

REPUBLIQUE DE MADAGASCAR

Gouvernement de Norvège/Bureau International du Travail

Projet HIMO-Urbain (MAG/02/M01/NAD)

**Secrétariat d'Etat auprès du Ministère de l'Intérieur et de la Réforme
Administrative Chargé du Développement Régional et des
Communes**

MISSION D'EVALUATION TECHNIQUE DU PROJET HIMO-URBAIN

JUIN 2004

RAPPORT FINAL

Rapport préparé par:

Christopher Peter Metcalf, Chef de Mission, consultant BIT

Anders Wirak, Socio-économiste, consultant NORAD

Verosoa Raharivelo, ingénieur du génie rural, consultante BIT

Abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AGETIPA	Agence d'Exécution de Travaux d'Intérêt Public
APIPA	Autorité pour la Protection contre les Inondations de la Plaine d'Antananarivo
BE	Bureaux d'Etudes
BIT	Bureau International du Travail
CHR	Centre HIMO-Routes
CSB	Centre de Santé de Base
CTDs	Collectivités Territoriales Décentralisées
EPP	Ecole Primaire Publique
FID	Fonds d'Intervention pour le Développement
FIFTAMA	Farimbona lombonan'ny Firaisan'ireo Tanàna Manodidina an' Antananarivo (Organisme public de coopération intercommunale des communes périphériques d'Antananarivo)
HIMO	Haute Intensité de Main-d'Oeuvre
MRL/HIMO	Association Micro Réalisations à Haute Intensité de Main-d'oeuvre
MTP	Ministère de Travaux Publics
NORAD	Agence Norvégienne de Développement
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OPCI	Organisme Public de Coopération Intercommunale
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNUD	Programme de Nations Unies pour le Développement
PNLS	Programme National de Lutte contre le Sida
PST	Programme sectoriel de transport (financé par la Banque Mondiale)
SEDRC	Secrétariat d'Etat chargé du Développement Régional et des Communes
SECALINE	Projet de Sécurité Alimentaire
VPM	Vice Primature

Taux de change (11/06/04)

US\$ 1 = 12,250 FMG

TABLE DES MATIERES

RESUME (EN FRANÇAIS).....	4
EXECUTIVE SUMMARY (ENGLISH).....	7
1. INTRODUCTION.....	11
2. METHODOLOGIE DE L’EVALUATION ET STRUCTURE DU RAPPORT.....	11
3. HISTORIQUE.....	13
4. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT.....	14
5. CADRE INSTITUTIONNEL ET CELLULE D’APPUI.....	16
6. CHOIX DES COMMUNES/QUARTIERS D’INTERVENTION.....	19
7. ETAT D’AVANCEMENT ET RESULTATS ATTEINTS.....	19
8. INFRASTRUCTURES ET ENTRETIEN.....	26
9. BENEFICIAIRES – INDIVIDUELS ET INSTITUTIONNELS.....	32
10. PROPOSITIONS STRATEGIQUES CONCERNANT L’AVENIR.....	34
ANNEXES.....	39
1. TERMES DE REFERENCE DE LA MISSION D’EVALUATION	
2. DEROULEMENT DE LA MISSION D’EVALUATION	
3. PERSONNES RENCONTREES	
4. DOCUMENTS CONSULTES	

RESUME

La mission d'évaluation

Une mission d'évaluation a été effectuée du 01 au 12 juin 2004 sur le projet HIMO-Urbain conformément aux lettres d'accord entre la NORAD et le BIT d'une part et entre le Gouvernement de Madagascar et le BIT d'autre part. Le projet a commencé le 18 novembre 2002 pour une année et, suite à une extension de cinq mois, prendra fin en septembre 2004.

Cette évaluation a pour but d'apprécier:

- L'état d'avancement des activités et résultats atteints
- La pertinence des objectifs et des résultats
- La concordance des résultats avec les objectifs
- Le respect des obligations de chaque composante du projet (cellule d'appui, association MRL/HIMO, communes et associations de quartiers)
- L'efficacité de l'exécution
- La durabilité des résultats après la fin du projet

Méthodologie

La méthodologie adoptée par la mission d'évaluation est la suivante :

- réunion avec les responsables du projet HIMO-Urbain à Antananarivo
- visite et discussion avec les responsables gouvernementaux et les responsables techniques impliqués dans le projet : SEDRC, OPCI, MRL/HIMO
- visite de terrain pour constater les réalisations dans quelques communes échantillons, et pour discuter avec les responsables et bénéficiaires locaux.
- Réunion de discussion et de synthèse entre les membres de la mission d'évaluation après chaque rencontre ou descente sur terrain.

Axes d'analyse

Basé sur les termes de référence de la mission et sur les documents du projet, l'évaluation du projet comporte l'analyse des points jugés importants suivants :

- Historique
- Stratégies de développement
- Le cadre institutionnel du projet et la Cellule d'Appui
- Choix de la zone d'intervention et des communes/quartiers
- Etat d'avancement et résultats atteints
- Les infrastructures et l'entretien
- Bénéficiaires – individuels et institutionnels

Résultats

Le tableau suivant donne les résultats quantitatifs du projet entre le 18 novembre 2002 et le 15 mai 2004.

Objectifs immédiats	Libellé	Prévisions	Réalisations	Taux de réal. %	Observations
Générer des revenus au profit des populations urbaines les plus démunies, et particulièrement les femmes et améliorer les conditions de vie des populations	Nombre de journées de travail	422 000	420 910	99,7	
	- nombre de travailleurs		6 009		
	dont femmes		4 039	67,2	
	Nombre de projets d'infrastructures réalisés	50	45	90	3 projets déjà entrepris par d'autres institutions, 2 projets avortés
	Nombre de communes touchées	14	14	100	
	Nombre de quartiers bénéficiaires	65	60	92	
Créer les conditions d'une pérennisation de l'amélioration des conditions de vie par l'engagement des communautés pour l'entretien des infrastructures	Unités techniques communales créées	14	14	100	
	Comités de gestion de quartiers créés	65	55	85	
Renforcer la capacité technique et institutionnelle des collectivités décentralisées pour la poursuite de l'amélioration des conditions de vie des populations	Unités techniques formées	14	14	100	
	Comités de quartiers formés	65	55	85	

La mission d'évaluation considère que les objectifs du projet HIMO-Urbain ont été atteints :

- L'état d'avancement des activités et résultats atteints, la pertinence des objectifs et des résultats, la concordance des résultats avec les objectifs sont tous satisfaisants.
- Tous les intervenants du projet ont respecté leur engagement : la Cellule d'appui dans son rôle de coordination et de supervision, l'Association MRL/HIMO en tant que maître d'œuvre et d'appui au renforcement institutionnel, les communes comme partenaires par leur contribution matérielle et la mise à disposition de leurs Agents Techniques Communaux, ainsi que les comités de gestion quartiers et les associations de quartier qui ont acquis le sens de participation et de responsabilité.
- Les autres institutions de tutelle et d'orientation (SEDRC, OPCI) prennent sérieusement leur rôle dans le projet.
- Les travaux ont été exécutés suivant les règles de l'art et dans les délais prévus.
- En vue de la pérennisation, par leur participation dans les projets par l'approche HIMO, la population est plus responsabilisée dans la maintenance et entretien des infrastructures. Des associations sont créées ou redynamisées pour prendre en charge la maintenance et l'entretien des réalisations. Le transfert de compétence technique est réalisé au niveau des communes et des associations de quartiers.

Principales recommandations

Les recommandations sont adressées à toutes les institutions concernées par le projet afin d'avoir une meilleure coordination et efficacité dans le futur.

Au Gouvernement malgache / SEDRC. La mission estime que le SEDRC devrait continuer à jouer un rôle important dans l'élaboration de la politique pour le développement des CTDs et

renforcer son soutien et appui dans les initiatives à entreprendre, depuis l'élaboration des PCD jusqu'à la réalisation des projets, ainsi que dans la gestion et la maintenance des infrastructures existantes. L'approche HIMO pourrait être promue comme outil de développement

Aux Collectivités territoriales décentralisées. Suivant le processus de décentralisation, les CTD doivent acquérir une légitimité et la confiance de leur population, par :

- l'acquisition des moyens nécessaires pour améliorer le niveau de vie de la population
- la prise d'autonomie et de responsabilité totale dans la réalisation des projets de développement

Aux Bailleurs de fonds. Il est suggéré aux Bailleurs de fonds de :

- encourager au maximum les CTDs bases de la promotion de la démocratie et du développement.
- coordonner leur approche pour développer les participations locales et renforcer la synergie pour le développement
- considérer les critères suivants dans le choix des zones d'intervention : la qualité du plan communal de développement, la capacité d'entretien des infrastructures existantes et l'aptitude de leadership de la CTD à trouver des solutions aux problèmes de développement.

Le BIT et la Cellule d'Appui.

- La structure du projet HIMO-Urbain a fait preuve d'une performance positive. Elle pourrait être adoptée dans d'autre projet
- L'association MRL/HIMO doit bénéficier des aides et appuis du BIT et de la Cellule d'Appui pour acquérir une reconnaissance extérieure et partager ses expériences.
- Dans la définition des délais du projet, il faut accorder une considération importante au délai nécessaire à la structuration et renforcement institutionnel afin de favoriser l'atteinte des objectifs sociaux.
- Pour limiter les dépenses en déplacement et transport, et pour avoir une meilleure appréciation des réalisations, les sites d'intervention doivent répondre aux critères de concentration géographique. Il serait aussi avantageux de limiter les variétés de type de construction
- La Cellule d'appui doit continuer dans son choix de redynamisation des structures sociales existantes avant de procéder à de nouvelles créations
- Il est souhaitable de faire un diagnostic sur les autres intervenants dans les CTD pour déterminer les possibilités de partenariat et de développer les synergies
- La composante « hygiène et sécurité » étant pertinente et réussie, il est nécessaire de l'intégrer encore dans le projet à Fort Dauphin
- Dans la composante « hygiène et sécurité », il est recommandé que le projet accentue ses actions dans la sensibilisation contre le VIH Sida et se relie aux autres intervenants (PNLS) afin de toucher l'ensemble de la population cible
- Dans un nouveau projet, il est conseillé de mettre en place une bonne stratégie de communication pour mieux faire connaître le projet

Conclusion

La mission d'évaluation est satisfaite de sa mission. Les entretiens avec les divers responsables, les visites de terrain, les documents concernant les projets lui ont permis de comprendre, réaliser et apprécier les résultats du projet.

Le projet HIMO-Urbain est une réussite dans son genre, et constitue une base de la prise en main des CTD en tant que base de développement.

Les réalisations dans le but d'améliorer le niveau de vie des populations cibles sont appréciables et constituent déjà un pas de gagné dans la lutte contre la pauvreté.

EXECUTIVE SUMMARY (English)

The **Labour Intensive Public Works (HIMO) Urban project** (ILO number: MAG/02/M01/NAD and Norwegian Government: MAG-2007 (Chap.post 262.70)) was initiated at the request of the Government of Madagascar following the political and economic crisis of 2002. It was financed by the Government of Norway for a cost of 10 million NOK as a “GAP-project”, meaning “assistance to change” and is seen as combining emergency and development features. The project was executed by the ILO which has worked for many years with the Government of Norway in Madagascar and whose HIMO strategy has become a sort of trademark of that co-operation.

Methodology of the review. Over a period of two weeks from 1 to 12 June 2004 a review team of three persons, Christopher Peter Metcalf (head of mission), Anders Wirak (socio-economist) and Verosoa Raharivelo (engineer) undertook an evaluation of the project. This included interviews and meetings and four full days of field visits to 10 of the 45 projects in the peri-urban areas surrounding Antananarivo.

Following the political and economic crisis of 2002 the national GDP fell by approximately 10 percent and poverty levels reached 80 percent. Urban areas and particularly Antananarivo were seriously affected by the closure of industries covered by export processing zone legislation and these negative effects spread into the communes surrounding the capital. In these circumstances the HIMO-Urbain project was approved with a view to mitigating the effects of this crisis. By adopting the HIMO approach as already supported by the Norwegian government in Madagascar, the project committed itself to working with the decentralised institutions of government and particularly the communes. It is considered that this approach strengthens the Malagasy government’s policy of decentralisation and, by assisting the communes to improve public welfare, it increases their legitimacy in the eyes of the target population.

The development objective of the project was to improve the incomes and the living conditions of the poorest groups of the peri-urban population by creating temporary jobs related to the construction or rehabilitation of basic infrastructure in underprivileged districts. **Based upon the information obtained, it is the overall opinion of the review team that the project, in a cost-efficient manner and with a high degree of quality, has provided an important basis for reaching this development objective.**

However, it should be recognised that the outputs and outcomes of the project are only partly measurable as they include a strong social component. This includes the sensitisation and training of the target populations and the creation and strengthening of local institutions such as commune technical committees and neighbourhood associations for the maintenance of the infrastructure that has been built or rehabilitated under the project. It should also be stressed that the benefits resulting from such project results will only be evident in the medium to long term.

Four immediate objectives are defined in the project document:

(i) To generate incomes for the poorest components of the peri-urban population and particularly women.

The review team concludes that as of 15th of May 2004 the project had created approximately 421,000 workdays of which almost 320,000 were directly employed by the project. The others were created by demand for local materials (e.g. paving stones) used by the project. Women represented 61,8 % of the workers employed. It is important to note that compared to more « routine » emergency labour intensive works, the HIMO method adopted by the project includes health assistance (including information on HIV/AIDS), extensive training, sensitisation, establishment of groups responsible for maintenance, etc.

(ii) To improve the living conditions in poor peri-urban districts by establishing or rehabilitating basic infrastructure, in particular roads, irrigation and drainage systems, social infrastructure, etc.

It is impossible to measure precisely the improvements obtained as result of the infrastructure built or rehabilitated by the project, but virtually everyone interviewed stressed that the project has introduced many positive changes and improved the life of the target populations in many domains.

The achievements are impressive.

In 14 communes and 60 neighbourhoods (fokontanys) 45 sub-projects have been built or rehabilitated the following:

- 79,000 meters of irrigation and drainage
- 70 bridges and other related constructions
- 19,333 meters of roads, of which about 13,100 meters have been paved, 4,600 meters asphalted and 1,500 meters compacted, as well as related staircases, water run-off systems etc.
- 1700 meters of earth filled dikes
- one latrine block and
- two sportfields.

The list of actual and potential, direct and indirect, immediate and longer term benefits of the above constructions is long. The corresponding list of possible negative impacts is very short.

Among the most important positive impacts are improved drainage and irrigation which in time should lead to higher yields due both to larger surfaces under cultivation and to improved water control as well as in some places double cropping.

Large-scale road and footpath development also has considerable positive impact. Conditions before and after the HIMO-Urbain implementation have been photographed and reported by the project, and this is perhaps one of the best demonstrations of improvement. Among the most important results of improved roads and footpaths one can mention generally improved communications including the increased transport of people and materials. For example, farmers, fishermen, and trades people can more easily bring their products to market. User security (e.g. for school children) is also much enhanced as the roads are not slippery, uneven and dangerous. In towns footpaths had in many instances become dumping places for garbage and even «toilets» but since the project interventions they are now cleaner and healthier and this in itself has encouraged private efforts to beautify the neighbouring areas.

(iii) To create the conditions for continuing the improvement of living conditions by engaging the communities in managing their daily lives and maintaining the infrastructures constructed under the project.

HIMO-URBAIN has included a wide range of sensitisation and motivation activities for the target populations. The review team is impressed with the achievements and recognises and appreciates that this is not something that could be achieved in isolation. The project has mobilised groups and established co-operation and strengthened awareness. The real impact will only be visible after some years, but the approaches adopted may be considered as models for other economic and social programmes.

(iv) To reinforce the institutional and technical capacity in decentralized communities so that they can ensure their responsibilities in the improvement of the living conditions for the populations.

Again, this objective has high aspirations and HIMO-URBAIN, in a relatively small project, cannot change the outlook and practices of people and institutions during a short period of time. But when this is said, the project has done a lot to address the problems. All communal

technicians involved in the project have received training in planning, implementation and control of rehabilitation and maintenance work. In addition, all members of neighbourhood associations involved in the project have received training in proper maintenance.

The review team would like to note that the two last project objectives are relatively abstract and aspire higher than perhaps might be considered realistic for the project. On the other hand high aspirations are important as guiding principles for action. When the project is finalised the staff should be given sufficient time and resources to undertake a self-evaluation that aims to record positive and negative practices and experiences. By doing this, one important outcome of the project could be the presentation of **“models” for other similar projects**. In this context the review team would stress the importance of **public relations** in order to spread the HIMO message and methodology. The “selling” of the HIMO approach will undoubtedly be easier as so much quality infrastructure has been produced and can easily be visited near the capital city.

In summary, the review team considers that the project is **well related and integrated into the Government of Madagascar’s development strategies**, especially (a) poverty eradication and (b) decentralisation. The project also stresses the active participation of women, environmental protection and the fight against HIV/AIDS. Indirectly and directly the project is improving the situation for children. The HIMO approach also emphasises competence development and sensitisation, health and rights of workers and good governance in terms of local participation and decision making.

As regards overall outputs and outcomes the project has sought to achieve a balance between emergency and development approaches. If the project had been operating in a strictly emergency situation it would have emphasised the creation of jobs that enabled the rapid distribution of food and medicines and put less stress on the type of infrastructure that was being built. On the other hand, if the main objective of the project had been to produce as many meters of roads and canals as possible with the financial resources available, it would have concentrated less on institution building and mobilising and training the target populations and on establishing inter-communal cooperation. It would also have probably been more cost-efficient to concentrate in one or a couple of communes (in stead of the present 14) to reduce costs for transport, planning, etc.

However, after reviewing the approach adopted by the project the review mission considers that it **selected close to the right blend of actions and inputs**. Nevertheless, it should be stressed that this view is based on very simple and qualitative assessment methods and that more detailed studies would be required to obtain a more definitive conclusion.

In terms of the **quality of the physical results** the review mission takes a positive view. During the site visits that mission was able to observe that the HIMO-Urbain constructions were of a relatively higher standard as compared to similar outputs. However, to get a comprehensive view, an assessment of the quality of roads, footpaths, irrigation and drainage canals, and channels and related constructions would have to be undertaken when they were under “working pressure” (i.e. during the rainy season).

As regards the project staff, the review mission was of the opinion that at all levels they had high ambitions for the project, including planning, implementation and the final physical results in the field. As far as the team could judge, **the personnel are highly qualified** for the work and broadly motivated for the special approach of HIMO.

The selection of project sites was clearly sensitive but the review team was not able to identify any questionable **selection criteria** or methods applied in this project (although this issue was not a main focus of the review). Specific interests of people, parties or groups – apart from the elected personnel in the communes, have not been found to play a role in site selection.

The project has utilised available statistics and information and has undertaken surveys and investigations as a basis for site and project selection and implementation. There is little doubt that project activities were undertaken

- in areas characterised by poverty
- in areas where HIMO methods would be feasible (creation of maximum of working days)
- as integrated elements of overall communal development plans.

The **planning** has been characterized by a high degree of participation, involving organisations at different levels and the different interests within both the local community as well as between communes. The planning documents and specification are of good quality.

Training materials developed in the project have been briefly assessed and the review team notes that the project has made a considerable investment to provide a comprehensive and relevant set of training tools. This includes a high degree of quality in terms of both content and pedagogical approach.

HIMO-Urbain staff has undertaken a number of steps in order to increase the likeliness of projects being **maintained**. In the training provided at most levels – from representatives of the communes to workers in the projects, maintenance is included as an important issue.

1. INTRODUCTION

Les lettres d'accord entre NORAD et le BIT d'une part et entre le Gouvernement de Madagascar et le BIT d'autre part stipulent que le projet HIMO-Urbain fera l'objet d'une mission d'évaluation deux mois avant sa clôture. Cette évaluation aura pour but d'apprécier:

- L'état d'avancement des activités et les résultats atteints
- La pertinence des objectifs et des résultats
- La concordance des résultats avec les objectifs
- Le respect des obligations de chaque composante du projet (cellule d'appui, association MRL/HIMO, communes et associations de quartiers)
- L'efficacité de l'exécution
- La durabilité des résultats après la fin du projet

Le projet a commencé le 18 novembre 2002 pour une année et, suite à une extension de cinq mois, prendra fin en septembre 2004. Le projet a donc fait l'objet d'une mission d'évaluation technique du 1 au 12 juin 2004.

La mission d'évaluation a été effectuée par trois consultants indépendants: Christopher Peter Metcalf, chef de mission et consultant BIT, Anders Wirak, socio-économiste et consultant NORAD, et Verosoa Raharivelo, ingénieur du génie rural et consultante BIT.

Les termes de référence de la mission figurent en annexe 1, le déroulement de la mission en annexe 2, la liste de personnes rencontrées en annexe 3 et la liste des documents consultés en annexe 4.

2. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION ET STRUCTURE DU RAPPORT

Méthodologie

Les membres de la mission d'évaluation se sont réunis à Antananarivo le premier juin où ils ont rencontré le Conseiller Technique Principal de la Cellule d'Appui, M. Hervé Bonnet, et l'Expert national de l'Unité de la Cellule d'Appui basée à Antananarivo, M. Richard Ramanantsoa. M. Bonnet et M. Ramanantsoa se sont mis à la disposition de la mission pour toutes les informations et les documentations nécessaires.

A part les visites de courtoisie, les membres de la mission ont participé à des séances de travail avec des responsables du Secrétariat d'Etat chargé du Développement régional et des Communes et de l'Organisme Public de Coopération Intercommunale qui leur ont permis de saisir la politique du gouvernement en matière de la décentralisation et de l'utilisation de l'approche HIMO. Les membres de la mission ont aussi beaucoup bénéficié des contacts avec le staff de l'association MRL/HIMO qui est le maître d'œuvre des réalisations du projet. Par contre, la réunion de synthèse prévue à la fin de la mission a été annulée au dernier moment à cause d'un décès dans la famille du Directeur de la Promotion de la Coopération Décentralisée qui devait présider la réunion. La mission s'est donc terminée par une réunion de synthèse avec les responsables de la Cellule d'Appui.

Pendant son séjour de douze jours à Antananarivo la mission a pu effectuer quatre visites de micro-réalisations sur le terrain qui leur ont permis de voir un échantillon des travaux achevés ou en cours. Toutes les principales catégories des micro-réalisations mises en œuvre par le projet étaient représentées. Dans chaque commune, le Maire (ou à une seule occasion son représentant),

accompagné de ses collaborateurs et des responsables du quartier, ont bien voulu participer à la visite. De plus, l'ambassadeur désigné de Norvège à Madagascar a participé à la dernière de ces visites. L'association MRL/HIMO a assuré l'encadrement de ces visites et n'a pas ménagé son effort pour les rendre intéressantes et instructives.

Les visites sur le terrain, les discussions avec les responsables du gouvernement, du BIT et des maîtres d'ouvrages ainsi que les documents fournis par la Cellule d'Appui sont à la base des conclusions et des recommandations du rapport d'évaluation. Les commentaires exprimés par les responsables de la Cellule d'Appui à la réunion de synthèse sur les conclusions et recommandations ont été intégrés dans le rapport.

Du point de vue de l'approche méthodologique de l'évaluation, la mission a observé que les résultats du projet devraient être divisés en deux catégories différentes: ceux qui sont mesurables et ceux qui ne le sont pas. Les résultats mesurables comprennent les jours de travail payés, les projets de construction ou de réhabilitation effectués et dans certains cas l'augmentation de la production, agricole ou autre, le nombre d'associations et comités de quartier collaborant pouvant être imputés aux travaux du projet. Par contre les exercices de sensibilisation et de formation auprès de la population bénéficiaire et la création institutionnelle au niveau des communes et des quartiers ne pourraient être jugés que sur la base des changements dans la vie économique et sociale des populations et institutions cibles sur plusieurs années. Même dans le cas spécifique de l'entretien des infrastructures achevées par le projet, la capacité des populations cibles de l'effectuer correctement, par le biais des associations mises en place par le projet, ne pourrait être évaluée qu' à moyen ou à long terme.

Structure du Rapport

Sur la base des termes de référence et du document du projet, le rapport de la mission d'évaluation comporte les sections suivantes:

- **Historique.** Les antécédents du projet actuel.
- **Stratégies de développement.** L'adéquation des objectifs avec les stratégies de développement mises en places par le Gouvernement. Cette section traite spécifiquement des stratégies du gouvernement dans les domaines (a) de la lutte contre la pauvreté et (b) de la décentralisation et de l'adéquation des objectifs du projet avec ces stratégies.
- **Le cadre institutionnel du projet et la Cellule d'Appui.** Une appréciation du cadre institutionnel et du rôle de la Cellule d'Appui dans la supervision et la gestion du projet.
- **Choix de la zone d'intervention et des communes/quartiers.** Observations (i) sur le processus adopté pour choisir les zones et les sites d'intervention et (ii) sur la pertinence de la zone d'intervention et du choix des communes et des quartiers.
- **Etat d'avancement et résultats atteints.** Le respect des objectifs du projet (comparaison prévisions/résultats). Cette section fournit une analyse plutôt quantitative des 'produits' (outputs) par rapport au document du projet.
- **Les infrastructures et l'entretien.** La sélection, la qualité, le coût et la cadence des travaux exécutés par la composante *Investissements* du projet. Cette section vise à une analyse qualitative des investissements exécutés dans le cadre du projet. Elle traite aussi le rôle du maître d'oeuvre, la régularité des procédures appliquées au sein du volet "Investissements" et les dispositions prises pour l'*entretien* des infrastructures.

- **Bénéficiaires – individuels et institutionnels.** L'impact des investissements entrepris par le projet sur les bénéficiaires individuels (femmes et habitants pauvres des communes et des quartiers) et la qualité de l'appui/formation apporté aux bénéficiaires institutionnels (communes et associations des quartiers). Cette section traite aussi bien la contribution directe que le projet apporte aux plus pauvres que l'aspect création institutionnelle du projet qui vise à renforcer le rôle des collectivités décentralisées dans l'amélioration des conditions de vie des groupes des plus pauvres de la population urbaine.
- **Propositions stratégiques concernant l'avenir.** Les recommandations de la mission d'évaluation.

3. HISTORIQUE

La crise politique traversée par Madagascar durant les premiers mois de l'année 2002 a amené une paralysie du système socio-économique du pays. Il en a résulté un anéantissement des résultats antérieurs du pays, car le taux de croissance moyen annuel du PIB, fruits des efforts économiques entrepris depuis 1997, qui était égal à 4,3%, est tombé en 2002 à un taux de -9,5%, et le taux de pauvreté a atteint 80,0% en général et 60% en milieu urbain. La perte d'emploi en cette période a touché 25% de la population urbaine dont la moitié était constituée par les femmes.

De toutes les zones urbaines de Madagascar, la ville d'Antananarivo, du fait de sa situation industrielle et démographique, a été la plus touchée par la crise de 2002. En effet, d'une part, Antananarivo constitue la ville la plus industrialisée du pays, et d'autre part, elle est devenue la zone de prédilection d'installation d'un grand nombre d'entreprises franches. Ces dernières, à vocation exclusivement exportatrice, étaient les premières à être touchées par la crise, condamnées à réduire leur effectif, sinon à fermer leurs portes, car toutes les voies de communication - route, chemin de fer – qui reliaient Antananarivo aux côtes (ports) étaient bloquées durant la crise. Enfin, la population de la ville d'Antananarivo et de sa périphérie est constituée d'immigrants issus des zones rurales qui n'ont pas encore pu développer une structure sociale stable pour affronter la crise.

En mai 2002, pour faire face à la crise, le nouveau gouvernement du Président Marc Ravalomanana a préparé un Plan de Redressement pour Madagascar, qui a été présenté aux bailleurs de fonds lors d'une réunion à Paris au mois de juillet de la même année. C'est dans le cadre de ce Plan de Redressement, que par la suite, le Gouvernement norvégien a proposé au Gouvernement de Madagascar un projet d'urgence intitulé 'Projet HIMO-Urbain'. Ce projet, prévu pour une durée d'une année, prolongé de neuf mois plus tard, a pour objectif principal d'améliorer les revenus et les conditions de vie des groupes les plus pauvres de la population périphérique d'Antananarivo. Cet objectif doit être atteint par la création d'emplois temporaires par le biais de la construction ou la réhabilitation d'infrastructures de base selon l'approche à Haute Intensité de Main-d'oeuvre (HIMO) et l'utilisation des ressources locales. Le projet s'inscrit dans la démarche décentralisatrice du gouvernement et favorise le renforcement de la capacité des collectivités territoriales décentralisées (CTD) pour exercer effectivement leurs responsabilités dans l'amélioration des conditions de vie des populations et, plus spécifiquement, à assurer la bonne gestion et l'entretien des infrastructures. Quelques-unes des communes périphériques gardent toujours un certain niveau d'autosuffisance agricole mais toutes ont été gravement perturbées sur le plan économique et social par la crise de 2002.

Le projet fonctionne sous tutelle du Secrétariat d'Etat chargé du Développement régional et des Communes et, intervient dans les quartiers défavorisés au sein des communes périphériques d'Antananarivo regroupées dans l'OPCI/FIFTAMA.

Depuis les années 1990 le BIT fournit à Madagascar un appui technique HIMO dans le cadre de plusieurs projets communautaires en milieu rural et en milieu urbain. Dans l'ensemble, ces projets ont de très bons résultats et démontrent l'efficacité de l'approche HIMO et de l'approche participative dans divers domaines d'infrastructures (voirie, assainissement, bâtiment, hygiène publique et environnement). Actuellement le gouvernement de Norvège est le bailleur de fonds appuyant les initiatives BIT/HIMO et il finance aussi les projets HIMO-Routes et HIMO-Bâtiments. Lors du démarrage du projet HIMO-Routes, une cellule d'appui a été constituée à Antsirabe pour fournir l'assistance technique du BIT au Centre HIMO-Routes et à l'unité du Ministère des Travaux publics chargé de l'exécution du volet investissements.

Comme il a été noté ci-dessus, le projet HIMO-Urbain a été conçu comme un projet d'urgence. Tous les partenaires concernés étaient donc d'accord sur l'importance d'un démarrage rapide et dans les meilleures conditions. Dans ce but il a été convenu de confier le nouveau projet HIMO-Urbain à la Cellule d'Appui du projet HIMO-Routes pour que celle-ci puisse apporter immédiatement au projet l'expérience de son équipe déjà rodée et l'appui administratif nécessaire. Une antenne de la Cellule d'Appui avec un expert national à plein-temps a été établie à Antananarivo pour appuyer le projet.

En ce qui concerne la mise en œuvre du projet, elle a été confiée à l'association MRL/HIMO, association qui émane du projet PNUD/BIT Micro-réalisations et qui depuis 1998 fournit des services d'agence de mise en œuvre aux clients potentiels. Pour leur part, les communes qui accueillent les activités du projet assurent la maîtrise d'ouvrage.

4. STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT

Le document du projet HIMO-Urbain a été formulé dans le cadre du Programme de Redressement de Madagascar pour répondre aux besoins d'urgence créés par la crise de 2002. Le processus d'approbation et de mise en œuvre du projet a donc été accéléré pour assurer qu'il puisse commencer le plus rapidement possible. Cependant, bien que le projet ait été conçu comme un projet d'urgence et qu'il aurait pu être exécuté avec le mandat étroit d'un projet de création d'emplois et de construction de travaux publics, dès le début il a été perçu par toutes les parties concernées qu'une telle approche n'apporterait pas de bénéfices durables aux populations cibles. Le projet a donc été entièrement orienté suivant les démarches du développement humain durable et de la décentralisation. Dans cette optique, dès le début du projet, il a été décidé de ne pas omettre les aspects de développement indispensables pour la réalisation de l'approche HIMO. D'une façon générale le projet a adopté la même approche que les autres projets HIMO financés par la NORAD à Madagascar. En particulier, les composantes de création institutionnelle et de formation des bénéficiaires ont été maintenues. Donc, si le projet garde son caractère d'intervention d'urgence, c'est bien dans le cadre de délais d'exécution qui est relativement court pour une intervention de ce genre.

Les stratégies de développement du gouvernement qui concernent le plus le projet sont (a) la lutte contre la pauvreté et (b) la décentralisation.

(a) La lutte contre la pauvreté

Même avant 2002, approximativement 65 pourcent de la population malgache vivait en dessous du seuil de pauvreté et ce chiffre est monté à 80 pourcent durant la crise. Depuis les années 1990, la politique du gouvernement concernant la lutte contre la pauvreté peut, d'une façon générale, être caractérisée comme l'approche « développement humain durable ». En particulier, cette approche favorise une politique de bonne gouvernance, de création d'emplois, de promotion de la femme et

de conservation de l'environnement. Pour atteindre ces objectifs de développement humain durable, la politique du gouvernement est d'abord consacrée à la revitalisation de l'économie de marché et ensuite à l'investissement dans l'infrastructure économique et sociale par les moyens, soit du budget de l'Etat, soit des contributions des bailleurs de fonds.

Le projet HIMO-Urbain s'inscrit pleinement dans cette politique et vise à créer de l'emploi à travers une série de micro-réalisations dans le domaine de l'infrastructure physique, tout en mettant en exergue l'importance de la création institutionnelle nécessaire pour assurer l'entretien des micro-réalisations et le renforcement de l'adhésion sociale. Le management du projet HIMO-Urbain est également sous l'obligation de prioriser l'embauche des femmes et de prendre en compte la conservation de l'environnement.

(b) Décentralisation

Une politique de décentralisation effective était déjà à l'ordre du jour pendant les événements de l'année 1991 et était inscrite dans la constitution de la troisième république de 1992 et renforcée par la modification de la même constitution qui a été approuvée par referendum en 1994. Cette modification a mis la commune au centre du processus de développement. Suite au retour du Président Ratsiraka au pouvoir en 1997 la constitution a été encore une fois modifiée (en 1998) pour convertir les six provinces existantes en 'provinces autonomes' qui étaient censées être la clef de voûte d'un nouveau système décentralisé. Selon cette modification de la constitution, les collectivités territoriales décentralisées, régions et communes, constituent les démembrements décentralisés des provinces autonomes. Or, à la fin du mandat du Président Ratsiraka les régions n'ont pas été créées d'une façon effective. Il convient aussi de noter que les relations entre le système décentralisé et le système déconcentré n'ont jamais été clairement définies. Jusqu'à aujourd'hui le système déconcentré (sous-préfectures et quartiers) retient son pouvoir et se trouve parfois en contradiction avec les institutions décentralisées.

Après les deux premières années de son mandat, le Président Ravalomanana souhaite remettre sur les rails le système de décentralisation mais en accordant priorité aux régions et aux communes. Le système reste toujours en état d'évolution mais il y a des signes qu'il est maintenant sur la bonne voie. Par exemple, pendant le séjour de la mission d'évaluation à Antananarivo, l'Assemblée Nationale a approuvé le découpage du pays en vingt-deux régions et il semble que la création effective des régions se réalisera dans les mois à venir. En même temps un décret est sorti annonçant que les quartiers (fokontany) constituent dès maintenant des collectivités territoriales décentralisées et des démembrements des communes. Le futur des six 'provinces autonomes' reste à déterminer.

Bien que la structure définitive du système soit toujours à l'étude, la création effective des régions et la transformation des quartiers en collectivités territoriales décentralisées ne peuvent que renforcer la cohérence du système décentralisé. En ce qui concerne plus particulièrement le projet HIMO-Urbain, la confirmation de l'autorité des maires par rapport aux chefs de quartiers devrait avoir un effet positif sur la cohésion des institutions de base.

A la lumière de cette évolution récente du système de décentralisation il semble que la commune a été confirmée dans sa position au centre du processus du développement et comme interlocuteur principal dans ce processus pour tout intervenant à la base. Cependant, il est clair qu'après tant d'années de gouvernement centralisé la population reste un peu sceptique sur toute initiative émanant du centre, y compris la décentralisation. La légitimité des collectivités territoriales décentralisées dans l'esprit de la population n'est donc pas encore acquise et nécessite un effort particulier. Cette légitimité devrait se développer graduellement par la pratique de la démocratie mais elle pourrait aussi être assurée plus rapidement et mise sur une base plus solide si les

communes pouvaient montrer qu'elles étaient capables d'améliorer significativement le bien-être économique et social de la population.

Le gouvernement est pleinement conscient du besoin d'assurer la légitimité des communes par des actions concrètes et il demande régulièrement aux bailleurs de fonds de s'y impliquer. Pour faciliter la tâche et pour assurer une meilleure coordination, le gouvernement a instauré un système de planification communale qui est basée sur la préparation d'un Plan communal de développement (PCD). Ce plan est considéré comme l'outil principal de planification et de gestion dont dispose la commune et doit fournir le cadre pour toute activité financée par la commune ou par d'autres intervenants tels que des bailleurs de fonds ou des ONGs. En particulier, le PCD devrait pouvoir élaborer les besoins en infrastructures de base tels que celles de proximité qui sont aptes à être financées par des projets tels que l'HIMO-Urbain.

En dehors du système formel de décentralisation reconnu par la constitution, ces dernières années ont vu la création dans certaines régions d'entités flexibles qui regroupent sur une base volontaire quelques communes ayant des intérêts économiques et/ou sociaux en commun. C'est l'Organisme Public de Coopération Intercommunale (OPCI). Depuis 2000 les communes périphériques d'Antananarivo se sont constituées en OPCI (OPCI/FIFTAMA) pour renforcer leur position vis-à-vis de la Commune urbaine d'Antananarivo et pour fournir un cadre de résolution des problèmes communs. En particulier, les membres de l'OPCI visent à assurer la coordination de leurs activités et promouvoir des activités conjointes. En plus, dans le but d'appuyer plus efficacement leurs plans de développement, les communes membres de l'OPCI financent quelques agents techniques qui font partie d'une unité centrale et qui sont disponibles pour le renforcement des unités techniques des communes.

Le projet HIMO-Urbain se trouve au plein centre de la démarche décentralisatrice du gouvernement. De l'avis de la mission d'évaluation, le projet, par ses actions, contribue d'une façon significative à la légitimation des communes où il mène ses activités et donc, au renforcement du processus de la décentralisation et à la réalisation de la démocratie.

D'une façon peut-être plus indirecte, par la diffusion de l'approche participative, le projet contribue aussi à la responsabilisation des autorités élues et de la population, y compris des plus pauvres, dans la prise en charge de leur propre développement et il contribue également à la diffusion de la perception par la population qu'elle-même peut entreprendre des initiatives de base pour améliorer son niveau de vie.

Dans l'ensemble, l'expérience du projet semble démontrer que son approche dépasse le simple cadre de mise en œuvre des micro-réalisations et contribue au renforcement institutionnel des collectivités territoriales décentralisées. Après la mise en place effective des quartiers comme démembrements des communes l'impact de cette démarche ne pourra qu'être renforcé.

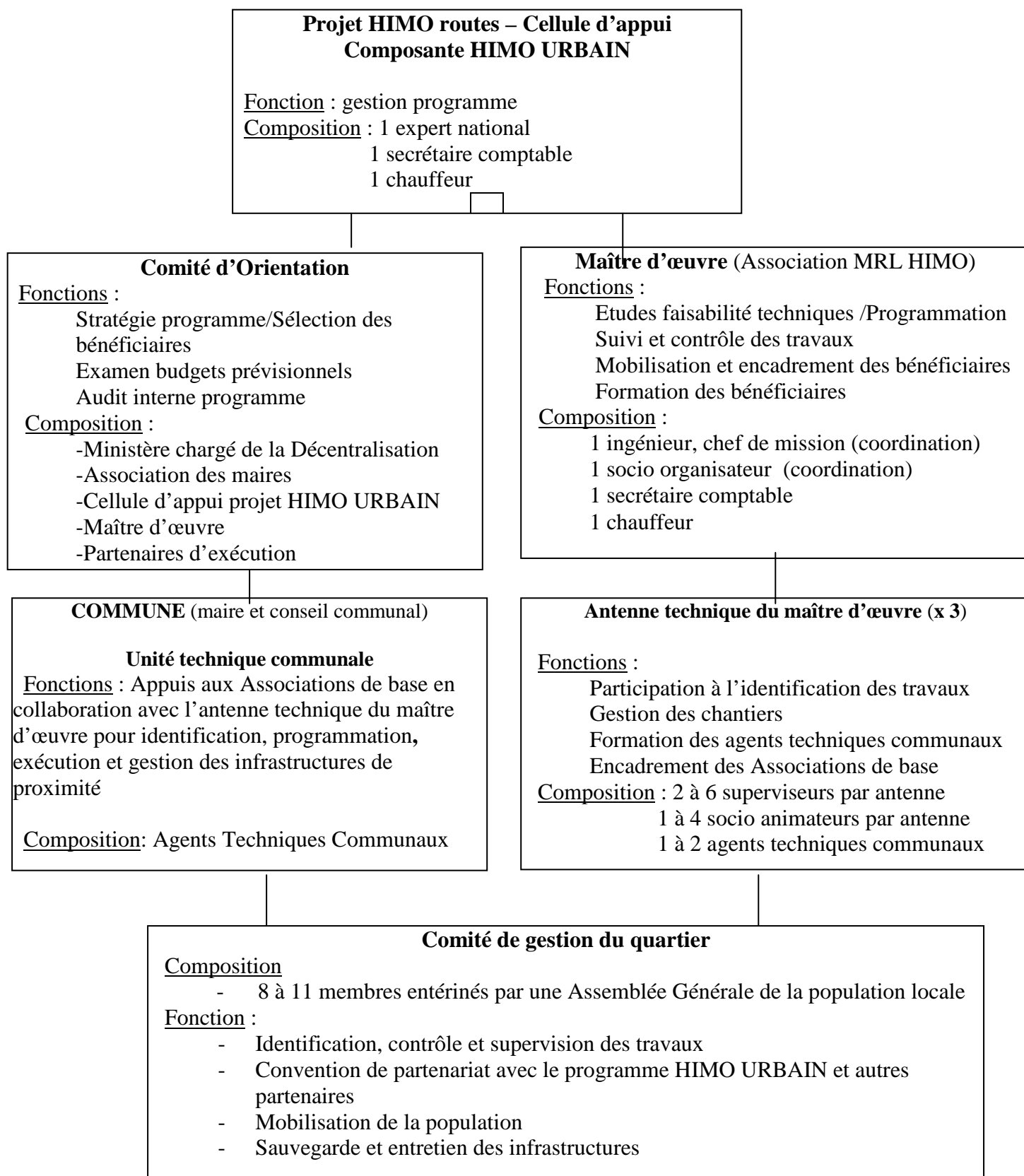
5. LE CADRE INSTITUTIONNEL DU PROJET ET LA CELLULE D'APPUI

Comme il apparaît dans le schéma d'organisation ci-après, le projet HIMO-Urbain est appuyé et contrôlé par une grande variété d'institutions. A première vue cette structure semblerait être trop complexe pour un projet de cette taille et la mission d'évaluation a examiné de près les raisons d'une telle approche.

Tout d'abord, au plus haut niveau la politique et la stratégie du projet sont passées en revue par un comité d'orientation qui est présidé par le Secrétaire d'Etat du Développement Régional et des

Communes et composé de représentants de l’OPCI/FIFTAMA, du BIT et de MRL/HIMO en tant que maître d’œuvre des réalisations.

SCHEMA ORGANISATIONNEL DU PROGRAMME



Ensuite, la Cellule d'Appui et l'Association MRL/HIMO travaillent conjointement sur la planification du projet et plus spécifiquement sur le choix des zones d'intervention et l'éligibilité et la priorisation des constructions. Sous la supervision de la Cellule d'Appui, MRL/HIMO assure la maîtrise d'œuvre des constructions et est responsable pour les volets formation et sensibilisation au niveau des communes et des quartiers. En ce qui concerne le gouvernement de Norvège, il n'était pas (jusqu'en 2004) représenté à Madagascar et se fiait au BIT en tant qu'agence d'exécution pour supervision et contrôle du projet à travers la Cellule d'Appui.

Au niveau des communes et des quartiers la contribution locale et la maîtrise d'ouvrage sont assurées par L'Unité technique communale et par l'Association de Quartier à travers son comité de gestion. Dans la plupart des cas ces structures n'existaient pas avant l'arrivée du projet et elles ont été créées spécifiquement pour la mise en œuvre du projet et pour son suivi, surtout en ce qui concerne l'entretien des infrastructures réalisées pendant le projet.

La mission d'évaluation a examiné de près la structure institutionnelle dans laquelle se trouve le projet et a passé en revue quelques alternatives possibles qui auraient éventuellement pu être plus performantes et moins chères. En particulier elle s'est demandée s'il aurait été possible de se passer de la Cellule d'Appui et de confier le contrôle du projet directement au Bureau de Zone du BIT et l'exécution à MRL/HIMO. Néanmoins, après réflexion la mission a noté que la structure institutionnelle avait déjà fait ses preuves dans l'exécution des projets HIMO-Routes et HIMO/Bâtiments et que dans la situation d'urgence en 2002 pour gagner du temps le gouvernement norvégien, le BIT et le gouvernement malgache se sont mis d'accord pour maintenir la même structure. En plus, puisque le poste du CTP, international, et les frais de fonctionnement du bureau de la Cellule à Antsirabe ne sont pas imputés au projet HIMO-Urbain mais aux projets HIMO Routes et Bâtiments, le projet a bénéficié de l'appui de la Cellule à un prix relativement modeste. Enfin, après la revue des activités du projet, la mission a exprimé une opinion très positive des ses résultats et a décidé de ne pas remettre en cause un système apparemment performant.

En résumé, les conclusions de la mission sont les suivantes.

- Il n'y a pas d'évidence que la structure institutionnelle relativement lourde a en réalité miné ou retardé la mise en œuvre et les activités du projet.
- Bien que l'encadrement par le gouvernement (Comité d'Orientation, Secrétariat d'Etat, OPCI, Communes, Quartiers, etc.) soit institutionnellement assez lourd, une telle approche était probablement inévitable à l'heure actuelle puisque le processus de décentralisation est toujours en pleine évolution. En plus, à long terme, la politique gouvernementale favorise une plus grande délégation vers les communes comme instruments centraux de développement. Dans des projets HIMO futurs, il est envisageable que les communes jouent un rôle institutionnel plus important.
- La Cellule d'Appui semble avoir apporté une valeur ajoutée non-négligeable dans des domaines (assistance technique, contrôle financier, etc.) où il serait difficile de mesurer l'impact en termes financiers.
- Sur le terrain MRL/HIMO a contribué d'une façon significative aussi bien au bon déroulement de la mise en œuvre qu' à la formation et sensibilisation qui sont cruciales pour maintenir l'impact du projet à moyen et long terme.

6. CHOIX DE LA ZONE D'INTERVENTION ET DES COMMUNES ET QUARTIERS

Dans un pays où le niveau de pauvreté était déjà élevé et a été exacerbé davantage par la crise économique et politique de 2002, presque tout programme de travaux publics bien conçu et exécuté par la méthode HIMO devrait contribuer à la lutte contre la pauvreté et apporter des bénéfices aux populations cibles. La mission d'évaluation considère donc que la question à poser n'est pas seulement de savoir si le projet a pu intervenir d'une façon correcte au niveau des pauvres mais s'il a pu aussi apporter des changements significatifs aux communautés et aux populations les plus pauvres dans les zones périphériques de la capitale.

Tout d'abord il faut souligner qu'en 2002 le gouvernement malgache estimait que la Commune Urbaine d'Antananarivo elle-même faisait l'objet de plus d'aide extérieure que la zone périphérique malgré le fait que celle-ci avait été aussi gravement touchée par la crise. C'est pour cette raison que le gouvernement a demandé au gouvernement norvégien et au BIT d'intervenir dans quelques-unes des communes, membres de l'OPCI FIFTAMA.

Dans sa version originale le document du projet HIMO-Urbain prévoyait l'exécution de vingt-cinq projets dans cinq communes (sur un total de dix-huit communes membres de l'OPCI). Sur cette base le projet a commencé un exercice assez long (décembre 2002 à janvier 2003) d'identification des sites d'intervention et de mise en adéquation des critères d'éligibilité et de priorisation avec les propositions de projets soumises par les communes. Dans la foulée, le projet s'est rendu compte que les conditions de pauvreté étaient identiques dans presque toutes les communes de l'OPCI et que s'il suivait ses propres normes et critères de sélection il serait impossible de limiter les interventions à cinq communes. Après discussions avec l'OPCI, il a donc été convenu d'élargir le nombre de projets et de communes.

A la fin du processus de sélection, soixante-neuf projets de construction ou de réhabilitation ont été retenus dans quatorze communes. Sur ces soixante-neuf projets, quarante-cinq ont été réalisés pendant la période du projet et dix-huit ont été ajoutés après la signature de l'avenant de prolongation du projet (mai 2004). (Entretemps, d'autres bailleurs de fonds ont financé trois des projets retenus sur les soixante-neuf et deux ont été abandonnés pour non-motivations de la commune ou de la population).

La mission d'évaluation est favorablement impressionnée par le processus de sélection adopté par le projet et par la rigueur de sa mise en application. Elle considère que le projet a réussi à apporter une contribution dans la lutte contre la pauvreté et plus particulièrement à améliorer les conditions de vie des groupes cibles dans la plupart des communes de la zone périphérique d'Antananarivo.

7. ETAT D'AVANCEMENT ET RESULTATS ATTEINTS

Cette section du rapport a été formulée par la Cellule d'Appui et décrit de façon détaillée les activités entreprises et les résultats atteints. La mission d'évaluation trouve ce document pertinent et donc décide de l'intégrer dans son rapport.

Le présent résumé actualise au 15 Mai 2004, les résultats du Projet cités dans le rapport d'avancement de la période de décembre 2002 à décembre 2003, après exploitation des données relatives à l'exécution des travaux.

Par rapport au programme prévisionnel (50 projets), la situation se résume ainsi :

- 44 projets terminés à 100 % et remis aux Communes
- 1 projet en cours de fermeture (avancement : 95 %)
- 03 projets exécutés par les Travaux Publics, FID et Secaline (Filet de sécurité)
- 02 projets abandonnés (non motivation Commune et populations)
- 12 projets en cours sur les dix huit du programme additionnel

7.1 Résultats au 15 Mai 2004

Objectif immédiat n°1 : Générer des revenus au profit des populations urbaines les plus démunies, et particulièrement les femmes et améliorer les conditions de vie des populations

Résultats	Prévision	Réalisation au 15/05/04
Résultat 1.1 : Nombre important de journées de travail réservées à 90 % aux populations des quartiers ciblés	422 000	420 910
Résultat 1.2 : Amélioration des conditions de vie par construction/réhabilitation d'infrastructures élémentaires	50 projets 14 communes 65 quartiers	45 projets 14 communes 60 quartiers

Les emplois créés ont permis de faire les projets suivants : construction / réhabilitation de

- 79.000m sur les 83 400 mètres de canaux d'irrigation et de drainage avec 70 passerelles de 366 mètres et d'autres ouvrages annexes (passages à bœufs, prises d'eau...)
- 19 333 mètres de réfection de pistes /ruelles dont 13.1km de rue en pavage et de ruelle avec escaliers en pierres plates, 4.6km en macadam, et 1.5km de piste en terre.
- 1.70km de digue en terre.
- Un bloc de latrines
- Deux aménagements de terrains de sports.

Sur les 420.910 journées de travail, 420.278 journées ont été effectués par la population des quartiers ciblés soit 99.8%

Objectif immédiat n°2 : Créer les conditions d'une pérennisation de l'amélioration des conditions de vie par l'engagement des communautés pour l'entretien des infrastructures.

	Prévision	Réalisation au 15/05/04
Résultats 2.1 : Création d'unités techniques communales et des Comités de gestion de quartiers	14 unités techniques 65 comités de quartiers	14 unités techniques 55 comités de quartiers

Le projet a pris en charge une unité technique par commune bénéficiaire et cinquante cinq associations de quartiers qui s'occupent des quarante cinq projets réalisés.

Les quartiers qui profitent indirectement des travaux (traversés de canaux) mais qui n'étaient pas éligibles n'ont pas été comptés dans les résultats de décembre 2003 ; de plus des associations fédératives des usagers des canaux regroupent plusieurs associations de quartiers qui n'ont pas été comptées non plus.

Objectif immédiat n°3 : Renforcer la capacité technique et institutionnelle des collectivités décentralisées pour la poursuite de l'amélioration des conditions de vie des populations

	Prévision	Réalisation au 15/05/04
Résultats 3.1 : formation des unités techniques et des Comités de quartiers à la gestion de l'entretien des infrastructures	14 unités techniques 65 comités de quartiers	14 unités techniques 55 comités de quartiers

Chaque technicien communal, affecté sur les projets, a bénéficié d'une formation à la programmation, exécution et contrôle de travaux de réhabilitation et d'entretien d'infrastructures de proximité, et tous les membres des comités de gestion, créés à l'intérieur des associations de quartiers, ont reçu une formation à la gestion de l'entretien des infrastructures.

7.2 Explication des résultats du document de projet

Résultats	Prévision	Réalisation au 15 Mai 2004
Résultats 1.1 : Nombre important de journées de travail réservées à 90 % aux populations des quartiers ciblés	422 000 JT	420 910 JT dont 420 278 JT au bénéfice des populations et 632 JT pour les travailleurs d'une PME (construction de latrines) Chiffre autour de 6.009 travailleurs dont 4.039 femmes (67%) comme bénéficiaires directs cumulés
Résultats 1.2 : Amélioration des conditions de vie par construction / réhabilitation d'infrastructures élémentaires	50 projets 14 communes 65 quartiers	45 projets - 3 projets ont été exécutés par d'autres organismes (TP ; Filet de sécurité de SECALINE, FID -Protection Sociale) - 1 projet n'a pas été validé par la population locale - 1 projet a été abandonné faute d'engagement de la Commune pour son apport en terre de remblai 14 communes 60 quartiers Dans 3 Communes, des quartiers ont bénéficié de deux à trois projets.

Résultats 2.1 Création d'unités techniques communales et de Comités de gestion de quartiers	14 unités techniques 65 comités de quartiers	14 unités techniques 55 comités de quartiers
Résultats 3.1 formation des unités techniques et des Comités de quartiers à la gestion de l'entretien des infrastructures	14 unités techniques 65 comités de quartiers	14 unités techniques 55 comités de quartiers

7.3 Analyse des activités des composantes du projet

7.3.1 Création d'emplois et amélioration des conditions de vie

Résultat 1.1 : Création d'emplois

A la date du 15 Mai 2004, le programme est exécuté à 99 %.

Le nombre de journées de travail est égal à **420 910** dont 319 714 journées d'emplois directs sur chantiers et 101 196 journées d'emplois indirects (travail en carrières pour la fourniture de pavés, de dalles, moellons, sable, etc. et travail des artisans pour la fourniture d'outillages)

En ce qui concerne la main d'œuvre sur chantiers, 98,8 % des journées de travail ont été effectuées par les populations des quartiers bénéficiaires ; le seul chantier « étranger » est la construction d'un bloc de latrines confiée à une entreprise et qui a généré 632 journées de travail (directes et indirectes).

Au total, 6009 personnes ont travaillé sur les chantiers du projet HIMO Urbain ; les effectifs des chantiers sont passés de 327 personnes au mois de mars 03, par un pic de 3875 personnes en septembre 03 pour redescendre à 1338 personnes en décembre 03.

Sur les 319 714 journées de travail direct, les femmes ont effectué 197 552 journées, soit 61,8 % de la totalité du travail (les horaires de travail, de 7 à 12 h par jour, adaptés à ce genre de personnel ont permis de répondre aux objectifs du projet).

En termes d'équivalence, cela représente **1 505** emplois annuels plein temps (319 714/10 x 12/255).

La ventilation des emplois sur chantiers, en fonction de leur nature, était la suivante :

Catégorie	Homme	Femme	Total	Journées de travail
Chef d'équipe	246	93	339	15 301
Ouvrier qualifié	475	1	476	21 737
Manœuvre	1 943	4 846	6 789	264 798
Magasinier	119	81	200	17 878
Total	Non cumulable			319 714

La masse salariale (emplois directs) est égale à 446 693USD pour un investissement de 891.189USD, soit 50,1 % du montant des travaux *sur la base d'un taux constant du dollar (1USD= 6446FMG)*

Les salaires versés, pour cinq heures de travail par jour, étaient les suivants :

Catégorie	Salaire/jour (USD)	Congés payés/jour (USD)	Salaire total/jour (USD)
Chef d'équipe	1,7	0,20	1,90
Ouvrier qualifié	2.0	0,24	2,24
Manoeuvre	1,16	0,14	1,30
Magasinier	1,16	0,14	1,30

7.3.2 Travaux

Au 15 Mai 2004, les emplois créés ont permis de réhabiliter ou de construire les infrastructures suivantes dans les quartiers des Communes :

Type de travaux et nombre de projets	Qté	Coût des Travaux (USD)	Journées de travail emploi direct	Journées de travail emploi indirect	Emplois totaux (direct et indirect)	Masse salariale directe (USD)	Commune Quartiers bénéficiaires
Canaux d'irrigation et de drainage (14 projets)	79,0 Km	283 233	154 162	17 547	171 709	206 899	9 communes 47 quartiers
Pistes, ruelles (25 projets)	19,5 Km	548 092	135 024	79 577	214 601	198 771	9 communes 22 quartiers
Digues (03 projets)	1,8Km	44 483	24 994	2 580	27 574	33 273	2 communes 3 quartiers
Aménagement terrain de sport (02 projets)	2 U	12 362	5 222	1 172	6 394	7 269	2 communes 2 quartiers
Latrines (01 projet)	1 U	3 020	312	320	632	481	1 commune 1 quartier
45 projets	Total	891 189	319 314	101 196	420 910	446 693	14 communes 60 quartiers
Estimation Masse salariale indirecte en USD...						131 872	
Estimation masse salariale totale en USD						578 565	

Enfin en terme de répartition des travaux et des emplois directs par Commune, la situation se présente comme suit :

Commune	Nbre Quart . Béné .	Types de travaux						Nombre de Projets	Emplois				
		Latrines	Canaux	Digue	Piste Ruelle	Aménag. Terrain	Emplois directs créés		Travailleurs Recrutés	dont fem.	%	Masse salariale en USD	
Alasora	8	-	1	-	4	-	5	56.919	695	567	82%	79.279	
Tanjombato	3	-	1	-	1	-	2	6.123	253	173	68%	8.546	

Commune	Nbre Quart . Béné .	Types de travaux						Nombre de Projets	Emplois				
		Latrines	Canaux	Digue	Piste Ruelle	Aménag. Terrain	Emplois directs créés		Travailleurs Recrutés	dont fem.	%	Masse salariale en USD	
Andoharanofotsy	1	-	-	-	1	-	1	10.651	111	43	39%	16.259	
Soalandy	7	1	1	-	-	-	2	13.047	591	417	71%	17.380	
Antehiroka	1	-	-	-	1	-	1	5.647	62	21	34%	8.783	
Ankadikely	1	-	-	-	1	-	1	8.733	80	46	58%	9.556	
Sabotsy Namehana	2	-	1	-	-	-	1	12.367	185	120	65%	11.701	
Ambohimanga Rova	4	-	1	-	-	-	1	72.433	324	180	56%	16.540	
Ambohitrimanjaka	9	-	2	2	5	1	10	10.599	1.589	1.082	68%	99.130	
Talatamaty	2	-	-	-	2	-	2	10.728	157	89	57%	15.067	
Itaosy	5	-	1	1	-	-	2	13.706	275	179	65%	18.251	
Andranonahoatra	3	-	-	-	4	-	4	13.087	160	43	27%	20.449	
Ambohidadreto	10	-	1	-	-	1	2	17.724	441	284	64%	23.805	
Bemasoandro	4	-	4	-	6	-	10	44.429	665	470	71%	64.592	
Intercommunal Bemasoandro Ambohidadreto	(12)	-	1	-	-	-	1	27.865	421	325	77%	37.355	
	60	1	14	3			45	319.714	6.009	4.039	67%	446.693\$	

7.3.3 Formation des agents techniques communaux et d'associations de quartiers

- **Résultat 2.1** : Création d'unités techniques communaux et des Comités de gestion de quartiers

Les quatorze (14) communes bénéficiaires ont affecté dix huit (18) techniciens sur les chantiers, en collaboration directe avec les chefs de chantiers du maître d'œuvre.

Les techniciens, salariés des communes, sont restés en moyenne quatre mois sur le projet.

A noter toutefois qu'après les élections communales de Novembre 2003, les Maires ont changé quelques uns.

Au sein des soixante (60) quartiers bénéficiaires, cinquante-cinq (55) Associations dont quarante-huit (48) associations de quartiers ont été créées par le projet et sept (7) associations ou fédérations existantes (comme les usagers de l'eau), créées par la coopération française ont été relancées.

La création des associations a nécessité les activités suivantes :

- en Assemblée générale, information sensibilisation de la population et des notables sur le programme et sur la nécessité de créer une association responsable et capable de prendre en charge la Gestion de l'entretien et la Police des infrastructures réhabilitées
- Procès verbal de constitution et enregistrement au niveau de la Commune

- Pour toutes les associations, les socio-animateurs du Maître d'oeuvre ont mis en place un comité de gestion chargé de l'entretien des infrastructures construites ou réhabilitées; ces comités de gestion ont été élus par les membres de ces associations et comprennent 8 à 10 personnes.

Il faut signaler qu'il y a des quartiers qui ont plus d'Associations de quartiers en charge des infrastructures réhabilitées et à contrario des Associations qui sont en charge de plusieurs projets dans leurs quartiers (cas des canaux pistes/digues et des ruelles situées dans les quartiers étagés).

La Commune en tant que maître d'ouvrage s'est engagée vis à vis du Programme à se doter des moyens financiers et techniques nécessaires à l'entretien des infrastructures réhabilitées et déléguer à l'association la gestion de cet entretien suivant un contrat signé par les deux parties. Dans ce contrat, l'engagement de la Commune porte sur deux points : l'appui technique et un appui financier jusqu'à concurrence de 80% en général du coût total de l'entretien. L'Association apporte les 20% restants sous forme d'un apport local direct à mobiliser par l'Association (évalué soit sous forme de main d'œuvre soit sous forme d'apport financier). L'Assistant technique communal et le chef de quartier ont été les relais qui ont représenté la Commune et qui ont suivi la mise en place des Comités de Gestion.

- **Résultat 3.1 : Formation des unités techniques et des Comités de quartiers**

Les techniciens communaux ont été formés par symbiose, en travaillant avec les chefs de chantiers sur les activités d'études techniques, de programmation, d'exécution et de contrôle des travaux. Ils ont de plus reçu une formation à la préparation de dossiers techniques pour des demandes de financement ; ils ont enfin bénéficié de cours de secourisme et ont été sensibilisés aux dangers du VIH/SIDA.

Des séances ponctuelles de formation ont aussi eu lieu en salle pour certains aspects théoriques (organisation des travaux, équilibrage des équipes, planification, calculs des résultats de chantiers).

Remarque : Chaque unité technique communale a reçu les copies des études ainsi que les documents de suivi et d'analyse des travaux.

Il est prévu, dans les activités futures, la tenue d'un stage de formation « Entreprises » sur la réhabilitation de routes en terre et sur le pavage de voirie urbaine. La majorité des techniciens communaux assisteront à ce stage.

Les membres des Comités de Gestion de quartiers sont formés à la gestion et à l'exécution de l'entretien courant des infrastructures. Ces Associations devront être capables de jouer un rôle d'interface entre les communautés locales qui les ont élues et les intervenants autres que la Commune. Aussi 5 modules de formation sont dispensés aux Associations (formation en groupe ou par Association)

Formation par Association :

- Rôles et Responsabilités de l'Association des bénéficiaires par rapport au projet retenu et programmé avant, durant et après sa mise en place
- Méthode d'élaboration de Statuts, Règlement intérieur et instauration d'un Dina pour atteindre les objectifs ("Dina" ou engagement collectif pour l'application du Règlement Intérieur, et Règlement Intérieur pour l'application du Statut)
- Structure et organisation d'une Association (Bureau Exécutif, Assemblée Générale, membres actifs et simples membres etc.)

Formation en groupe :

- Gestion administrative d'une Association
- Gestion financière et comptabilité adaptée à l'entretien
- Gestion des matériels et des stocks
- Montage d'un dossier de projet adapté aux infrastructures de proximité (évaluation de l'entretien, suivi) et autoévaluation participative.

7.4 Activités futures

Le Programme HIMO Urbain a bénéficié de la part de NORAD d'un fonds additionnel qui permet la prise en charge financière des projets additionnels sur les dix neuf (19) projets éligibles, mais non programmés suite aux limites financières dans le programme principal. A cet effet, une Convention tripartite entre le Secrétariat d'Etat, la FIFTAMA et le BIT a été signée le 07 Mai 2004. Les premiers travaux (une dizaine) ont été lancés dans la semaine du 24 au 28 Mai 2004.

8. INFRASTRUCTURES ET ENTRETIEN

Le chapitre 7 décrit les résultats matériels et aisément mesurables du projet HIMO-Urbain. Le présent chapitre est consacré à l'évaluation des investissements, de la mise en œuvre et des résultats par la mission d'évaluation, fondée sur la lecture des documents de projet, des entretiens avec des spécialistes et des visites des activités de programme sur le terrain. Dans une large mesure, l'exposé ci-après sera moins quantifiable et procédera davantage d'une évaluation qualitative. La mission d'évaluation – dont les membres souscrivent à toutes les principales conclusions – estime toutefois que les directeurs du programme lui ont communiqué les informations nécessaires et qu'elle a été en mesure de recueillir et d'analyser des informations supplémentaires lorsqu'il le fallait.

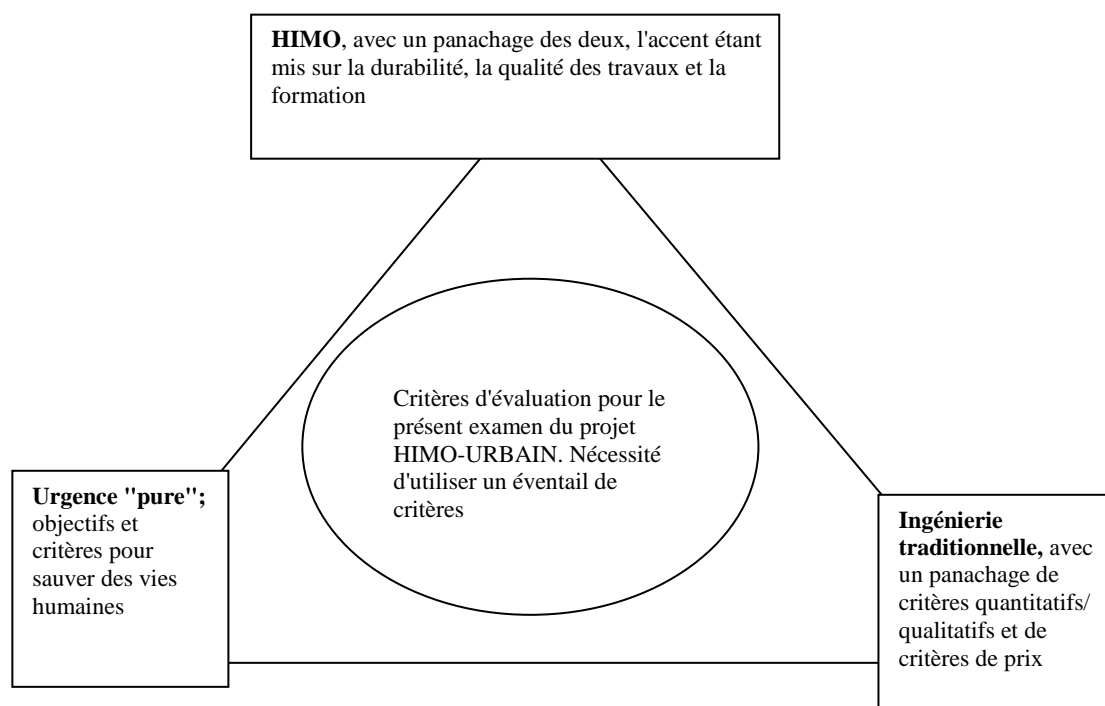
Selon les termes employés par les instances norvégiennes chargées de la coopération et du développement, le projet HIMO-Urbain est financé en tant que "projet GAP", ce qui signifie qu'il s'agit d'une assistance fournie pendant une période qui se situe entre une crise et des conditions plus normales. Lorsqu'on évalue les projets GAP, il faut utiliser les perspectives et les critères aussi bien de l'approche applicable aux situations d'urgence que de l'approche plus ordinaire en matière de développement. Comme il s'agit d'un projet à haute intensité de main-d'oeuvre, il est possible d'inclure des critères d'évaluation tirés de cette démarche habituelle, en examinant la mobilisation, la motivation, les conditions de travail, la formation, les droits des travailleurs, ainsi que l'utilisation des matériels et outils locaux.

Durant les catastrophes naturelles, les guerres et les conflits, il faut apporter un soutien direct et immédiat en ce qui concerne les produits de première nécessité et les services de base. C'est souvent une question de vie ou de mort, et la rapidité avec laquelle ils sont fournis est un critère de succès de première importance. Cependant, dans la plupart des situations d'urgence, la remise directe n'est pas la bonne solution, et l'expérience acquise dans les autres pays montre qu'une réaction rapide peut aggraver la situation et créer des conflits entre les bénéficiaires. Il est souvent difficile de respecter un équilibre entre l'urgente nécessité de satisfaire les besoins des bénéficiaires et le temps requis pour planifier, sélectionner, mobiliser, former et motiver. Il est intéressant d'observer, en ce qui concerne l'évaluation du projet HIMO-Urbain, que si la mission d'évaluation avait tendance à se demander pourquoi il avait fallu plusieurs mois avant de commencer les travaux sur le terrain, le personnel du projet se plaignait du fait que, même s'il travaillait dur chaque jour, il manquait de temps pour la planification, par exemple pour sélectionner les experts locaux pour le projet.

La mission a noté qu'il y avait diverses façons d'évaluer les projets selon a) la situation économique et sociale prédominante et b) les objectifs du projet. Dans la pratique, on appliquera probablement un assortiment de critères. Par exemple, dans une situation d'urgence, les critères de succès comprendront principalement le nombre de vies sauvées par unité de coût et de temps, tandis que dans des conditions normales les critères applicables aux projets normaux d'ingénierie et de construction mettront l'accent sur la quantité/qualité par rapport aux coûts. Un projet dans la tradition HIMO, toutefois, insistera davantage sur l'impact des travaux sur les participants (formation, motivation) et dans la localité (infrastructures additionnelles stimulant la production locale, etc.).

Si l'on considère les coûts relativement élevés du projet HIMO-Urbain en ce qui concerne la gestion, la formation, les outils et les matériels mis en œuvre, on aurait pu sauver plus de vies si ces investissements avaient pris la forme de nourriture et de médicaments à distribuer directement à une population affamée et malade. Il est cependant tout à fait évident qu'à l'époque où le projet était prêt à être mis en œuvre, la situation dans les communes entourant Antananarivo ne nécessitait pas de telles actions d'urgence pour sauver des vies. Les mesures d'urgence de ce type avaient déjà été prises selon que de besoin.

Par ailleurs, si l'objectif principal du projet avait été de produire autant de mètres de routes et de canaux que possible à partir des ressources financières disponibles, les investissements en matière de mobilisation et de renforcement des structures administratives, d'établissement d'une coopération inter et intra-communale, de travail de motivation, de formation et de planification technique détaillée spécifiquement adaptée au site n'auraient pas été nécessaires. On peut aussi supposer qu'il aurait été plus rentable de se concentrer sur une ou deux communes pour réduire les coûts de transport, de planification, etc., au lieu d'étaler, comme pour le projet HIMO-Urbain, 50 projets sur quatorze communes dans presque toute la zone périurbaine d'Antananarivo.



Cependant, lorsqu'on élabore davantage ces critères et qu'ils incluent les avantages à long terme du point de vue des individus, des institutions et de la société, la mission d'évaluation estime que le projet a, à peu de choses près, sélectionné le bon dosage d'actions et de moyens mis en œuvre. Il convient toutefois de souligner que les conclusions de la mission d'évaluation à cet égard sont fondées sur des méthodes d'évaluation très simples et qualitatives. Il faudrait des études complémentaires plus détaillées pour obtenir des résultats plus concluants. Il convient cependant de reconnaître que, pour déterminer la valeur ajoutée sous forme de personnes motivées, d'amélioration des structures administratives, de formation des travailleurs, d'amélioration des connaissances des maladies, notamment le VIH/SIDA (apport du médecin attaché au projet), en sus de l'habituelle qualité et quantité de travail accompli, il faudrait une formule très complexe – et qu'elle est quasiment impossible à mesurer.

En bref, la mission d'évaluation estime que, compte tenu de tous les éléments, le projet HIMO-Urbain a été globalement d'une bonne efficacité par rapport aux coûts et a engendré tant les

avantages sociaux attendus liés à l'approche HIMO que d'excellents résultats sous la forme de routes, de chemins, de canaux, de digues, de terrains de sport, etc.

Évaluation des résultats matériels

Un des membres de la mission d'évaluation est un ingénieur expérimenté en matière d'évaluation des infrastructures liées à l'eau, mais sinon, la mission n'avait pas de compétence technique poussée pour évaluer les autres infrastructures construites et remises en état dans le cadre du projet comme les routes et les chemins, les toilettes et les terrains de sport. En fait, la mission avait recours à des visites sur place pour examiner le processus de travail et les produits finis et aux observations et évaluations faites par d'autres, notamment des ingénieurs ayant reçu une formation. En même temps, les bénéficiaires et leurs représentants ont aussi donné l'impression que les travaux exécutés dans le cadre du projet HIMO-Urbain étaient d'un niveau élevé et largement appréciés.

Il est extrêmement important d'obtenir une bonne qualité dans les projets HIMO pour de nombreuses raisons. Par exemple, en ce qui concerne les petites routes dans les zones urbaines, la qualité non seulement suscite l'appréciation des utilisateurs et des visiteurs, mais facilite aussi l'entretien, renforçant ainsi la motivation des individus à fournir la maintenance nécessaire. En outre, dans une perspective HIMO, le sentiment d'avoir bien accompli sa tâche accroît la motivation des travailleurs et peut aussi avoir comme conséquence que ces derniers seront considérés comme qualifiés pour entreprendre des travaux du même type dans le secteur privé. Enfin, de bons résultats finals sont essentiels pour "vendre" le concept et la méthodologie HIMO.

Compte tenu de ce qui précède, on peut dire que la mission d'évaluation a une impression extrêmement positive des résultats du projet HIMO-Urbain en matière de construction. Il convient aussi de noter que le projet a apparemment obtenu les services de spécialistes de l'extérieur lorsqu'il n'en trouvait pas parmi le personnel de projet. (Le fait que les communes avaient à leur disposition un certain niveau de compétence dans le domaine de l'ingénierie était l'un des critères de sélection.)

Dans bien des cas, la mission d'évaluation a pu constater que les travaux de construction dans le cadre du projet HIMO-Urbain étaient d'un niveau relativement plus élevé que les autres travaux qui avaient été entrepris dans le même domaine. Par exemple, il était évident que les bas-côtés des chemins et routes de briques construits dans le cadre d'autres projets, souvent n'étaient pas correctement aménagés. Des routes construites il y a moins de deux ans se détériorent donc, les pierres ne tenant plus et commençant de se déplacer. Les effets d'une utilisation intensive et de l'érosion aidant, ces routes ne dureront pas très longtemps et il est également très difficile d'établir de bonnes procédures de maintenance locales pour des routes qui s'en vont déjà en morceaux au bout de quelques mois. En revanche, des routes pavées de bonne qualité peuvent durer plus d'une centaine d'années, comme on peut le voir à Madagascar et ailleurs.

Même les routes de bonne qualité ont besoin d'être correctement entretenues si l'on ne veut pas qu'elles soient détruites par l'érosion ou par une utilisation intensive et sans ménagement. La maintenance est une question de connaissances, de motivation, de financement, d'outils et de méthodes, et, en particulier, d'organisation. Même durant la courte visite de la mission d'évaluation, on a constaté des problèmes de manque d'organisation en ce qui concerne les routes et les canalisations. Par exemple, dans les zones urbaines, on a pu constater que des déchets ménagers étaient jetés dans les fossés et canalisations de drainage le long des rues. Dans les deux cas, on a expliqué que cela était le fait du quartier voisin (fokontany) et non pas de celui qui était visité à ce moment-là. Cela montre bien entendu l'importance de la coopération entre quartiers et communes qui est si essentielle pour le projet HIMO-Urbain. Mais cela montre aussi qu'il est nécessaire d'assurer une formation générale du public afin de le rendre responsable d'un environnement propre.

Pour évaluer la qualité des canalisations et des constructions connexes, la manière la plus concrète et la plus directe est de le faire pendant la saison des pluies, quand ces constructions sont sollicitées au maximum. Si la gestion de l'eau ne fait pas partie d'un plan global qui couvre tous les aspects et toutes les éventualités, les résultats peuvent être terribles, voire catastrophiques pour des zones comme la plaine d'Antananarivo. La mission d'évaluation a été informée de ce que les projets de construction dans ces zones avaient été coordonnés avec des organismes d'État comme l'APIPA qui chapeautent le contrôle et la gestion de l'eau et avec des associations inter-communales.

La mission d'évaluation a visité un terrain de football qui avait été remis en état dans le cadre du projet. Il était engazonné et des canalisations de drainage avaient été construites autour. Là aussi, il est difficile d'évaluer la qualité globale de ce produit. Il était utilisé lorsque la mission l'a visité, et, étant de dimensions standard, il est apparemment utilisé pour des matches et pour l'entraînement par plusieurs clubs de football de la région environnante. On s'est posé la question de savoir si le drainage des eaux serait suffisant du fait que la zone de captation autour du terrain était assez vaste, mais là encore, cela serait mieux évalué par temps de pluie. Autour du terrain de football, il y avait des gradins de pierres appropriés pour les spectateurs, mais il n'y avait pas de toilettes publiques ni de vestiaire pour les joueurs. (Cela n'avait pas été prévu dans le cadre du projet.)

Les procédures de sélection et de planification

La mission d'évaluation ne doute pas que le personnel du projet, à tous les échelons, ait de grandes ambitions en matière de qualité pour le projet, y compris la planification à tous les niveaux, les processus de travail, ainsi que les résultats matériels finals sur le terrain. D'après ce que la mission a pu en juger, le personnel, sans exception, est hautement qualifié pour le travail et motivé pour appliquer l'approche HIMO.

Sélection

Les rapports sur l'état d'avancement des travaux émanant du projet expliquent en détail les processus qui ont conduit à sélectionner les communes et les quartiers (fokontanys), le type de travaux à entreprendre ainsi que les méthodes de sélection des personnes devant être admises comme travailleurs. Il n'est donc pas nécessaire, dans le présent rapport, d'expliquer chaque décision en détail. En règle générale, le projet a adopté une méthode de sélection en plusieurs étapes, commençant par les propositions faites par les représentants élus des communes, vérifiant leur recevabilité en fonction des objectifs du projet, établissant la hiérarchie des priorités, puis vérifiant si les projets dans leurs localités répondaient aux conditions requises, et enfin établissant une hiérarchie des priorités pour les activités retenues.

Lorsqu'il s'agit d'investir des ressources limitées et que les besoins sont si importants, il est toujours possible de débattre du processus de sélection. La mission d'évaluation, toutefois, n'a pas pu mettre en évidence des critères ou des méthodes contestables ayant été appliqués dans le cadre de ce projet. Enquêter en détail sur le rôle éventuel des individus, des groupes d'intérêt, des partis politiques, hormis les représentants élus des communes, ne faisait pas partie des axes principaux de l'évaluation, mais dans la perspective générale qui était la sienne, la mission n'a pas trouvé d'éléments établissant qu'ils avaient joué un rôle prépondérant dans le choix des projets ou des travailleurs.

Sur la base des statistiques et des renseignements disponibles, le projet a mené des enquêtes poussées pour faire la sélection finale, et il ne fait guère de doute que les travaux de construction finalement entrepris répondent aux critères ci-après:

- Les sites retenus sont dans des zones caractérisées par la pauvreté, parfois dans des "poches" de pauvreté situées dans des localités par ailleurs relativement aisées.

- Les projets sont adaptés aux méthodes HIMO et le budget global comporte une part relativement élevée d'apports en main-d'oeuvre.
- Les projets font partie intégrante de plans de développement communal globaux.

L'approche participative a été utilisée du début à la fin et a permis une participation locale importante d'organisations à différents niveaux et ayant des intérêts différents dans le cadre de la communauté locale et dans certains cas, des communes.

Documents pour la planification et les rapports

Le projet HIMO-Urbain a suivi les pratiques des projets HIMO-Routes et HIMO-Bâtiments et produit un grand nombre de plans et de rapports dont on peut dire d'une manière générale qu'ils sont minutieux et complets. Cela vaut pour les documents écrits tant par la Cellule d'appui que par l'association MRL/HIMO. L'échange de renseignements et de statistiques entre les deux unités semble avoir été efficace. Les bases de données, graphiques, photos et dessins sont utilisés d'une manière professionnelle, tant pour "vendre le projet" que pour fonder la tenue des dossiers et les explications.

Des plans, dessins et cartes ont été remis à la mission d'évaluation, qui en a examiné certains et les a comparés avec les résultats sur le terrain. À ce qu'elle peut en juger, tous ces documents de planification et spécifications sont de haute qualité.

Documentation écrite établie pour la formation

Comme l'indique la liste de documents jointe, le projet a produit divers manuels, communiqués, dessins et autre documentation pour la formation des communautés locales, des travailleurs des sites de construction, des dirigeants et représentants des communes et des quartiers (fokontany). Sur la base de l'évaluation de cette documentation, la mission d'évaluation conclut que le projet a considérablement investi pour fournir un ensemble complet d'outils de formation adéquats. La mission souligne aussi que les dessins et spécifications concernant les travaux sont présentés de telle façon qu'ils peuvent être compris même sans bagage technique. À cet égard, on peut noter que le projet a formé les travailleurs pour en faire des ouvriers qualifiés (par exemple, des maçons spécialistes des briques) qui ont ultérieurement entrepris des travaux à titre privé sur le marché local.

Dispositions prises pour établir une maintenance suffisante

Le personnel du projet HIMO-Urbain a pris un certain nombre de dispositions pour faire en sorte que les projets aient de plus grandes chances d'être entretenus. Lors des études précédant la sélection des sites, le projet demande aux communes le budget qui serait disponible pour la maintenance. Par exemple, dans une déclaration datée du 17 décembre 2002, la commune d'Ankadikely Avarandrano indique qu'elle dispose d'environ 25 millions de francs malgaches pour la maintenance des projets, c'est-à-dire 18 millions pour les digues et 7 millions pour les autres infrastructures.¹ C'est relativement peu sur le long terme (environ 2040 dollars EU au taux de change actuel) mais cela montre qu'en principe et jusqu'à un certain point dans la pratique, il existe un budget et une volonté de la part des institutions de mettre en œuvre une maintenance. Sur les formulaires d'identification du projet ("fiche d'identification de projet") figurent plusieurs questions spécifiques liées à la maintenance, et, à la question sur les causes principales de la détérioration des projets, c'est l'absence de maintenance qui est donnée comme raison principale.² Une priorité élevée

¹ Commune d'Ankadikely Avarandrano – Enquêtes du mardi 17 décembre 2002, par Roger Solofo.

² Par exemple "Fiche d'identification de projet" pour la réfection et le nettoyage de canal d'irrigation/drainage, dans la commune d'Ankadikely Ilafy.

est aussi accordée à la maintenance dans la documentation de formation fournie dans le cadre du projet.

Plus de relations publiques?

Apparemment, le projet HIMO-Urbain n'a guère été couvert par la presse (des copies de deux ou trois petits articles seulement étaient disponibles à la Cellule d'appui). Il est bien sûr possible que d'autres informations sur le projet aient été diffusées à la radio et la télévision locale, mais la mission d'évaluation a néanmoins eu le sentiment que le projet aurait pu bénéficier de relations publiques plus étoffées et d'une plus grande promotion du concept HIMO. Une plus grande couverture médiatique du projet bénéficierait aux individus et aux institutions au niveau des communes qui sont responsables des projets de construction.

Impact des travaux du projet

Il est bien entendu trop tôt pour évaluer les conséquences des activités du projet HIMO-Urbain du point de vue du développement, mais la mission d'évaluation voudrait souligner les avantages immédiats et à long terme et les avantages potentiels ci-après, qui, dans une large mesure, ont été confirmés durant les visites sur le terrain:

Les canalisations de drainage et d'irrigation:

- Ont ouvert de nouvelles terres à l'agriculture (qui étaient inutilisées depuis des années en raison des inondations)
- Ont permis de cultiver deux récoltes par an dans des zones où l'on ne pouvait en obtenir qu'une auparavant
- Ont protégé les terres de l'érosion et de la destruction
- Ont amélioré le contrôle de l'eau dans des zones qui étaient inondées
- Offrent une meilleure sécurité aux hommes et aux animaux en cas d'inondation

Les chemins le long des canalisations de drainage ou d'irrigation:

- Ont facilité et probablement augmenté le transit des personnes et des matériels
- Ont augmenté la sécurité car les routes ne sont plus glissantes, chaotiques et dangereuses
- Stimulent le commerce, etc., le long des routes
- Stabilisent les berges des canaux.

Les voies et les chemins dans les zones construites:

- Ont contribué – dans certains cas peuvent avoir contribué – à améliorer la santé car les chemins étroits étaient souvent utilisés auparavant comme décharge pour les déchets et comme toilettes.
- Ont poussé les gens à maintenir la ville propre et à fixer des normes pour l'infrastructure.
- Ont rendu le trajet jusqu'à l'école plus sûr, plus propre et plus aisé pour les enfants.
- Ont contribué directement à embellir l'environnement de la ville.
- Ont contribué indirectement à l'embellissement dans la mesure où les habitants ont été mobilisés pour fleurir les bas-côtés des routes. En embellissant l'environnement de la ville, on attire les visiteurs et les touristes et on peut stimuler la production et le commerce.

Les routes en général:

- Accroissent le commerce, la production agricole, les pêches, etc.
- Ont des effets sur le rapport coûts-bénéfices du fait de la réduction du temps de transport nécessaire.
- Facilitent l'accès aux services sociaux, à la santé et à l'éducation.

- Poussent les gens à se sédentariser. On a observé un afflux de personnes mieux loties dans un quartier, ce qui, d'après ce qui a été dit à la mission, était (en partie) dû à l'amélioration de la route.
- Incitent à nettoyer et embellir (par exemple, dans une commune, le maire avait encouragé les gens à nettoyer le ciment le long de la nouvelle route pour embellir la zone).

Effets négatifs potentiels

Il est possible de mentionner les éventuels effets négatifs du projet ci-après:

- L'amélioration des routes ouvre la voie aux voitures et camions de plus grande dimension et il est moins nécessaire de recourir aux moyens de transport traditionnels comme les chars à bœufs qui représentent une importante source de revenu pour les pauvres.
- Les routes non pavées et l'augmentation de la vitesse du trafic peuvent provoquer beaucoup de poussière, ce qui a des effets négatifs sur la santé.
- Les accidents de la route sont susceptibles d'augmenter du fait que les routes sont meilleures et qu'il y a plus de véhicules roulant à des vitesses plus élevées.
- Si des canalisations d'irrigation et de drainage ne sont pas intégrées dans le système de gestion de l'eau de la plaine d'Antananarivo, le risque est que les améliorations apparentes introduites par le projet déplacent simplement le problème ailleurs.
- Si les tranchées de drainage ou les caniveaux ne permettent pas de réguler le flux des eaux, il y a risque d'érosion et de destruction plus loin en aval.
- L'accès aux abords des canaux étant amélioré, les gens courent un plus grand risque de tomber dedans. On a pu observer des ponts étroits sans rambarde enjambant les grands canaux, qui peuvent représenter un risque pour les enfants, les personnes âgées ou les personnes physiquement handicapées (bien que les ponts constituent certainement un avantage supérieur aux risques accrus).

9. BÉNÉFICIAIRES – INDIVIDUELS ET INSTITUTIONNELS

Création d'emploi

L'objectif principal du projet est de créer des emplois temporaires pour les gens les plus vulnérables des banlieues d'Antananarivo, qui sont sans ressources ou qui ont perdu leur emploi suite à la crise 2002. Le choix des sites et des bénéficiaires cibles du projet a été effectué en fonction du degré de pauvreté et de vulnérabilité, ainsi que du sous équipement en infrastructures.

Les zones périphériques de la ville d'Antananarivo constituent les zones à forte densité démographique, à fort taux d'inactifs et de sans ressources, montrant une situation de pauvreté criante. Ces zones constituent une forte potentialité de main d'œuvre, où les entreprises franches ont fixé leur site d'implantation. La crise de 2002, provoquant la fermeture de beaucoup de ces entreprises, a accentué fortement la situation de pauvreté et de vulnérabilité de ces zones. Cependant, il est constaté sur les sites visités que seule une partie minoritaire des bénéficiaires est constituée par des personnes qui ont perdu leur emploi, et que la majorité est constituée par des femmes célibataires avec charges, et des chefs de ménage à famille nombreuse qui n'ont pas de ressources.

La mise en place du projet, occasionnant la création d'emploi a permis à ces femmes et autres travailleurs les plus démunis d'améliorer de façon notable leurs conditions de vie par l'augmentation de leur pouvoir d'achat, la diversification des sources de revenu et une

augmentation de leur revenu. En plus de l'amélioration nutritionnelle, certains ménages ont pu se procurer des matériels agricoles, d'autres ont pu subvenir aux besoins scolaires de leurs enfants.

Les bénéfices directs ou indirects du projet se trouvent pour la plupart dans trois grands domaines : (a) construction et réhabilitation des infrastructures, (b) renforcement des capacités et entretien des infrastructures et (c) hygiène et sécurité.

Construction et réhabilitation des infrastructures

L'équipe de l'évaluation a pu apprécier lors des visites de terrain et suite aux interviews avec les autorités et les bénéficiaires résidant dans les sites d'intervention que les infrastructures réhabilitées ont contribué de façon significative à l'amélioration des conditions de vie des populations démunies. La Section 8 de ce rapport (ci-dessus) fournit plus de détail sur les effets bénéfiques des constructions et réhabilitations des infrastructures entreprises par le projet.

Renforcement des capacités et entretien des infrastructures

L'exécution des travaux a été faite par approche HIMO. Cette méthode a permis d'une part, l'appropriation des infrastructures au niveau des individus, des associations et de la Commune, les rendant plus sensibles à la conservation des infrastructures réhabilitées; et d'autre part, elle a rapproché les dirigeants des administrés.

Des formations sur différents thèmes ont été menées au niveau de la population cible et au niveau des dirigeants de la Commune dans le cadre du renforcement de leurs capacités technique et institutionnelle en vue de la gestion et maintenance de ces infrastructures et du développement de la Commune en général.

Par la formation technique, un savoir faire technique a été transféré au niveau des individus ayant travaillé pendant le projet et une capacité de gestion des infrastructures a été transférée aux Comités de gestion de quartiers et aux Agents Techniques Communaux. Ces derniers, en travaillant étroitement avec l'équipe technique de MRL/HIMO ont contribué aux études techniques, à la programmation, à l'exécution et au contrôle des travaux. Pour renforcer cet aspect technique, un chantier école sur la réhabilitation de routes en terre et sur le pavage de voirie urbaine est installé au cours de ce mois de juin 2004 avec la participation des Agents Techniques Communaux.

De plus, les lots d'outillages utilisés pendant les travaux sont confiés aux associations et aux responsables des Communes. Cette dotation en matériels leur permettra d'être opérationnelles immédiatement dans les opérations de maintenance et d'entretien.

Les autres modules de formation tels que la gestion de vie associative, les outils et la procédure de diagnostic participatif ont contribué à la sensibilisation de la population pour le développement des quartiers. Un manuel de gestion associative est édité par l'Association MRL et mis à la disposition des associations de quartier, ainsi qu'un manuel d'entretien de piste en pavé, en cours de finalisation. Ce dernier fait partie d'un ensemble présentant les activités d'entretien de toutes les infrastructures construites.

Des associations existantes dans les quartiers ont été redynamisées, d'autres associations ont été créées pour entretenir les infrastructures réhabilitées. Le sens des responsabilités, de la participation ainsi que la cohésion sociale sont ainsi favorisées et le sens du civisme réveillé. Cette responsabilité s'étend actuellement par la prise en charge par certaines associations de quartiers de l'entretien des ouvrages ou infrastructures autres que ceux installés par le projet.

La capacité de planification des Communes s'est trouvée renforcée actuellement par la contribution des associations de quartier à l'élaboration du plan communal de développement. La formation sur

le montage de projet a donné des fruits dans certaines Communes démontrant ainsi la capacité des collectivités décentralisées à la poursuite de l'amélioration des conditions de vie des populations. En effet, par le renforcement de leur capacité de négociation, les communautés bénéficiaires ont pu présenter des projets auprès d'institutions telles que : projet d'élevage de canard au PSDR, et projet de réhabilitation de route à la VPM.

Si dans certaines localités, les associations sont déjà dynamiques : collecte des cotisations, plantation des vétivers le long du canal, nettoyage des routes et ruelles ; dans d'autres, elles sont en train de s'organiser. En matière d'entretien, les structures sont mises en place. L'Association MRL a la compétence en matière de formation et d'appui au renforcement des capacités. Les nouveaux Maires s'impliquent dans les organisations relatives à ces infrastructures. L'OPCI a joué son rôle d'interface entre le projet et les Communes.

Toutefois, il est trop tôt pour porter un jugement immédiat sur la capacité de maintenance et la pérennisation car les fonctionnements des structures Communes – Association des quartiers n'ont pas encore été testés en matière de maintenance et entretien. La coordination des entretiens pour le projet intercommunal et pour le réseau d'irrigation faisant intervenir plusieurs associations nécessite un appui et un suivi particuliers.

Il en est de même pour le jugement de la capacité technique et institutionnelle des collectivités décentralisées d'assurer effectivement leurs responsabilités dans l'amélioration des conditions de vie des populations : les formations sont dispensées, le projet est encore sur place pour assurer les appuis, il dépend alors de la volonté effective de ces communautés d'utiliser leur savoir faire pour le développement.

Hygiène et sécurité

L'existence de la composante hygiène et sécurité est l'une des originalités du projet. Un médecin est recruté à temps plein pour assurer le suivi des états de santé des travailleurs. Le médecin a effectué une visite hebdomadaire sur chaque site. Les Centres de santé de base de chaque commune ont assuré la consultation des travailleurs malades pour permettre un suivi permanent, et c'est le projet qui a fourni les médicaments. Ainsi, les travailleurs ont eu un accès gratuit aux soins et aux médicaments.

La carie dentaire est la maladie la plus fréquente. Ceci s'explique par l'inaccessibilité des couches vulnérables aux soins dentaires à cause de sa cherté et l'effort physique exigé par le travail.

Pour assurer la sécurité des travailleurs, une formation en secourisme a été dispensée aux chefs de chantier et aux Agents Techniques de la Commune. De plus, cette composante s'est occupée de la sensibilisation et de la formation des travailleurs et des agents techniques des communes sur la lutte contre le VIH Sida.

Cette composante a contribué à l'amélioration des conditions de vie des travailleurs durant le projet, mais la collaboration avec les Centres de santé de base a établi des liens pérennes entre les médecins locaux et la population.

10. PROPOSITIONS STRATEGIQUES CONCERNANT L'AVENIR

Les recommandations suivantes sont dirigées vers (a) le gouvernement central, en particulier le Secrétariat d'Etat chargé du Développement Regional et des Communes (SEDRC), (b) les Collectivités territoriales décentralisées (CTD) surtout les communes et quartiers, (c) les bailleurs de fonds, y compris le gouvernement de Norvège, et (d) le BIT et la Cellule d'Appui.

Gouvernement malgache. Le processus de décentralisation à Madagascar est toujours en cours et le rôle du SEDRC n'est pas encore déterminé de façon définitive. La mission d'évaluation était focalisée sur les communes et les quartiers (fokontany) et n'est pas en mesure de faire des recommandations ni sur la politique générale ni sur l'organisation du SEDRC. Cependant, sur la base de ses observations au niveau de la commune et du quartier, la mission a formulé quelques suggestions qu'elle souhaiterait soumettre à la considération du SEDRC.

- Surtout dans la perspective du changement prévu dans le statut du quartier, qui ne sera plus une institution déconcentrée et deviendra bientôt une institution décentralisée, la mission d'évaluation considère que le développement de la gouvernance décentralisée au niveau des CTDs est sur la bonne voie. Néanmoins, les CTDs restent fragiles et il est clair qu'elles ont besoin d'un appui poussé et continu. La mission estime donc que le SEDRC devrait continuer à jouer un rôle important dans l'élaboration de la politique pour le développement des CTDs et elle souhaiterait formuler les recommandations suivantes :
- Dans le cadre de la politique de la décentralisation, le SEDRC pourrait renforcer les CTDs par la promotion de l'élaboration de manuels et d'autres instruments pour qu'elles puissent mieux gérer les communes.
- Le Plan Communal du Développement est l'outil principal disponible au niveau des communes. Pour la promotion d'une approche coordonnée et rationnelle au développement des CTDs, le SEDRC pourrait examiner comment le rendre plus efficace et performant.
- L'entretien des infrastructures physiques s'avère un problème très répandu au niveau des CTDs. La mission aimerait suggérer que le SEDRC encourage les CTDs à accorder la plus haute priorité à l'entretien des infrastructures.
- En ce qui concerne l'approche HIMO, la mission a pris note que le Premier Ministre a soutenu l'HIMO comme outil de développement dans un discours récent (4 juin 2004). La mission souhaiterait proposer que le SEDRC prenne les dispositions nécessaires pour que l'approche HIMO soit diffusée le plus possible comme outil de développement au niveau des CTDs.
- Etant donné la réussite du projet HIMO-Urbain, il conviendrait que le SEDRC discute avec le gouvernement de Norvège et/ou d'autres bailleurs de fonds sur les perspectives d'acquisition de financement additionnel pour d'autres initiatives HIMO dans la province d'Antananarivo ou ailleurs.

Collectivités territoriales décentralisées. Etant donné l'évolution politique récente de Madagascar, le processus de décentralisation en général et les CTDs en particulier ont toujours besoin d'acquiescer une plus grande légitimité aux yeux de la population. La mission considère qu'un des moyens les plus efficaces pour renforcer la légitimité des CTDs est de les doter des moyens nécessaires pour améliorer le niveau de vie de leur population et surtout des plus pauvres. Une telle approche a un double avantage. D'une part elle renforce le développement de la démocratie et de l'autre elle améliore le bien-être du peuple malagasy. Dans cette perspective la mission formule les recommandations suivantes à l'intention des CTDs.

- Il est clair que les CTDs qui s'avèrent les plus créatives et dynamiques et qui préparent les Plans communaux de Développement les mieux formulés et fondés sont en meilleure position pour attirer l'assistance extérieure. Cependant, l'aide provenant du gouvernement, des bailleurs de fonds, des ONGs ou du secteur privé ne suffira jamais à satisfaire tous les besoins des CTDs et il incombe aux leaders des CTDs eux-mêmes de prendre pleine responsabilité pour le développement de leurs communautés.
- La mission aimerait souligner que de nouvelles initiatives ne sont pas toujours la bonne solution pour un meilleur rapport coût - bénéfice et, qu'il est souvent plus avantageux d'entretenir une infrastructure existante. Elle aimerait promouvoir l'idée qu'une CTD devrait être aussi fière d'une construction bien entretenue que d'un plan de développement communal bien préparé.
- La mission encourage les CTDs qui ont bénéficié des projets HIMO à considérer la possibilité de monter de pareilles initiatives, bien qu'à une échelle plus modeste, sur la base de leurs propres moyens.
- L'OPCI essaie de promouvoir l'intercommunalité pour renforcer les liens entre les communes et pour soutenir la création d'infrastructures qui auront un impact à plus grande échelle qu'au niveau d'une seule commune. Néanmoins, le projet HIMO-Urbain n'appuie qu'une seule intervention intercommunale et la mission d'évaluation souhaiterait attirer l'attention sur l'importance de créer des synergies entre communes et, dans l'avenir de promouvoir davantage les projets intercommunaux.

Bailleurs de fonds. La mission constate que les bailleurs de fonds acceptent pleinement l'importance de promouvoir le développement à la base. Elle souhaiterait seulement souligner que les CTDs constituent un instrument primordial aussi bien pour la promotion de la démocratie que pour la lutte contre la pauvreté, et qu'il faudra leur accorder le plus d'encouragement possible.

- La mission considère que si le gouvernement malagasy prend le leadership et si le gouvernement norvégien étend son soutien, il y a une forte chance que d'autres bailleurs de fonds soient prêts à participer à la promotion à plus grande échelle de l'approche HIMO.
- Avant de lancer une intervention dans une CTD un bailleur devrait considérer plusieurs facteurs tels que les suivants: la qualité du plan communal de développement, le niveau de l'entretien des infrastructures existantes et l'aptitude de leadership de la CTD à chercher des solutions aux problèmes de développement.
- Les bailleurs de fonds sont invités à intégrer l'approche HIMO dans les projets de construction au niveau des CTDs.
- S'il y a plus d'un bailleur de fonds qui intervient dans un projet de construction dans une CTD, tous les bailleurs de fonds concernés sont invités à adopter une approche coordonnée et à chercher à développer les synergies locales aptes à renforcer le processus de développement.
- Pour le fait que le gouvernement norvégien appuie depuis longtemps la promotion de l'approche HIMO à Madagascar, la mission souhaiterait encourager fortement la Norvège à continuer dans ce domaine et à soutenir le SEDRC dans les démarches préconisées ci-dessus.

Le BIT et la Cellule d'Appui. Le projet HIMO-Urbain se termine en septembre 2004 et jusqu'à maintenant aucune nouvelle phase n'est prévue pour la région d'Antananarivo. Par contre, le BIT, appuyé par un financement du Gouvernement de Norvège, a signé un engagement le 18 mai pour la mise en œuvre d'un projet HIMO-Urbain à Fort Dauphin et il semble que l'expérience du projet HIMO-Urbain à Antananarivo pourrait fournir des leçons utiles pour ce projet et tout autre dans le même domaine.

- Au début de l'évaluation les membres de la mission avaient d'abord estimé que la structure administrative du projet HIMO-Urbain, comprenant la Cellule d'Appui chargée de l'assistance technique et de la supervision et l'association MRL/HIMO chargée de la maîtrise d'œuvre, était trop lourde. Cependant, après une revue approfondie, la mission s'est mise d'accord que l'approche était quand même performante et qu'elle pourrait raisonnablement être adoptée à Fort Dauphin.
- La Cellule d'Appui a une opinion très positive de la capacité de l'association MRL/HIMO à mettre en œuvre des projets et, sur la base de discussions avec le staff de l'association et des visites sur le terrain, la mission d'évaluation est prête à appuyer ce point de vue. En plus, elle souhaiterait recommander que le BIT et la Cellule d'Appui fassent un effort pour aider l'association MRL/HIMO à devenir mieux connue et appréciée dans son domaine d'activité.
- Le projet HIMO-Urbain a été conçu comme une intervention d'urgence. Heureusement cela ne l'a pas empêché de poursuivre des objectifs de création institutionnelle et de formation mais il semble que les délais accordés à l'ensemble des activités du projet étaient relativement court en ce qui concerne l'appui et la formation des associations. Il est donc recommandé que le projet HIMO à Fort Dauphin prévoit suffisamment de temps pour qu'il puisse poursuivre tous les objectifs, et surtout les objectifs sociaux, dans des délais réalistes.
- Le projet HIMO-Urbain est du point de vue géographique très éclaté et il englobe une grande variété de types de constructions (rue, ruelles, digues, latrines, terrain de sports, passerelles, etc.). En ce qui concerne le projet à Fort Dauphin, il est recommandé que les interventions du projet soient concentrées dans des sites moins lointains l'un de l'autre et que le projet entreprenne une gamme de constructions moins importante. Une telle approche permettrait d'économiser sur les frais de transport et la perte de temps passé sur la route, de même en ce qui concerne les défis techniques à confronter.
- L'approche HIMO dépend de l'existence d'associations de quartiers pour la mise en œuvre efficace des constructions ainsi que pour leur entretien approprié. De telles associations existent déjà dans quelques-uns des quartiers et il est possible de leur confier la responsabilité de contribuer aux constructions et de s'engager à les entretenir après la fin des travaux. Or, dans d'autres quartiers il est parfois nécessaire de créer de nouvelles associations. Tout projet HIMO devrait essayer toujours de passer en revue les capacités des associations existantes avant de procéder à la création de nouvelles associations et la mission d'évaluation tient à l'appuyer dans cette démarche.
- Comme il a déjà été noté dans ce rapport, la mission d'évaluation considère que le projet aurait pu mettre un plus grand effort sur le développement de partenariats et de synergies avec d'autres intervenants sur le terrain. Il est proposé que dans tout projet futur dans ce domaine le projet devrait commencer par faire un inventaire des initiatives appuyées par

d'autres bailleurs de fonds ou ONGs dans les CTDs cibles afin d'estimer si les conditions sont réunies pour établir un partenariat ou développer des synergies.

- La composante hygiène et sécurité du projet est très réussie et il conviendrait d'en établir une dans le nouveau projet à Fort Dauphin.
- Le médecin qui fait partie de la composante hygiène et sécurité est responsable entre autre de la sensibilisation des ouvriers engagés sur les chantiers en ce qui concerne le VIH/SIDA. Il s'est engagé également à former les socio animateurs du projet en la matière. Cependant, il semble que pour plusieurs raisons le médecin n'a pu s'entretenir directement sur le sujet du VIH/SIDA qu'avec à peu près trente pourcent des ouvriers concernés. Il est donc recommandé que pour renforcer ces démarches le projet établisse un réseau avec d'autres intervenants dans le domaine tel que le PNLs et essaie de créer une synergie qui soit bénéfique à toute la population concernée.
- La mission d'évaluation considère que le projet HIMO-Urbain est une réussite et qu'il conviendrait de faire un plus grand effort à diffuser des informations sur le projet et sur l'approche HIMO dans les media à Madagascar. Dans un nouveau projet, il est recommandé dès le début de mettre en place une stratégie de communications pour assurer que les activités et les acquis du projet puissent être connus du grand public.