



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 février 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

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. 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 ciblées (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 à 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.

► Bureau d'évaluation

**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'efficacité 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 a suivi une approche participative, conforme aux directives de l'OIT, impliquant ministères, 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**

Pertinence. Le projet est pleinement aligné sur les priorités nationales et internationales. Il répond aux Engagements 6 et 9 du Programme général de

► Bureau d'évaluation

**principaux et
conclusions**

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 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 SST 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 routes réhabilitées et les périmètres irrigués dans certains sites. 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 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

► Bureau d'évaluation

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 efficace, mobilisant 233 000 jours-personnes et produisant des infrastructures durables à des coûts compétitifs (30 000–

► Bureau d'évaluation

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.

► Bureau d'évaluation

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 APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

Principales recommandations et suivi

Recommandation #1. Établir entre l'OIT et le Programme DEFIS et le 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 nationalement.

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.

Principales leçons apprises et bonnes pratiques

LEÇONS APPRISSES

Leçon apprise #1. Les démonstrations pratiques 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 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.