèrent effectivement suffisantes pour assurer l'entretien durable des infrastructures. **Bénéficiaires :** communautés locales, communes, travailleurs HIMO.
Possibilité de reproduction et responsables	Reproductible dans tout projet HIMO impliquant des infrastructures communautaires. **Responsables :** OIT, communes, services techniques déconcentrés, centre de formation HIMO.
Lien avec les objectifs globaux de l'OIT	Contribue à la durabilité des investissements, au renforcement de la gouvernance locale et à l'inclusion sociale, en ligne avec les principes du travail décent.
Autres documents pertinents	Document de projet MDG/23/02/IFA, rapport d'évaluation MDG/19/01/IFA, procédures HIMO, guides HIMO.

Liste des informateurs clés

Région	Lieu	Sexe	Nom et prénom	Fonction	Catégorie	Outil
Amoron'i Mania	Ambatomirojorojo	H	RAZAFINDRAUELO Mitsiriarison	Président, AUE Maromanana	Bénéficiaire	Interview
Amoron'i Mania	Amboaimena	H	RAHARILANTO Andry Tahina	Environnementaliste	PME et BE	FGD
Amoron'i Mania	Amboaimena	H	ANDRIAMASINJAKA Tokinirina	Chef de chantier	Bénéficiaire	FGD
Amoron'i Mania	Amboaimena	H	FETY Samimanana Prosper	Secrétaire de l'AUE	Bénéficiaire	FGD
Amoron'i Mania	Amboaimena	H	RAKOTONANDROMANANA Aristide	Président, AUE Roso	Bénéficiaire	FGD
Amoron'i Mania	Amboaimena	H	RAMBININTSOA A. Augustin	Président de secteur	Bénéficiaire	FGD
Amoron'i Mania	Ambositra	H	NAMBININIONY Navotanjanahary	Service du génie rural, DRAE	Ministère & DEFIS	Interview
Amoron'i Mania	Ambositra	H	Rakotonirina José Vivian	Directeur régional des Travaux publics	Ministère & DEFIS	Interview
Amoron'i Mania	Fandriana	H	SOLOFOSON Adolphe	Adjoint au maire	CTD	Interview
Amoron'i Mania	Fandriana	H	RABEMANANTSOA Hans Olivier	Adjoint au chef de district	CTD	Interview
Amoron'i Mania	Fiadanana	H	TSIMANDARIVATO Muel	Agent de contrôle	PME et BE	FGD
Amoron'i Mania	Fiadanana	F	TANJONIAINA Rova Tantely Emma	Ingénieur de surveillance	PME et BE	FGD
Amoron'i Mania	Fiadanana	F	RANELSON Solofoarimalala	Superviseur-encadreur CF HIMO	CF HIMO	FGD
Amoron'i Mania	Fiadanana	F	NOMENJANAHARY Santatriniaina	Chef d'équipe	Bénéficiaire	FGD
Amoron'i Mania	Fiadanana	H	RAHERINIAINA Victor	Conducteur de travaux	PME et BE	FGD
Amoron'i Mania	Imito	H	RAZAFIMANDIMBY Andriamboavonjy	Adjoint au maire	CTD	Interview
Analamanga	Antananarivo	F	RAKOTOMANDIMBY Fanjanirina	Administrateur de programme, OIT	OIT	Interview
Analamanga	Antananarivo	F	VOLOLONIAINA Sylviane	Chargée de programmes, OIT	OIT	Interview
Analamanga	Antananarivo	F	RASOAMANANA Harinjato Jocelyne	Gérante du bureau d'étude SOA BEST	PME et BE	Interview
Analamanga	Antananarivo	H	RAKOTOMALALA Joro	Chargé des Opérations, OIT	OIT	Interview
Analamanga	Antananarivo	H	Randrianandrasana Liva	Gérant de l'entreprise EBTP	PME et BE	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	ManjakaRAY	2e adjoint au maire	CTD	FGD
Ihorombe	Andranombao	H	TATA Claude	Conseiller municipal	CTD	FGD
Ihorombe	Andranombao	H	MENJASOA Rivolalaina Abel	Secrétaire de l'état civil	CTD	FGD
Ihorombe	Andranombao	H	ROGER	Maire	CTD	FGD
Ihorombe	Andranombao	F	RASOANANDRASANA Violette	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	F	RASOAMPIONONA Felaniaina Jeanne	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	F	RABEDALIALA Marie Eugénie	Superviseur-encadreur CF HIMO	CF HIMO	Interview
Ihorombe	Andranombao	F	RAHARINTSOA Tsironofy Haingolalao	Chef chantier axe n° 1	PME et BE	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	MAHALAY Gilbert	Conseiller communal	CTD	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RASOANAIVO Justin	Conseiller communal	CTD	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	PARFAIT	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RANDRIAMAMPIANDRA Solonirina	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	ROSSE Delena	Chef d'équipe	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RECO	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	MONJA Benoit	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RANDRIANAMBININA Bosco	Cantonnier	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RANDRIAMBOAVONJY Ignace	Chef d'équipe	Bénéficiaire	Interview
Ihorombe	Andranombao	H	RANDIMBIMANANA Sasa Nirina	Chef chantier	PME et BE	Interview
Ihorombe	Ihosy	H	TOVOSITRAKASOAMAHAFALY Jean	DRAE Ihorombe	Ministère & DEFIS	Interview
Ihorombe	Ranotsara Avaratra	H	FIANONA Loris Gervais	Maire adjoint, Ex-DIRCAB Région	CTD	FGD
Ihorombe	Ranotsara Avaratra	H	ANDRIAMBELO Dolphe	Maire	CTD	FGD
Matsiatra Ambony	Ambohimahasoa	F	RAVAOARINOROMANJAKA Narcine	Directrice PME Manjaka	PME et BE	Interview

Région	Lieu	Sexe	Nom et prénom	Fonction	Catégorie	Outil
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	F	RAMANANDRAIBE Josiane Omega	Trésorière de l'AUE	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RASOLONJATOVO	Président, AUE	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RASOLONIRINA Gervais	Chef fokontany	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RANDRIAMAMPIONONA Jean Noel	Chef d'équipe HIMO	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RANDRIANANTENAINA Jeannot	Vice-président, AUE	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	TAMINJANAHARY Jean Noel	Gardien de l'eau :	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RAKOTOMALALA Lucien	Conseiller de l'AUE	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RANDRIANANTENAINNA Jaquelin	Gardien de l'eau :	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RANDRIANANTENAINA Modeste	Quartier Mobile	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Antanifotsy	H	RAMANANTENASOA Albert	Chef d'équipe HIMO	Bénéficiaire	FGD
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	F	Razanabelo Florette	Financier de l'entreprise Rakotozandry	PME et BE	Interview
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	H	RALAIHERINDRAINY Thierry Peterson	CIR Centre DEFIS	Ministère & DEFIS	Interview
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	H	RAKOTONJANAHARY Andrianaivo	CEN DEFIS	Ministère & DEFIS	Interview
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	H	RANANOELIJA Fanomezana	AINFRA DEFIS	Ministère & DEFIS	Interview
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	F	RAVOAVY Dinasoa	CSE DEFIS	Ministère & DEFIS	Interview
Matsiatra Ambony	Fianarantsoa	H	RANDRIANALISON Désiré	CINFRA DEFIS	Ministère & DEFIS	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	F	MAMITIANA Hery Annie	Responsable financier, CF HIMO	CF HIMO	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	F	RANDRIANTSARAFARA Harisoa	Administrateur de programme, OIT	OIT	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	H	RAKOTOARISON Ramarosahanina	Responsable technique, CF HIMO	CF HIMO	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	H	RATOMAHENINA Beson Tantelitiana	Directeur CF HIMO	CF HIMO	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	H	ANDRIAMANALINA José	Administrateur de programme, OIT	OIT	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	H	ANDRIANJAFY Ando	Assistante administrative et financière, OIT	OIT	Interview
Vakinakaratra	Antsirabe	H	RABETAFIKA Tsiadino	Chauffeur, OIT	OIT	Interview

Théorie de changement du projet

Hypothèses

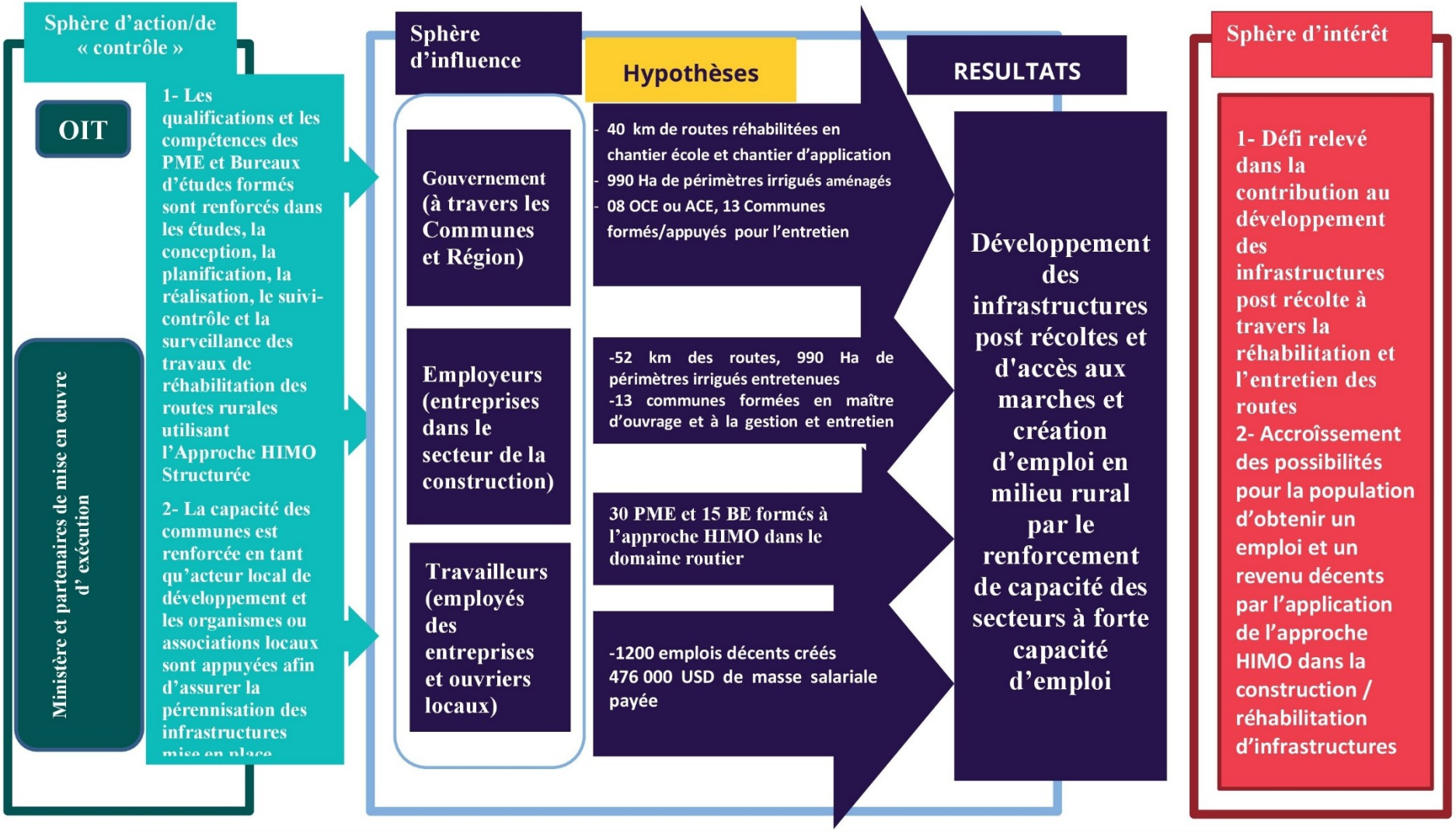
- Engagement effectif du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MINAE) à travers le Programme de Développement des Filières agricoles Inclusives (DEFIS), ainsi que des autorités et communautés locales, à faciliter les travaux à différents niveaux (planification, mise en œuvre, suivi)
- Les normes requises pour la réhabilitation et l'entretien de routes et périmètre irrigués suivant l'approche HIMO structurée sont strictement respectées
- Environnement favorable (stabilité politique, situation sanitaire, disponibilité des ressources, sécurité, climat)
- Disponibilité des ressources humaines et financières
- Système de Gestion et entretien des infrastructures adéquats

s'il y a une prise de conscience, une adhésion et un engagement des dirigeants politiques et sectoriels sur l'utilisation de l'approche HIMO ;
si les acquis des PME et des BE formés en techniques de construction suivant l'approche HIMO Structurée sont bien valorisés ;
si les infrastructures rurales sont réhabilitées et entretenues ;
si l'accès de la population locale aux opportunités d'emplois décents est facilité à travers les travaux de réhabilitation ;
Si les investissements pour la réhabilitation des infrastructures rurales sont promus

ALORS

La facilité de la circulation de la population locale et des productions agricoles entraîne le développement socio-économique de l'ensemble de la zone concernée

Illustration schématique de la théorie du changement



Matrice des questions d'évaluation

Question d'évaluation	Mesure(s) ou indicateur(s)	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou informateurs	Analyse et évaluation
PERTINENCE					
Alignement aux priorités nationales et internationales : Comment le projet s'aligne-t-il aux priorités nationales en matière d'employabilité, de développement rural et d'infrastructures, aux standards de l'OIT (Programme et Budget, Déclaration d'Abidjan, PPTD), aux ODD, ainsi qu'aux stratégies régionales et sectorielles des zones d'intervention et des institutions partenaires ?	Alignement aux ODD, UNSDCF, Déclaration d'Abidjan, PPTD, politiques nationales d'employabilité	Documents stratégiques nationaux, OIT, FIDA, DEFIS	Analyse documentaire, entretiens	MINAE, OIT, FIDA, autorités régionales	Évaluer la cohérence stratégique du projet
Implication des parties prenantes : Les institutions nationales, les populations et les groupes cibles ont-ils été associés à la conception, à la mise en œuvre, à la gouvernance locale, au suivi et à l'évaluation du projet ?	Niveau de consultation des bénéficiaires et institutions locales	Rapports de conception, procès-verbaux d'ateliers	Entrevues, groupes de discussion, visites d'observation	Communes, PME, bureaux d'études, associations locales	Mesurer la participation et l'appropriation
VALIDITÉ de LA CONCEPTION					
Réponse aux besoins des groupes vulnérables : La conception générale du projet, incluant les objectifs et les résultats attendus, répond-elle aux besoins réels des hommes et femmes vulnérables des régions ciblées en matière d'employabilité, d'accès aux marchés et de revenus issus de filières agricoles inclusives ?	Adéquation des objectifs avec les besoins en emploi et revenus	Études de base, profils socio-économiques	Entretiens, visites d'observation	Bénéficiaires, responsables communaux	Évaluer la pertinence sociale du projet
Réalisme des objectifs et théorie de changement : Les objectifs et les résultats du projet étaient-ils pertinents et réalistes par rapport à la situation sur le terrain ? Le projet propose-t-il une théorie de changement, implicite ou explicite, cohérente et adaptée au contexte local ?	Existence d'une logique d'intervention claire et réaliste	Cadre logique, documents de projet	Analyse documentaire	OIT, DEFIS, partenaires techniques	Vérifier la robustesse de la conception
Relation causale entre outputs et résultats : Y a-t-il réellement une relation causale entre les produits/outputs et les résultats escomptés, et entre ces résultats et les objectifs de développement escompté par le projet ? A-t-on clairement défini des indicateurs de performance avec des niveaux de référence, des cibles réalistes et des mécanismes de suivi adaptés ?	Définition d'indicateurs, existence de *baseline* et cibles	Cadre de résultats, rapports de suivi	Analyse documentaire	Équipe projet, OIT, FIDA	Évaluer la logique d'impact

Question d'évaluation	Mesure(s) ou indicateur(s)	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou informateurs	Analyse et évaluation
Intégration des thèmes transversaux : Comment les questions de genre, de non-discrimination, des normes internationales du travail, de dialogue social, de valorisation des ressources locales et de durabilité environnementale ont-elles été intégrées à la conception du projet ?	Inclusion du genre, normes du travail, environnement	Documents de projet, formations, outils HIMO	Analyse documentaire, entretiens	OIT, DEFIS, bénéficiaires	Mesurer l'intégration des principes transversaux
Prise en compte des risques : La conception du projet a-t-elle pris en compte tous les risques et hypothèses pouvant affecter la réussite du projet ? Sinon, quels sont les risques non identifiés, notamment liés au contexte socio-économique et climatique, qui pourraient avoir un effet sur l'atteinte des résultats du projet ?	Identification et gestion des risques	Cadre de gestion des risques	Analyse documentaire, entretiens	Équipe projet, OIT	Évaluer la capacité d'anticipation
COHÉRENCE					
Complémentarité avec autres projets : Les objectifs, produits et activités du projet sont-ils en cohérence, ou complémentaires avec d'autres projets des institutions nationales ou régionales, d'autres programmes ou projets de l'OIT ou des autres partenaires de développement au pays, notamment dans les secteurs du BTP, de l'emploi rural et de l'agriculture ?	Synergies avec programmes nationaux et internationaux	Cartographie des projets, rapports de coordination	Analyse documentaire, entretiens	OIT, MINAE, autres bailleurs	Identifier les chevauchements et synergies
PERFORMANCES ET EFFICACITÉ DU PROJET					
Atteinte des objectifs : Dans quelle mesure les objectifs du projet ont-ils été atteints, y compris les effets sur l'employabilité, la productivité agricole et l'accès aux marchés ?	Niveau de réalisation des produits et résultats	Rapports d'activités, indicateurs de performance	Analyse documentaire, entretiens, visites d'observation	Équipe projet, bénéficiaires	Mesurer les écarts entre planification et réalisation
Qualité et équité des résultats : La quantité et la qualité des produits réalisés ont-elles été satisfaisantes ? Les bénéfices et résultats du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et femmes ciblés par le projet, en tenant compte des disparités régionales et des groupes vulnérables ?	Satisfaction des bénéficiaires, répartition genre	Enquêtes de satisfaction, données désagrégées	Groupes de discussion, visites d'observation	Hommes & femmes bénéficiaires, associations	Évaluer l'impact équitable
Zones de succès et contraintes : Dans quelles régions/sous-régions géographiques les interventions du projet ont-elles enregistré de bonnes performances et des succès ? Quels facteurs ont contribué au succès ou ont	Identification des facteurs de succès et obstacles	Rapports régionaux, témoignages	Études de cas, entretiens, visites d'observation	Communes, PME, bureaux d'études	Identifier les bonnes pratiques et adaptations

Question d'évaluation	Mesure(s) ou indicateur(s)	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou informateurs	Analyse et évaluation
constitué des contraintes et pourquoi ? Quelles ont été les adaptations nécessaires, notamment en matière de mobilisation communautaire et de gestion locale, afin d'assurer l'atteinte des résultats ?					
Obstacles rencontrés : Quels sont les obstacles que le projet a rencontrés durant la mise en œuvre ? Comment ont-ils été contournés, et quelles leçons en ont été tirées pour améliorer les pratiques futures ?	Nature des défis et réponses apportées	Rapports de gestion, réunions de suivi	Entrevues, analyse documentaire	Équipe projet, OIT	Évaluer la résilience du projet
Suivi et mesure des progrès : Le projet a-t-il mis en place un dispositif adéquat pour assurer le suivi et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats, y compris des outils participatifs et des indicateurs sensibles au genre et à la diversité ?	Existence d'un système de suivi fonctionnel	Outils de suivi, rapports de progrès	Analyse documentaire	Équipe projet, OIT	Vérifier la qualité du pilotage
EFFICACITÉ DU DISPOSITIF de GESTION DU PROJET					
***Backstopping* des bureaux OIT :** Les services compétents de l'OIT à Abidjan (bureau pays et bureau régional), le « Decent Work Team » (DWT) à Pretoria et le bureau à Genève ont-ils assuré un *backstopping* adéquat pour la gestion du projet sur les plans technique, programmatique, administratif et financier, y compris en matière de suivi de la qualité des livrables et de capitalisation des acquis ?	Niveau de soutien technique et administratif	Rapports internes, échanges	Entrevues	OIT Abidjan, Pretoria, Genève	Évaluer l'appui institutionnel
Structure managériale : La structure managériale du projet a-t-elle facilité de bons résultats et l'efficacité des réalisations, y compris l'existence d'un système de suivi et évaluation fonctionnel et participatif, impliquant les parties prenantes locales ?	Clarté des rôles, efficacité du pilotage	Organigramme, rapports de coordination	Analyse documentaire, entretiens	Équipe projet, OIT	Évaluer la gouvernance du projet
Coordination interinstitution : Le projet a-t-il fait une utilisation stratégique de la coordination et de la collaboration avec d'autres projets du gouvernement, de l'OIT, des agences des Nations Unies et des donateurs, notamment dans les domaines du BTP, de l'emploi rural et de la formation professionnelle ?	Niveau de collaboration interinstitutionnelle	Rapports de coordination, partenariats	Entrevues	OIT, MINAE, FIDA, autres agences	Mesurer la synergie et l'impact collectif

Question d'évaluation	Mesure(s) ou indicateur(s)	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou informateurs	Analyse et évaluation
EFFICIENCE DANS L'UTILISATION DES RESSOURCES					
Allocation stratégique des ressources : Les ressources (financières, humaines, temporelles, techniques, matérielles, etc.) étaient-elles suffisantes et ont-elles été allouées de façon stratégique, en tenant compte des spécificités régionales et des capacités locales, afin d'aboutir aux résultats attendus ?	Adéquation des ressources aux besoins	Budget, plan de travail	Analyse documentaire	Équipe projet, OIT	Évaluer la planification financière
Optimisation des ressources : Les ressources ont-elles été utilisées d'une manière efficace et optimisée ? D'une manière générale, les résultats obtenus justifient-ils les coûts ? Les mêmes résultats auraient-ils pu être atteints avec moins de ressources, ou par une meilleure mobilisation des ressources locales et humaines disponibles ?	Rapport coût/résultat, alternatives	Analyse budgétaire, benchmarking	Analyse documentaire	Équipe projet, OIT, DEFIS, FIDA	Mesurer la rentabilité du projet
ORIENTATION VERS L'IMPACT					
Changements induits : Quels changements réels, prévus ou imprévus, voulus ou non voulus le projet a-t-il induits, notamment en matière d'employabilité, de structuration des filières agricoles et de gouvernance locale ?	Évolution des conditions de vie, emploi, revenus	Études d'impact, témoignages	Entretiens, visites d'observation	Bénéficiaires, communes	Identifier les effets directs et indirects
Impacts multiniveaux : Quels ont été les impacts individuels, communautaires, économiques et institutionnels du projet, et comment ces impacts ont-ils été perçus par les bénéficiaires finaux et les acteurs locaux ?	Effets individuels, communautaires, institutionnels	Études de cas, indicateurs	Entretiens, visites d'observation	Communes, PME, bureaux d'études, associations	Évaluer la portée du projet
DURABILITÉ DU PROJET					
Potentiel de pérennisation : Quel est le potentiel de durabilité des acquis du projet, en matière de maintien des infrastructures, de renforcement des capacités locales et de continuité des services ?	Existence de mécanismes d'entretien et de transfert	Plans de sortie, dispositifs locaux	Analyse documentaire, entretiens	Communes, associations d'entretien	Évaluer la viabilité post-projet
Renforcement des capacités : Les capacités des partenaires d'exécution ont-elles été suffisamment renforcées pour assurer la durabilité des réalisations au-delà de la période de mise en œuvre du projet ? À quel point la stratégie de sortie du projet est-elle efficace, réaliste, et appropriée au contexte local ?	Niveau d'autonomie des partenaires	Rapports de formation, suivi post-formation	Entrevues, groupes de discussion, visites d'observation	Communes, PME, bureaux d'études	Mesurer la capacité institutionnelle

Question d'évaluation	Mesure(s) ou indicateur(s)	Sources de données	Technique de collecte de données	Parties prenantes ou informateurs	Analyse et évaluation
Réplicabilité : Dans quelle mesure l'approche du projet peut-elle être répliquée, adaptée à d'autres régions ou contextes similaires à Madagascar ?	Potentiel d'extension de l'approche	Études comparatives, documentation	Analyse documentaire	OIT, DEFIS, MINAE	Identifier les conditions de réplication
Effets COVID-19 : Comment l'approche de durabilité du projet a-t-elle été affectée par la situation COVID-19 dans le contexte des réponses nationales, et comment le projet et les parties prenantes ont-ils réagi pour renforcer la résilience des bénéficiaires et l'appropriation locale des résultats ?	Adaptation du projet au contexte sanitaire	Rapports de gestion, mesures prises	Analyse documentaire, entretiens	Équipe projet, bénéficiaires	Évaluer la résilience et l'appropriation
THÈMES TRANSVERSAUX					
Genre et diversité : Dans quelle mesure le projet a-t-il intégré dans ses actions les besoins et priorités en matière de genre et diversité ? Quel est le niveau d'implication des femmes et des autres groupes vulnérables dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du projet, et dans les mécanismes de gouvernance locale et de pérennisation ?	Niveau d'implication des femmes et groupes vulnérables	Données désagrégées, témoignages	Entretiens	Femmes, jeunes, groupes vulnérables	Évaluer l'inclusion sociale
Équité des bénéfices : Les bénéfices du projet ont-ils profité équitablement aux hommes et aux femmes, ont-ils pu répondre aux besoins spécifiques des femmes et autres groupes vulnérables, ont-ils amélioré leur statut ? Quels indicateurs ou témoignages permettent de mesurer ces effets ?	Répartition des résultats selon le genre et la vulnérabilité	Indicateurs de genre, études d'impact	Groupes de discussion, visites d'observation	Bénéficiaires	Mesurer l'équité et l'amélioration du statut
Tripartisme et normes : Le projet a-t-il pris en compte, dans sa conception et sa mise en œuvre, le tripartisme, le dialogue social et les standards internationaux du travail ?	Intégration du dialogue social et normes de l'OIT	Documents de projet, partenariats	Analyse documentaire, entretiens	OIT, partenaires sociaux	Évaluer la conformité aux standards
Environnement : Contribue-t-il effectivement à l'action contre le changement climatique, notamment par la valorisation des ressources locales et la réduction de l'empreinte environnementale des infrastructures ?	Contribution à la durabilité environnementale	Activités HIMO, gestion des ressources locales	Analyse documentaire, visites d'observation	OIT, DEFIS, communes	Mesurer l'impact écologique

Outils de collecte d'informations

A. Modèle de prise de notes standardisée (à utiliser pour tous les entretiens)

Identification :

Date, lieu, partie prenante, nom interviewé, fonction, contact.

Type d'entretien :

Individuel/groupe ; durée ; enregistreur autorisé (O/N).

Critères/thèmes abordés :

Pertinence, conception, performance, efficacité, efficience, durabilité, thèmes transversaux.

Principaux constats :

Bullet points

Preuves/documents cités :

Titres, dates, auteurs

Citations clés :

3 à 5 verbatim

Questions non résolues/éléments à vérifier

Recommandations suggérées par l'interviewé

Documents à récupérer/preuves à collecter

Observations terrain :

État infrastructures et environnement, dynamique de groupe, langage corporel, etc.

B. Guides d'entretien et de discussion de groupe

1. CATÉGORIE D'INFORMATEUR CLÉS : Institutions nationales et autorités régionales (MINAE, autres ministères, agences sectorielles)

Objectif de l'entretien

Explorer l'alignement stratégique du projet, la cohérence avec politiques nationales/régionales, la coordination interinstitutionnelle, et les mécanismes de durabilité et de pérennisation.

Modalités

Type : Entretien semi-directif individuel ou groupe restreint (2–4 personnes).

Durée : 60–90 minutes.

Documents à consulter avant entretien : Plans nationaux/sectoriels, UNSDCF, documents projet, cadre de résultats, cartes de projets.

Structure et questions (par rubrique de la matrice)

Contexte et rôle

Pouvez-vous décrire votre rôle par rapport aux interventions du projet dans la région ?

Depuis quand et comment collaborez-vous avec le projet ?

Pertinence et alignement stratégique

Comment jugez-vous l'alignement du projet avec les priorités nationales et régionales (emploi, développement rural, infrastructures, ODD) ?

→Probes : exemples concrets d'alignement ou de divergence ; priorités non couvertes.

Le projet reprend-il des recommandations/engagements nationaux (ex. déclaration d'Abidjan, PPTD) ? Si oui, comment ?

Implication des parties prenantes

Avez-vous été consultés à la conception, mise en œuvre ou suivi ? Décrivez les modalités de participation.

→Probes : fréquence, nature des contributions, influence sur les décisions.

Cohérence et complémentarité

Quelles synergies existent entre ce projet et d'autres initiatives (nationales, OIT, FIDA, bailleurs) ?

→Probes : doublons, complémentarités, opportunités non exploitées.

Recommandez-vous des ajustements pour améliorer la coordination ?

Durabilité et pérennisation

Quels mécanismes locaux existent ou sont prévus pour assurer la maintenance des infrastructures et la continuité des services ?

→Probes : plans d'entretien, financement récurrent, responsabilités communales.

La stratégie de sortie vous paraît-elle réaliste ? Pourquoi ?

Gestion des risques et résilience (y compris COVID-19)

Quels risques majeurs (sociaux, climatiques, économiques) menaçaient la réussite du projet ? Comment ont-ils été pris en compte ?

Comment le projet a-t-il adapté ses activités pendant la pandémie ?

Renforcement des capacités et réplication

Le projet a-t-il contribué à renforcer les capacités institutionnelles ? Des exemples ?

L'approche est-elle réplicable dans d'autres régions ? Conditions nécessaires ?

Recommandations

Principales leçons pour la formulation de projets dans le futur ; actions prioritaires pour pérenniser les acquis.

Indicateurs/éléments à collecter

Existence de documents d'alignement ; comptes-rendus de réunions ; accords de partenariat ; plans d'entretien ; mécanismes de financement post-projet.

Conseils de conduite

Vérifier les dates et décisions précises ;

Demander preuves documentaires ;

Noter toutes éventuelles divergences entre niveaux central et régional.

2. CATÉGORIE D'INFORMATEUR CLÉS : Équipe projet et partenaires techniques (OIT, DEFIS, FIDA, équipe locale)

Objectif de l'entretien

Évaluer la conception, la mise en œuvre opérationnelle, le suivi-évaluation, l'allocation des ressources, le *backstopping* et la gestion des risques.

Modalités

Type : Entretien semi-directif (individuel pour chef de projet, groupe pour équipes thématiques).

Durée : 60–120 minutes.

Documents à consulter : Document de projet, cadre logique, budget, rapports de progrès, registre des risques, plans de travail, rapports de *backstopping*, tableau de bord de gestion, etc.

Structure et questions

Rôle et organisation

Présentez l'organisation du projet et les principales responsabilités.

→Probes : organigramme, canaux décisionnels, fréquence des réunions.

Validité de la conception

La théorie de changement est-elle claire et utilisée opérationnellement ? Comment a-t-elle guidé les interventions ?

Les objectifs (outputs/results) vous paraissent-ils réalistes au lancement ? Si non, pourquoi et quelles révisions ont eu lieu ?

Relation outputs → résultats → impact

Comment mesurez-vous la chaîne causale entre activités, produits et résultats ? Exemples d'indicateurs, baseline s et cibles.

→Probes : données de référence, fréquence de collecte, qualité des données.

Suivi-évaluation et capitalisation

Décrivez le système M&E : indicateurs, outils, responsabilités, participation des parties prenantes.

Comment sont gérés les retours d'information et les adaptations ? Donnez des exemples.

Allocation et optimisation des ressources

Les ressources allouées (financières, humaines, matérielles) étaient-elles suffisantes ? Y a-t-il eu des réallocations majeures ?

Les résultats obtenus sont-ils proportionnels aux coûts engagés ? Avez-vous réalisé des analyses coût-efficacité ?

Backstopping et soutien institutionnel

Comment avez-vous été soutenus par les bureaux OIT (Abidjan, Pretoria, Genève) et autres partenaires ?

→Probes : qualité et pertinence du support technique et administratif.

Risques opérationnels et adaptations

Principaux obstacles rencontrés sur le terrain et réponses mises en place.

Exemples d'adaptations réussies (procédures HIMO, mobilisation communautaire, mesures Covid).

Durabilité et stratégie de sortie

Actions entreprises pour assurer pérennisation ; transférabilité des compétences.

Éléments manquants pour une stratégie de sortie robuste.

Recommandations pratiques

Mesures prioritaires pour améliorer performance, suivi et pérennité.

Indicateurs/éléments à collecter

Registre des activités, rapports financiers, registre des formations, rapports d'audits, tableaux M&E.

Conseils de conduite

Demander des exemples concrets, chiffres et dates ; confronter déclarations par documents.

3. CATÉGORIE D'INFORMATEUR CLÉS : Bénéficiaires finaux (groupes d'agriculteurs, artisans, jeunes, femmes)

Objectif de l'entretien (focus groups discussions)

Mesurer l'impact perçu, la qualité et l'équité des résultats, la participation, la durabilité perçue et les besoins restants.

Modalités

Type : Groupes de discussion séparés par catégorie (femmes ; hommes ; jeunes ; groupes vulnérables) de 10–15 personnes ; entretiens individuels pour cas spécifiques.

Durée : 60–90 minutes ; entretiens 45–60 minutes.

Échantillonnage : représentation géographique et genre ; inclure bénéficiaires directs et non-bénéficiaires pour comparaison.

Documents/observations : visites de sites, photos d'infrastructures, listes de participants (avec consentement).

Structure et questions

Introduction et consentement

Présenter objectifs, confidentialité, demander autorisation d'enregistrer.

Participation et appropriation

À quel stade avez-vous été consultés (diagnostic, conception, mise en œuvre) ?

→Probes : types d'activités où vous avez contribué, influence sur décisions.

Effets et changements

Quels changements concrets observe-t-on dans vos revenus, emplois, accès aux marchés, pratiques agricoles ?

→Probes : chiffres approximatifs (avant/après), exemples de ménages.

Qualité et équité

Êtes-vous satisfait(e) de la qualité des formations/infrastructures ? Les bénéfices sont-ils équitablement répartis ?

→Probes : obstacles pour femmes, jeunes, personnes vulnérables.

Accès et inclusion

Qui a été priorisé ? Avez-vous observé des exclusions ou discriminations ?

→Probes : barrières économiques, sociales, géographiques.

Durabilité perçue

Comment seront entretenues les infrastructures ? Qui va payer l'entretien ?

Avez-vous reçu une formation qui permet d'assurer la continuité des activités ?

Adaptations face aux chocs (Covid, climat)

Le projet a-t-il aidé à faire face à la crise sanitaire ou à aléas climatiques ? Comment ?

Obstacles et leçons

Principaux problèmes rencontrés (approvisionnement, délais, qualité, communication) et solutions proposées.

Recommandations des bénéficiaires

Priorités pour la suite ; besoins non couverts.

Indicateurs/éléments à collecter

Témoignages, estimations pré/post, listes de bénéficiaires, données désagrégées par genre, exemples concrets d'activités.

Conseils de conduite

Séparer groupes pour favoriser expression libre ; utiliser cartes temporelles (avant/après) et échelles de satisfaction pour quantifier perceptions.

4. CATÉGORIE D'INFORMATEUR CLÉS : Communes, petites et moyennes entreprises locales, bureaux d'études (implémentation locale)

Objectif

Explorer la mise en œuvre locale, les adaptations, la maintenance des infrastructures, la participation communale et les aspects financiers locaux.

Modalités

Type : Entretien semi-directif individuel ; éventuellement réunion de coordination locale.

Durée : 60–90 minutes.

Participants : Maire/adjoint, responsable technique communal, entrepreneurs locaux, représentants bureaux d'études.

Structure et questions

Rôle local et implication

Décrivez votre implication (planification, appui technique, entretien).

Comment le projet a-t-il mobilisé les autorités locales ?

Mise en œuvre et qualités techniques

Les activités/infrastructures ont-elles respecté les normes attendues ? Problèmes rencontrés techniquement ?

Usage de la main-d'œuvre locale (HIMO) : quantité, qualité, retombées économiques locales.

Maintenance et pérennisation

Existe-t-il un plan d'entretien ? Ressources affectées ? Groupes responsables ?

Capacités techniques locales pour maintenance et réparations ?

Synergies et complémentarité

Le projet a-t-il complété d'autres investissements locaux ? Des doublons ont-ils été identifiés ?

Rentabilité et soutien aux PME

Les marchés locaux ont-ils bénéficié (fournisseurs, entrepreneurs) ? Conditions de paiement/contrats locaux respectés ?

Risques et adaptations

Contraintes logistiques, saisonnalité, climat ; exemples d'adaptations.

Recommandations

Mesures pour renforcer maintenance, transférabilité des compétences, meilleure intégration locale.

Indicateurs/éléments à collecter

Contrats locaux, bons de commande, plans d'entretien, rapports techniques, listes d'entrepreneurs employés.

Conseils de conduite

Demander preuves documentaires ; inspecter un échantillon d'infrastructures ; vérifier modalités de HIMO.

5. CATÉGORIE D'INFORMATEUR CLÉS : Partenaires sociaux et organisations communautaires (associations, coopératives)

Objectif

Examiner l'intégration du tripartisme, du dialogue social, des normes du travail, la participation des groupes vulnérables et la gouvernance locale.

Modalités

Type : Entretien de groupe (6–10 personnes) ou individuel pour leaders.

Durée : 60–90 minutes.

Participants : Représentants communautaires, leaders d'associations, membres d'associations.

Structure et questions

Rôle et représentation

Comment votre organisation a-t-elle été impliquée dans le projet ?

Êtes-vous satisfaits du niveau de représentation et de consultation ?

Normes du travail et dialogue social

Le projet a-t-il respecté les normes internationales du travail et promu le dialogue social ?

→Probes : conditions de travail sur chantiers, sécurité, contrats, recours.

Inclusion et genre

Avez-vous observé une participation effective des femmes et des groupes vulnérables dans les instances de gouvernance ?

Mesures spécifiques prises pour l'inclusion : quotas, sessions ciblées, modalités d'accès.

Gouvernance locale et transparence

Les mécanismes locaux (comités de gestion, coopératives) sont-ils transparents et responsables ?

→Probes : Exemples de conflits locaux et de leur résolution.

Durabilité et appropriation communautaire

La communauté se sent-elle propriétaire des activités ? Mécanismes d'appropriation mis en place ?

Recommandations

Actions pour renforcer le respect des normes, la participation et la pérennité.

Indicateurs/éléments à collecter

Procès-verbaux de comités, chartes de gouvernance, registres des travailleurs, rapports sociaux.

Conseils de conduite

Explorer perceptions sur le terrain (sécurité, égalité de traitement, équité, etc.) ; recueillir exemples concrets.