

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

AVANT PROPOS

LISTE DES GRAPHS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES ABBREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

CHAPITRE I : APPROCHE HIMO

SECTION I : CONTEXTE DU SYSTEME HIMO

- 1.1 Définition
- 1.2 historique de la technique HIMO
- 1.3 mode de fonctionnement du système

SECTION II : CARACTERISTIQUES DE L'HIMO

- 2.1 Domaines d'application de l'HIMO

SECTION III : RAISONS DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME HIMO A MADAGASCAR

- 3.1 Répartition de la population suivant leur classe sociale
- 3.2 Niveau de salaire et de sous-emploi dans le monde rural
- 3.3 Politique de l'emploi instauré par le gouvernement malgache
- 3.4 Avantages du technique HIMO
- 3.5 Technique HIMO : opportunité pour Madagascar

CHAPITRE II : NOTION DE RENDEMENT ET DE RENTABILITE

SECTION I : L'ENTREPRISE EN TANT QUE SYSTEME

- 1.1 Définition du système
- 1.2 Caractéristiques d'un système
- 1.3 L'entreprise en tant que système
  - 1.3.1 Définition
  - 1.3.2 Caractéristiques d'une entreprise
  - 1.3.3 Fonctionnement de l'entreprise
  - 1.3.4 Objectifs clés de l'entreprise

SECTION II : NOTION DE RENDEMENT EN ENTREPRISE

- 2.1 Méthodes d'obtention du profit maximum
- 2.2 Enjeux de la rentabilité

2.3 Gestion du rendement opérationnel

2.4 La veille économique

2.5 Utilité de la mesure de la rentabilité

## PARTIE II : ANALYSE DES DONNEES EXISTANTES ET FORMULATION DE PROBLEMES

### CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE FID

#### SECTION I : PRESENTATION DU PROJET FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT

1.1 Définitions

1.2 Historique

1.3 Rôles du FID

1.4 Activités

#### SECTION II : La composante « PROTECTION SOCIALE » au sein du FID

2.1 Fonctionnement de la composante Protection Sociale

2.2 Contexte, objectifs et description de la composante protection sociale

2.2.1 Contexte

2.2.2 Objectifs et description de la composante protection sociale

2.3 Projets de protection sociale financés par le programme de développement communautaire

2.3.1 Critères généraux d'éligibilité des projets de protection sociale au financement du FDC

2.3.2 Différents types de projets de protection sociale qui peuvent être financés par le PDC

2.3.3 Financement du coût total d'un projet de protection sociale (travaux HIMO)

2.4 Mise en œuvre de la composante Protection Sociale du Programme de Développement Communautaire (PDC)

2.4.1 Les procédures

2.4.2 Dispositions particulières

2.4.3 Conditions d'éligibilité

### CHAPITRE II : ETUDE DE CAS D'UN SOUS-PROJET DE PROTECTION SOCIALE (TRAVAUX HIMO) : CAS DE L'ASSOCIATION VDE (VALEUR-DEVELOPPEMENT-ENVIRONNEMENT)

#### SECTION I : PRESENTATION DU SOUS PROJET

1.1 Description du projet de protection sociale

1.1.1 Contexte, objectifs et description du projet

1.1.1.1 Contexte

1.1.1.2 Objectifs

1.1.2 Activités entreprises

1.1.3 Description des matériaux et petits outillages consommés

1.1.4 Modalités de recrutement et de rémunération des travailleurs

1.1.5 Modalités de passation de marché

## 1.2 Relevé des dépenses

1.2.1 Dépenses en rémunération

1.2.2 Modalités de réalisation et organisation des travaux

1.2.3 Tableau de bord du sous projet

1.2.4 Récapitulatif des dépenses

## 1.3 Conclusion

1.3.1 Déroulement des travaux

1.3.1.1 Participants

1.3.1.2 Calendrier

1.3.1.3 Problèmes cruciaux rencontrés

1.3.2 Recommandation de l'AGEX

## SECTION II : PRESENTATION DE L'AGENCE D'EXECUTION

3.1 Généralités sur l'agent d'exécution

3.2 Activités et expériences

## CHAPITRE III : EXPOSE DES CONTRAINTES

### SECTION I : PROBLEMES D'ORDRE DEMOGRAPHIQUE

1.1 La répartition de la population

1.2 Catégorie de la population

### SECTION II : PROBLEMES D'ORDRE SOCIAL

2.1 Relation de travail

2.2 La non qualification des ouvriers

2.3 Taux de salaire trop bas

### SECTION III : PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE

3.1 Possibilité de conflits sociaux

3.2 Manque de motivation de la part des bénéficiaires

3.3 Manque d'ouvriers spécialisés

3.4 Manque de matériels

3.5 Manque d'expérience de la part de l'agent d'exécution

3.6 Non disponibilité des mesures de performance

### SECTION IV : PROBLEMES RENCONTRES AUPRES DES ENTREPRISES

4.1 Problèmes d'ordre technique

4.1.1 Manque d'information

4.1.2 Enclavement de certaines structures à Madagascar

4.1.3 Le coût de location des engins

4.2 Problèmes internationaux

## PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

### CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS

#### SECTION I : FORMATION ET ENCADREMENT

1.1 Formation

1.1.1 Formation des ouvriers

1.1.2 Formation des techniciens spécialisés en HIMO

1.2 Encadrement

1.3 Responsabilité des dirigeants

#### SECTION II : CONFLITS AMELIORATION DE RENDEMENT

#### SECTION III : MESURE DE PERFORMANCE

### CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS

#### SECTION I : RECOMMANDATIONS

##### Relation de travail

1.1 Formes d'autorité

1.1.1 autorité et pouvoir

1.1.2 autorité au travail

#### SECTION II : RESULTATS ATTENDUS

2.1 Résultats internes

2.1.1 existence d'informations

2.1.2 réduction de coûts

2.2 Résultats externes

2.2.1 réalisation de travaux de construction en BTP de bonne qualité mais à moindres coûts

2.2.2 arrivée à une part de marché élevée

2.2.3 accroissement du chiffre d'affaires

## CONCLUSION GENERALE

## BIBLIOGRAPHIES

## ANNEXES

## LISTE DES GRAPHS

**Grphe 1** : environnement de l'entreprise

**Grphe 2** : environnement du projet FID

**Grphe 3** : économie d'échelle

## **LISTE DES TABLEAUX**

**Tableau 1** : répartition de la population par classe sociale

**Tableau 2** : taux de sous-emploi par Faritany

**Tableau 3** : caractéristiques des mesures du résultat et de la performance

**Tableau 4** : description technique des travaux à réaliser

**Tableau 5** : description des travaux réalisés

**Tableau 6** : description matériaux et outillages consommés

**Tableau 7** : rémunération des travailleurs

**Tableau 8** : dépenses en numéraire

**Tableau 9** : tableau de bord du sous projet

**Tableau 10** : récapitulatif des dépenses

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>AGEX</b>	:	Agences d'Exécution
<b>FID</b>	:	Fonds d'Intervention pour le Développement
<b>HIEQ</b>	:	Haute Intensité En Equipements
<b>IDA</b>	:	International Development Association (Association Internationale pour le Développement)
<b>ONG</b>	:	Organismes Non Gouvernementaux
<b>PDC</b>	:	Programmes de Développement Communautaires
<b>PS</b>	:	Protection Sociale

## INTRODUCTION GENERALE

Depuis plusieurs années, Madagascar fut classé parmi les pays les plus pauvres. Un pays dont la population n'arrive à subvenir à ses besoins quotidiens que difficilement. Aussi, pour pouvoir y remédier, le gouvernement s'efforce d'améliorer les conditions de vie de la population. D'un commun accord, l'IDA (Association Internationale pour le développement) l'institution de la banque mondiale qui contribue au développement des pays pauvres, a accordé un prêt à l'Etat dont la gestion fut sous la responsabilité du projet FID (Fonds d'Intervention pour le Développement) dans le but de pouvoir réaliser des projets de développement.

Les projets financés par le FID sont des projets HIMO, projets réalisés en Haute Intensité de Main d'Oeuvre. L'approche HIMO a été adoptée comme outil de promotion de l'emploi et de la réduction de la pauvreté. Ainsi les bénéficiaires d'un tel programme sont spécialement la main d'œuvre peu qualifiée, car afin de réduire la pauvreté, les mesures adéquates dans le domaine du développement seraient de cibler les personnes les plus démunies.

Dans le cadre de son programme, une des activités du FID est la composante protection sociale. Cette composante fût instaurée en vue de permettre à la population dont les habitations et moyens de subsistance furent endommagés par le passage de cyclones et intempéries. Aussi, contribuer à l'amélioration de leurs conditions de vie consisterait non seulement à leur fournir des moyens de subsistance bien que temporaires mais également de faire en sorte qu'ils reprennent leur vie normale.

Pour la réalisation des projets de développement, le FID accorde des financements dont le contrôle, la coordination et la gestion seront mis sous la responsabilité d'organismes non gouvernementaux désignés sous le nom d'agences d'exécution. Cependant, le non respect des délais d'exécution par ces derniers se fait sentir.

Par ailleurs, si la notion de coût se définit comme l'ensemble de charges supportées par l'entreprise et qui pourrait porter préjudice à son profit, elle pourrait être perçue différemment dans le cas du projet FID. Pour le FID, il n'existe pas vraiment une notion de profit ou de perte. Et si son principal objectif fut de fournir des emplois aux personnes démunies par le biais de réalisation d'infrastructures en travaux HIMO, dans notre étude, on associera de coût pour le projet FID, le temps supplémentaire assimilé à la réalisation des travaux HIMO.

Aussi, dans le but de pouvoir apporter notre contribution, nous allons prendre comme thème de notre ouvrage « **Amélioration du rendement de l'entreprise par la pratique de la méthode HIMO : cas du projet FID** ».



Pour cette analyse, nous partagerons notre étude en trois parties bien distinctes:

Dans la première partie, nous définirons le cadre conceptuel de l'approche H.I.M.O et nous brosserons un cadrage succinct sur une notion de rendement et de rentabilité. Cela permettra de faire le point sur les notions de base.

Dans la seconde partie de notre étude, nous présenterons le F.I.D dans sa généralité, l'étude d'un sous projet HIMO réalisée par l'association VDE, ainsi que les problèmes rencontrés en méthode HIMO.

Enfin, la troisième partie sera consacrée en la formulation de solutions, proposition de recommandations et des résultats attendus.

## ***PARTIE I :***

### ***CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE***

Ne disposons pas de notions de base aussi bien en méthode HIMO qu'en notion de rendement ne nous permettrait pas d'avancer dans notre étude. D'où la nécessité de cette partie que nous partagerons en deux chapitres :

- premier chapitre : l'approche HIMO où nous étudierons le contexte du système HIMO, ses caractéristiques, les raisons de son implantation à Madagascar,
- et en deuxième chapitre : les notions de rendement et de rentabilité où nous trouverons en première section l'entreprise en tant que système et en seconde section la notion de rendement en entreprise.

## CHAPITRE I : APPROCHE HIMO

Depuis plusieurs années déjà, Madagascar s'attache à assurer la relance économique et à relever le défi de vaincre le sous-emploi et la pauvreté d'une partie importante de la population urbaine et rurale.

Dans un tel contexte, il est clair que les efforts de réduction de la pauvreté et/ou de la création d'emplois ne peuvent se réduire à des programmes sociaux ou de compensation de type filet de sécurité. Il faut insister sur le fait que ce qui est en cause est un modèle de développement économique et social capable de résorber la pauvreté et de générer des emplois structurellement.

On n'a cessé depuis plusieurs années de plaider en faveur d'une croissance économique en emplois. Le principe qui sous-entend cet objectif est, bien sûr la définition d'une politique d'investissement basée sur l'utilisation de la main d'œuvre locale chaque fois que cela est faisable et économiquement rentable, qui plus est l'utilisation des méthodes dites à Haute Intensité de Main d'Œuvre (la technique HIMO) et qui devrait dans la mesure du possible être élargie à l'utilisation des autres ressources localement disponibles (tels que matériaux, outillages, équipements ...)

Mais pour pouvoir mieux appréhender cette démarche HIMO, il nous est utile de s'en approprier les informations nécessaires pour mieux nous imprégner des bases de la technique HIMO.

### SECTION I : CONTEXTE DU SYSTEME HIMO

Etudier le contexte de l'HIMO nous conduit à étudier sa définition, son historique, les objectifs des travaux HIMO ainsi que son mode de fonctionnement.

#### 1.1 DEFINITION DE L' HIMO

On peut définir l'HIMO (Haute Intensité de Main d'Oeuvre) comme étant « **la technique qui utilise une combinaison optimale de main d'œuvre, de petits outillages et d'équipements afin de produire à un coût minimum des infrastructures de bonne qualité<sup>1</sup>.** »

Elle dépend éventuellement du niveau de salaire dans le pays : il est évident que si le niveau de salaire est très faible, la composante main d'œuvre sera très élevée, puis au fur et à mesure que les salaires augmentent, de plus en plus de main d'œuvre est remplacée par des équipements. Ainsi les méthodes qui utilisent ce mélange optimal arrivent à produire des infrastructures à un coût moindre par rapport aux méthodes « modernes » importées des pays développés et qui utilisent des machines pour la plupart des tâches. En bref, il s'agit de privilégier les ressources humaines par rapport aux matériels et engins sans pour autant user la rentabilité de l'activité.

---

<sup>1</sup> Selon FRANCO OLIVIER et EDDY BYNES dans méthodologie et pratique de HIMO routes en mars 1998

On pourrait ainsi avancer que la technique HIMO crée des emplois principalement pour la main d'œuvre peu qualifiée et permet de réaliser une économie de devises en remplaçant des équipements, des pièces de rechange et des carburants importés par de la main d'œuvre locale. Elle peut être mise en œuvre par des PME locales, et contribue ainsi au développement du secteur privé. On pourrait même imaginer comme cela va être le cas de notre étude à l'utilisation des ONG légalement constituée de structure plus régime et donc plus efficace.

La technique HIMO est surtout adaptée pour des petites infrastructures en milieu rural et urbain. Ces infrastructures relèvent de la responsabilité du gouvernement central mais aussi et de plus en plus des autorités locales. La programmation, la planification et la supervision de ces petites infrastructures constituent pour ces nouveaux gestionnaires au niveau local une formation sur le tas qui renforce ces institutions.

On peut de ce fait tirer que la technique HIMO, au sens large du terme n'est autre que celle d'une « utilisation rationnelle des ressources locales »<sup>2</sup> tels que la main d'œuvre mais également les matériaux, les capacités des PME et/ou des associations et des autorités municipales ou communales.

S'il en est ainsi de la définition de la technique HIMO, il nous conviendrait de déterminer quels en sont son historique et les motifs de sa création ?

## ***1.2. HISTORIQUE ET OBJECTIF DES TRAVAUX HIMO***

Dans ce contexte global récessif, la lutte contre la pauvreté constitue l'enjeu majeur et l'objectif ultime de la politique gouvernementale. D'ores et déjà les autorités malgaches, en collaboration avec les bailleurs de fonds, en ont fait leur priorité.

La création d'emplois productifs devient une stratégie d'amélioration des conditions de vie de la population. Les projets H.I.M.O représentent un élément important de réponse au défi de vaincre la pauvreté.

Progressivement, les programmes H.I.M.O se sont développés et aujourd'hui, la plupart des bailleurs de fonds sont convaincus de leur bien-fondé. Ces programmes permettent en effet de résoudre partiellement le problème du ciblage des interventions en faveur des catégories les plus pauvres de la population. Les projets H.I.M.O ont donc pour objectif de maximiser l'emploi et les revenus, aussi bien en zone rurale qu'en zone urbaine, tout en valorisant les ressources locales, à travers la promotion de technologies fortement consommatrices de travail.

Au niveau des infrastructures, en effectuant une amélioration, cela crée des emplois en orientant les investissements vers les infrastructures H.I.M.O publiques et communautaires dans les zones urbaines et rurales. Mais en même temps, cette amélioration permet aussi de remettre en état et entretenir les

---

<sup>2</sup> De FRANCO OLIVIER et EDDY BYNES dans méthodologie et pratique de HIMO routes.

infrastructures endommagées en utilisant la main-d'œuvre, les ressources et les capacités locales, ce qui maximise l'emploi et la création de revenus pour les pauvres.

Les couches défavorisées des zones urbaines ou rurales sont très vulnérables aux chocs, aux aléas surtout les catastrophes naturelles d'où la nécessité de sécuriser leurs conditions de vie par le biais du financement de leur source de revenu. C'est à dire que le revenu que procure le programme H.I.M.O peut être une source de revenus supplémentaires aux paysans. Les paysans peuvent manger correctement, se soigner et leurs enfants peuvent aller à l'école: une population en bonne santé et éduquée est une condition nécessaire au développement.

Voyons à présent son mode de fonctionnement.

### ***1.3. MODE DE FONCTIONNEMENT :***

Le Programme HIMO collabore avec le gouvernement, le secteur privé, les organisations d'employeurs, de travailleurs et les associations communautaires. Il oriente les investissements d'infrastructures publics et privés vers des niveaux plus élevés d'emplois productifs par l'utilisation de la méthode H.I.M.O. La plupart des projets sont exécutés par des entreprises privées adjudicataires de contrats publics.

Une approche à caractère communautaire est également de plus en plus favorisée. Elle comprend la promotion d'associations communautaires pour la mise en œuvre des projets, se fondant sur plus de deux décennies d'expérience en matière de recherche et développement, de formation, d'exécution et de reproduction de projets.

Elle est surtout communautaire, par l'implication effective des populations bénéficiaires, de par la réalisation des activités, la décision par le choix de l'implantation et les contrôles à priori ou à posteriori (communes et communautés).

Ainsi la technique HIMO est une technique qui permet de valoriser les ressources locales et spécialement la main d'œuvre locale. S'il en est ainsi du contexte de l'HIMO, qu'en est-il de ses caractéristiques ?

## **SECTION II : CARACTERISTIQUES DU SYSTEME HIMO**

Etudier le contexte de l'HIMO ne suffit pas pour bien l'appréhender. Aussi, dans cette section, nous allons nous pencher sur les domaines d'application de l'HIMO.

### **DOMAINES D'APPLICATION :**

La technique H.I.M.O est particulièrement bien adaptée aux pays en développement qui ont encore des salaires faibles, un taux de chômage ou de sous-emploi important et dont les infrastructures accusent un retard important. Ces conditions s'appliquent à la plupart des régions de Madagascar.

L'expérience d'autres pays de développement montre que la technique H.I.M.O peut être utilisée, pas seulement dans le domaine des routes, mais dans beaucoup de domaines différents. Ce qui suit est une liste de ces domaines; dans certains cas la technique H.I.M.O a déjà été utilisée à Madagascar, dans d'autres son utilisation pourrait être explorée.

On peut observer plusieurs activités pratiquées <sup>3</sup>en H.I.M.O. Voici quelques exemples d'activités :

#### a) Routes

- Routes revêtues;
- Construction des petites structures de drainage en maçonnerie et des murs de retenues;
- Protection anti-érosion en gabions ou par des techniques de génie biologique: plantation d'arbres, d'arbustes et des herbes;
- Entretien ;
- Routes en terre régionales et rurales: toute construction, réhabilitation et entretien.

#### b) Infrastructures urbaines:

- Revêtement des trottoirs et des routes secondaires en pavés béton ou pavés de roche;
- Drainage et égouts en maçonnerie;
- Constructions de latrines;
- Parcs et espaces verts.

#### c) Alimentation en eau potable:

- Puits creusés manuellement;
- Excavations pour les réseaux d'eau;
- Protection des sources.

#### d) Services urbains:

---

<sup>3</sup> Ces domaines d'activités nous ont été fournis par le Manuel pratique de formation pour personnel d'encadrement de l'entreprise de FRANCO OLIVIER

- Ramassage des ordures, recyclage et compostage.

e) Construction de bâtiments:

- Pour les bâtiments de faible importance ;
- Logements;
- Ecoles primaires et secondaires;
- Infrastructures de santé de base;
- Marchés;
- Maçonnerie de briques et de moellons;
- Menuiserie et charpente en bois locaux.

f) Irrigation

- Grands périmètres: construction et réhabilitation des travaux de terrassement, entretien;
- Petits périmètres: tous travaux de construction, réhabilitation et entretien des petits barrages, prises d'eau, canaux d'alimentation et de drainage et des structures de distribution de l'eau.

g) Reboisement

- Pépinières;
- Repiquage;
- Entretien et gardiennage.

h) Travaux anti-érosifs

- Par des techniques de génie biologique.

Ainsi les activités que nous avons énoncées ci-dessus constituent les activités réalisables en matière HIMO. Mais le plus important est de revoir que l'HIMO veut dire une utilisation maximum de ressources humaines à un taux de rémunération raisonnable et largement en dessous du coût des matériels et engins.

Avec l'aide des diverses sections, on a pu définir d'une manière générale ce qu'est la technique HIMO. Mais qu'en est-il de la situation économique à Madagascar ?

### **SECTION III : RAISONS DE L'IMPLANTATION DU SYSTEME HIMO A MADAGASCAR**

La situation économique de la population à Madagascar à inciter les bailleurs de fonds à adopter l'approche HIMO afin de promouvoir son développement. Aussi, pour mieux comprendre cette démarche d'instaurer de la technique HIMO à Madagascar , on verra successivement la répartition de la population

suivant leur classe sociale, le niveau de salaire et de sous-emploi dans le monde rural, les avantages de la technique HIMO et enfin la technique HIMO opportunité pour Madagascar.

### 3.1 REPARTITION DE LA POPULATION SUIVANT LEUR CLASSE SOCIALE

Le pays possède une population nombreuse, mais la répartition des différentes couches sociales n'est pas équilibrée.

**Tableau 1:** Répartition de la population par classe sociale

	% DE RICHE	%DES PAUVRES	% DES PLUS DEMUNIS
TANANARIVE	9	47	7
FIENARANTSOA	7	50	13
TAMATAVE	6	54	8
MAJUNGA	10	36	7
DIEGO	11	32	6
TULEAR	10	45	1
TOTAL	53	264	42
MOYENNE	8,84	44	7

Source : CORNELL- INSTAT 2002

Les potentialités économiques très limitées et les difficultés de trésorerie de l'Etat exaspérées par les restrictions du programme d'ajustement structurelles et un chômage endémique font que bon nombre de citoyens malgaches vivent dans des conditions de plus en plus précaires. Le nombre de population qui au fur et à mesure des temps se balance d'une classe sociale à l'autre (exemple : des personnes se trouvant de la classe moyenne retombant vers la classe des pauvres) accentue le caractère de plus en plus apparent de la pauvreté, surtout dans les zones rurales.

Les résultats de l'enquête effectuée par l'INSTAT et en collaboration avec l'université de CORNELL, démontrent que plus de 50% des malgaches sont pauvres dont 7% sont extrêmement pauvres, c'est à dire



qu'ils n'arrivent pas à se procurer la ration calorique alimentaire minimum. Cela signifie que près de la moitié de la population nationale vit en dessous du seuil de pauvreté monétaire.

On verra ensuite le niveau de salaire et de sous-emploi dans le monde rural.

### 3.2. NIVEAU DE SALAIRE ET DE SOUS-EMPLOI DANS LE MONDE RURAL

Pour mieux comprendre la situation économique à Madagascar, on verra successivement le niveau de salaire à Madagascar pour passer ensuite au niveau du sous-emploi.

#### - Niveau de salaire

- En 2002, le niveau de salaire mensuel est évalué à 63 100 Ariary. Mais le pouvoir d'achat des salariés a connu une baisse après 2002, cela étant dû à la crise qui a touché le pays pendant cette période. Comme Madagascar est constitué essentiellement d'un monde rural, la population rurale a comme source de revenu principal l'agriculture.
- Or l'on sait que le revenu agricole dans le milieu rural est très faible, les plus démunis ont besoin d'un revenu supplémentaire pour subvenir à leur besoin.

#### - Niveau de sous-emploi

Un individu est dit en situation de sous emploi s'il gagne moins du SMIG en vigueur. Voici un tableau de répartition du taux de sous emploi à Madagascar.

**Tableau 2:** Taux de sous emploi par Faritany

FARITANY	SOUS EMPLOI (%)
Antananarivo	36,31
Fianarantsoa	64,06
Toamasina	61,06
Majunga	26,26
Toliara	34,6
Antsiranana	32,41
Madagascar	41,65

Source: INSTAT/EPM 2002

Après la crise de 2002, le taux de sous emploi a fortement augmenté. On peut observer dans le tableau au-dessus que le taux de sous emploi est plus élevé dans les Faritany d'Antananarivo et de Fianarantsoa. Cela, parce que ces Faritany ont été les plus fortement touché par la crise.

Le sous-emploi est souvent rencontré dans le milieu rural, plus de 49,7% des actifs ruraux contre 31,7% en milieu urbain.

D'ailleurs après la crise de 2002, les bailleurs de fonds ont décidé d'accepter les aides centrées sur les activités HIMO. Citons l'exemple du FID, de l'ONN et du CARE entre autres les organismes spécialisés en la matière.

On peut de ce fait dire que la population malgache est caractérisée par l'existence de main d'œuvre non qualifiée abondante. Mais qu'en est - il de la politique de l'emploi instaurée par le gouvernement malgache ?

### ***3.3. POLITIQUE DE L'EMPLOI INSTAUREE PAR LE GOUVERNEMENT MALGACHE :***

La politique nationale de l'emploi adoptée par Madagascar a basée sa stratégie sur le développement humain durable et la lutte contre la pauvreté.

Elle vise sept objectifs principaux:

1. Conforter et sécuriser les emplois privés existants et améliorer les performances dans l'emploi public,
2. Réduire le chômage et le sous-emploi en créant des emplois durables,
3. Accroître la demande de main d'œuvre en zone urbaine et en zone rurale grâce au développement du secteur privé,
4. Améliorer l'offre de main d'œuvre grâce à une meilleure formation,
5. Généraliser la promotion de l'emploi au niveau local en tenant compte des spécificités régionales et en privilégiant le recours à la haute intensité de main d'œuvre,
6. Favoriser l'amélioration des conditions de travail dans les différents domaines d'emploi,
7. Rechercher à terme l'unification du marché du travail.

Trois des sept objectifs prioritaires en matière d'emploi du Gouvernement constituent les objectifs essentiels du programme H.I.M.O, à savoir

- 1 Réduire le chômage et le sous-emploi en créant des emplois durables
- 2 Accroître la demande de main-d'œuvre en zone rurale au développement du secteur privé et

- 3 Généraliser la promotion de l'emploi au niveau local en tenant compte des spécificités régionales et en privilégiant le recours à la haute intensité de main d'œuvre.

On pourrait ainsi porter en conclusion que comme nous l'avons énoncé auparavant depuis longtemps, on n'a cessé de plaider en faveur d'une croissance économique intensive en emploi, et si la technique HIMO est celle qui crée des emplois principalement peu qualifiés, les données que nous vous avons avancées ci-dessus permettent de dire que la technique HIMO est bien une technique nécessaire aux conditions sociales existantes à Madagascar en vue d'une amélioration des conditions de vie de la population. Mais qu'en est-il des avantages perçus en technique HIMO ?

### **3.4 AVANTAGES DE LA TECHNIQUE HIMO :**

Nombreux peuvent être les avantages perçus par la pratique de la technique HIMO :

Tout d'abord, la valorisation des ressources locales tels que des matériaux et la main d'œuvre locale sont une priorité pour l'approche HIMO structurée. Le mélange optimal de main d'œuvre et d'équipements légers ( compacteur, camion benne et camion citerne ) est important pour les travaux routiers, alors que dans les travaux de bâtiment l'accent est mis sur l'utilisation des matériaux produits localement .

C'est la raison pour laquelle si au lieu de se soucier non seulement de la location journalière de grands engins pour la réalisation de travaux de réhabilitation de route mais également de la hausse sans cesse du prix du carburant, on pourrait se baser uniquement sur l'utilisation des ressources déjà existantes et moins coûteuses qui ne seraient autres que les ressources locales de la région. Bien évidemment cela constituerait une marge bénéfique pour le gouvernement concernant le coût de son investissement mais également pour la population

Par ailleurs, on pourrait également avancer que:

1-elle crée deux à quatre fois plus d'emplois pour un même investissement. Soit disant si pour la réhabilitation d'une ruelle par exemple, pour un système HIEQ ( haute intensité en équipement en opposition en technique HIMO ), le nombre d'ouvriers employés serait limité à cinq techniciens alors que en matière HIMO cela pourrait aller jusqu'à vingt ouvriers.

2-elle peut également apporter une réduction de l'importation grâce à l'utilisation de matériaux locaux. Cela permet une réduction de devises de 50 à 60%, en une réduction de l'importation car plus les matériaux sont à usage manuel, plus les machines n'auront aucune nécessité en matière de carburants donc moins d'importation donc économie de devises par la suite.

3-La méthode HIMO est de 10 à 30 % moins chère que celle basée sur l'utilisation d'équipements lourds. Prenons l'exemple sur le fait que pour la réalisation de cette même ruelle , en technique HIMO cela

ne nécessitera que de 10.000 dollars par exemple alors qu'en technique HIEQ cela coûtera au environ de 30.000 dollars.

4- L'HIMO met également l'accent sur la dimension genre dans ses priorités. Cela se rapporte à l'accès égalitaire des hommes et des femmes à des emplois salariés offerts par les programmes; le versement d'un salaire égal pour un travail égal; la participation massive des femmes dans les programmes et l'accès des hommes et des femmes à la formation.

Pourquoi insister sur le fait de l'emploi des femmes au travail ? Car une grande partie des ménages gérés par les femmes sont pauvres. Elles sont soit des divorcées, veuves ou simplement abandonnées par leurs maris. Elles deviennent alors malgré-elles chef de famille et subviennent difficilement aux besoins de leurs enfants. Etant donné que la technique HIMO fut instaurée dans le but de la réduction de la pauvreté, donner de l'emploi aux femmes fera partie également de la stratégie HIMO.

A part ces avantages directs, les projets HIMO peuvent contribuer à la protection de l'environnement parce les programmes utilisent des outils légers et car l'entretien des infrastructures implique la préservation de l'environnement.

Cependant, la technique HIMO représente – t – elle une opportunité par Madagascar ?

### ***3.5 TECHNIQUE HIMO : OPPORTUNITE POUR MADAGASCAR***

Madagascar est engagée depuis plusieurs décennies dans un processus économique involutif que le discours incantatoire sur l'extraordinaire potentiel du pays n'a jamais réussi à enrayer. Cette inexorable régression ne semble pas avoir été affectée par les changements de régimes politiques aux options économiques les plus divergentes qui se sont succédé depuis l'indépendance : de la première République aux options post-coloniales, à la troisième qui affiche une tendance libérale prononcée, en passant par près de 20 ans de socialisme et d'économie dirigée sous la seconde République. Ceux qui ont voulu voir dans l'échec malgache l'empreinte des choix erronés d'une économie administrée se trouvent démentis par les performances récentes de Madagascar.

En effet, Madagascar représente le cas paradoxal d'un pays qui a entrepris depuis plus d'une décennie un nombre considérable de réformes institutionnelles visant à mettre en place une économie de marché (libéralisation du commerce et des prix et des importations, privatisation, mise en place d'un marché interbancaire des devises et flottement de la monnaie, création d'un régime de zone franche et appel aux capitaux étrangers), sans que cela ait un effet durable sur la croissance économique.

Confrontées à un phénomène massif de pauvreté et d'appauvrissement de la population, les autorités sont aujourd'hui contraintes de faire face, en cherchant à optimiser l'impact de l'intervention publique. Leur marge de manoeuvre est d'autant plus étroite que les ressources de l'Etat sont rares, et le budget en situation de déficit chronique. Dans ce contexte d'urgence, où des arbitrages sévères en matière de dépenses publiques sont incontournables, l'option des projets à haute intensité de main-d'oeuvre (HIMO) se présente comme une solution a priori séduisante.

En bref, l'objectif de la technique HIMO serait porté vers l'utilisation optimale de main d'œuvre spécialement peu qualifiée. Or, la situation actuelle de la population malgache montre l'existence et l'abondance de cette main d'œuvre peu qualifiée se trouvant également en situation de sous-emploi et gonflant de ce fait la pauvreté à Madagascar. Cela nous a donc permis de dire que l'instauration de la technique HIMO contribuerait à l'amélioration des conditions de vie de la population par le biais de création d'emplois par la réalisation d'infrastructures en technique HIMO.

Ce qui nous conduit vers le deuxième chapitre qui est la notion de rendement et de rentabilité.

## ***CHAPITRE II : NOTION DE RENDEMENT ET DE RENTABILITE***

Comme nous l'avons déjà annoncé, le FID est un organisme de financement de travaux HIMO instauré dans le but de promouvoir les conditions de vie de la population aussi bien en milieu rural qu'urbain. Cependant, le non respect des délais d'exécution de la part des agences d'exécution se fait sentir. Or c'est en se basant sur la notion de rendement que nous porterons notre vision dans le but d'une meilleure réalisation des travaux HIMO. Par ailleurs, la notion de rendement et de rentabilité est le plus souvent rencontrée en entreprise. C'est pourquoi on verra dans la section une l'entreprise en tant que système où nous étudierons en parallèle les caractéristiques de l'entreprise et du projet FID puis en section deux la notion de rendement et de rentabilité proprement dite.

### **SECTION I : L'ENTREPRISE EN TANT QUE SYSTEME**

Dans cette section, on étudiera la définition d'un système, ses caractéristiques et l'entreprise en tant que système proprement dit.

#### ***1.1 DEFINITION D'UN SYSTEME***

L'entreprise peut être conçue comme étant un ensemble d'éléments interdépendants liés logiquement entre eux qui réunis, concourent à la réalisation d'un objectif commun.

#### ***1.2 CARACTERISTIQUES D'UN SYSTEME***

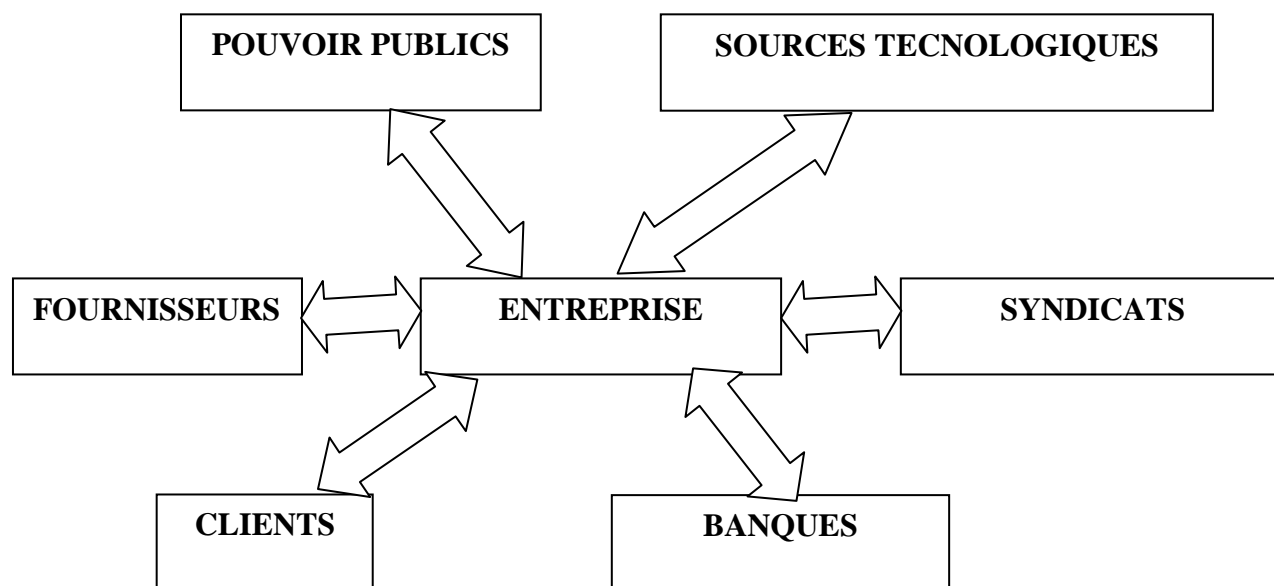
Comme nous l'avons déjà énoncé, l'entreprise est un ensemble d'éléments qui seraient les unités de base qui constituent le système.

Les éléments sont tout d'abord les unités de base d'un système. Ces éléments sont reliés les uns aux autres ; cela entraînerait que si on portait une action sur un des éléments, cela provoquerait des conséquences sur les autres éléments.

Puis l'entreprise dans son activité doit également poursuivre un but, un objectif, et un dessein ou projet.

Enfin l'ouverture sur son environnement : le système n'est pas fermé sur lui-même mais il entretient des échanges avec l'extérieur.

On résume ainsi dans le graphique 1 ci-dessous l'environnement de l'entreprise



**GRAPHIQUE 1: ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE**

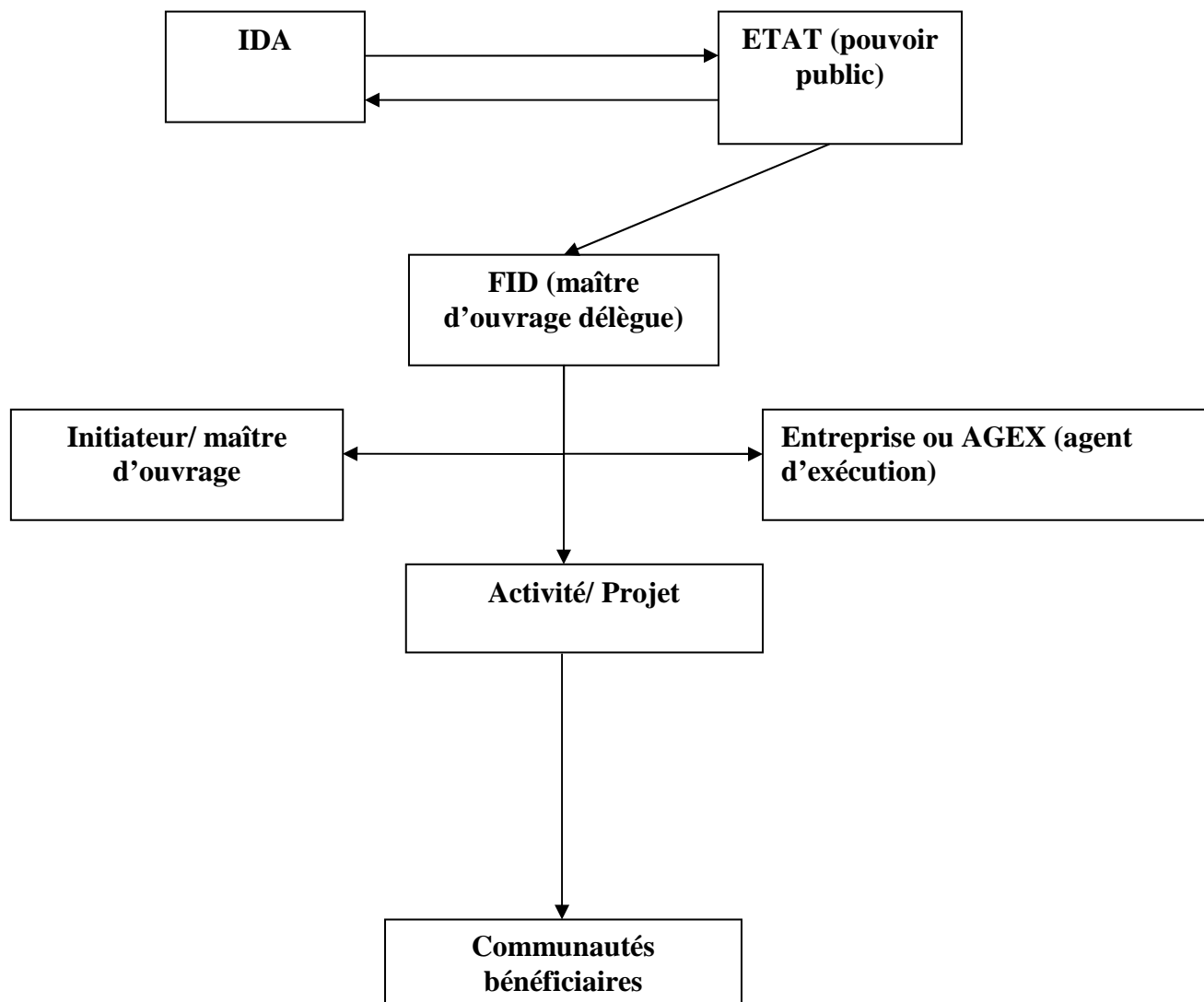
Ainsi, l'entreprise se trouve dans un environnement multiforme dans lequel se trouve sa source de vie (clientèle, financement, technologie), mais qui exerce également des pressions parfois déstabilisantes (les concurrents du fait qu'ils peuvent entraver l'entreprise par leur volonté d'accaparer la part de marché de l'entreprise ; les syndicats : du fait que eux ils n'ont en tête que la valorisation des droits de leurs membres et qui entraînerait une diminution des marges de l'exploitation plus précisément de l'exploitation des travailleurs par l'entreprise ( on pourrait ainsi citer les droits au SMIG , aux heures de travail, congé pour la femme enceinte qui portent tous entravent à la bonne marche du fonctionnement de l'entreprise ) ; des pouvoirs publics : comme le droit pour le gouvernement d'instaurer des lois auxquelles l'entreprise ne peut que s'y soumettre ( les employés ne travailleront que pour une durée déterminée de huit heures par jour).

L'entreprise est donc un système complexe constitué par des hommes et des techniques qui n'a pas de pouvoir de contrainte sur son environnement mais qui est capable :

- pour satisfaire les besoins des hommes individuels ou collectifs de produire des richesses (biens ou services),
- de s'adapter à l'environnement notamment concurrentiel,
- de survivre et de se développer.

Par ailleurs, le projet FID dispose également d'un environnement complexe auquel il est forcé de s'y soumettre que nous présenterons dans le graphique qui suit.

**Graphique 2 : environnement du projet FID**





- *FID :*

Le FID n'est pas un organisme d'exécution sur le terrain, mais un organisme de coordination, gestion et financement de la composante «protection sociale» conformément aux instructions du Gouvernement. Une fois que le Gouvernement a notifié au FID les zones d'intervention et la durée d'une opération d'urgence, le rôle du FID consiste à:

- encourager les initiatives au niveau des Fokontany et susciter l'identification et la préparation par des initiateurs et des Agences d'Exécution de propositions ou «projets» susceptibles d'être financés par le PDC;
- évaluer les demandes de financement qu'il reçoit;
- passer des conventions de financement avec les Agences d'Exécution pour la réalisation des projets qu'il a approuvés;
- suivre la réalisation des projets par les Agences d'Exécution;
- et exercer un contrôle pour vérifier que les groupes cibles ont bien reçu l'argent et/ou les vivres, et procéder ou faire procéder à des audits et évaluations périodiques pour mesurer l'impact des projets.

- *Les Intervenants :*

Acteurs privilégiés de la mise en œuvre de la composante, les intervenants peuvent être répartis en trois groupes:

Les initiateurs, qui sont des associations ou communautés, en collaboration avec les autorités locales. En particulier, la composante fait appel à l'autorité morale des responsables d'organisations confessionnelles, à leurs expériences dans le domaine caritatif et à leur présence sur l'ensemble du territoire. Celles-ci sont en effet à même de faciliter l'identification des populations cibles et de leurs besoins présents, et de faire en sorte que les projets retenus répondent de façon pertinente aux objectifs de la composante. Leur contribution portera essentiellement sur:

- l'identification des zones et des populations cibles;
- la coordination, la sensibilisation et l'animation au moment du diagnostic participatif;
- la sélection des projets; et
- la désignation des Agences d'Exécution.

Les bénéficiaires : les groupes les plus démunis (chômeurs, main d'œuvre non qualifiée, etc. ) qui seront recrutés pour réaliser les travaux sont les bénéficiaires directs des paiements en argent ou en vivres, tandis que la population en général profite des améliorations des infrastructures communautaires engendrées par les travaux HIMO.

Les Agences d'Exécution, qui sont responsables de la bonne utilisation des fonds mis à leur disposition par le FID et de la bonne qualité des travaux à haute intensité de main d'œuvre. Les Agences d'Exécution

sont soit des organisations confessionnelles (associations cultuelles ou églises), soit des associations/ONG, confessionnelles ou non.

Pour être acceptable, une Agence d'exécution doit:

- avoir une identité/personnalité juridique, permettant d'avoir un compte en banque et de passer des contrats, y compris des conventions de financement avec le FID;
- pouvoir démontrer, à la satisfaction du FID, sa compétence technique dans le domaine concerné, ainsi qu'en matière d'exécution et de suivi de projet de même nature (travaux HIMO avec des spécifications techniques relativement simples); et
- pouvoir démontrer, à la satisfaction du FID, sa capacité à tenir, avec des procédures transparentes, une comptabilité avec toutes les pièces justificatives appropriées, (telles que factures, états de dépenses...) qui pourront ensuite faire l'objet d'un audit.

Le FID peut aussi prendre en compte d'autres critères d'appréciation des capacités de l'Agence d'Exécution et de ses chances de succès pour l'organisation et la gestion de travaux HIMO communautaires, comme par exemple:

- implantation et crédibilité auprès de la population bénéficiaire (ancienneté et permanence de l'implantation dans la zone du projet, disponibilité d'un personnel compétent et d'une structure organisationnelle et administrative adéquate pour la réalisation du projet); et
- capacité à apporter un appui conséquent aux initiateurs / bénéficiaires pour les aider à assurer le fonctionnement et l'entretien des réalisations après l'achèvement des travaux.

NB: En tout état de cause, aucune Agence d'Exécution ayant bénéficié d'un financement du FID et qui n'aurait pas respecté ses engagements pour la réalisation, la gestion et l'entretien du projet financé précédemment, ne sera éligible pour un nouveau financement par le FID.

Les Agences d'Exécution très expérimentées peuvent être éligibles pour le financement de plusieurs projets. Le nombre de projets pouvant être financés par le FID pour une même Agence d'Exécution sera fonction de sa compétence technique et de son expérience passée en matière de travaux HIMO, ainsi que de son plan de charge. Toutefois, la valeur des projets en cours de réalisation par une Agence d'Exécution sur financement FID ne pourra à aucun moment dépasser l'équivalent de 200.000 dollars des Etats-Unis (USD).

Le FID organisera des séances de formation pour les Agences d'Exécution. Ces formations porteront sur la gestion de chantier (organisation et réalisation des travaux HIMO), ainsi que sur les aspects logistiques (en particulier la gestion des vivres) et la comptabilité.

Après on va regarder ce qu'on entend par entreprise en tant que système.

### ***1.3 L'ENTREPRISE EN TANT QUE SYSTEME***

On verra successivement la définition d'un système, ses caractéristiques, son fonctionnement et également ses objectifs.

#### ***1.3.1 DEFINITION***

L'entreprise est un système social, économique, technique, animé par un entrepreneur organisé en vue d'atteindre des objectifs et évoluant dans un système plus général : la société avec laquelle elle interagit.

#### ***1.3.2 CARACTERISTIQUES :***

Les trois aspects : social, économique, technique sont étroitement liés :

- C'est un système social c'est-à-dire la réunion d'individus ou groupes d'individus entre lesquelles se répartissent les tâches qui déterminent leurs emplois et leurs carrières. Les réactions entre les individus ou groupes sont fondamentales tant sur le plan physique, qu'intellectuel et affectif. S'il est primordial, cet aspect sociologique de l'entreprise ne suffit pas pour considérer insolemment à la concrétiser car d'autres groupes d'hommes existent (les établissements d'enseignement, l'armée).

- L'entreprise est un système économique dont le but est de satisfaire les besoins de l'homme en créant des richesses (biens et services ) à partir des ressources naturelles, humaines... relativement rares. Cette caractéristique sépare nettement l'entreprise des autres groupes humains dont les objectifs sont désintéressés ou culturels voire culturels.

- L'entreprise est un système technique car la combinaison des facteurs de production (les ressources) fixent des contraintes souvent impératives. Par exemple le cas que pour une réception pour un mariage il faudrait un capital de trente millions pour la location de salle de réception, une voiture pour les mariés, trois traiteurs et une dizaine de serveurs ou serveuses. Soit disant l'allocation de telle quantité de capital et de tel type de main d'œuvre pour la réalisation d'un produit ou service bien déterminé.

Il est à noter que ses caractéristiques peuvent aussi bien être perçus au sein du projet FID.

#### ***1.3.3 FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE :***

L'entreprise est un système ouvert en relation avec l'extérieur dont elle reçoit les flux matériels et immatériels, les biens et services, les hommes et les informations. L'environnement économique, social et culturel y exerce une influence très forte. L'entreprise transforme ses flux d'entrée (les inputs, les intrants, les ressources, les facteurs de production ...) en flux de sortie (les outputs, les emplois, les produits, les outputs).

L'entreprise doit enregistrer des résultats généralement traduits en forme monétaire telle que la valeur des sorties est supérieure à celle des entrées : cette différence c'est le profit ou la perte.

#### ***1.3.4 OBJECTIF CLE DE L'ENTREPRISE :***

Pour une entreprise, l'objectif indique vers quoi il faut aller. C'est la source de motivation pour tout le personnel de l'entreprise.

Cet objectif peut être spécifique c'est-à-dire qu'à chaque fonction de l'entreprise peut être affectée un objectif. Ainsi, on pourrait dire que :

- pour la fonction marketing : son objectif principal serait de trouver la meilleure clientèle pour l'entreprise, de maintenir sa fidélité et d'obtenir par la suite une meilleure part de marché.
- Pour la fonction production : son objectif principal serait que l'entreprise puisse fournir en tant voulu, en quantité voulue les produits ou services qui constituent ses principales activités.
- Pour la fonction administrative: l'objectif est de pouvoir tirer le meilleur rendement qui soit de ses ressources tant humaine que matérielle, de faire en sorte que l'entreprise dans son activité sache utiliser ses ressources à bon escient, soit disant savoir produire en toute efficacité et efficience.
- Pour la fonction financière : ce serait de disposer en temps voulu les ressources financières pour le fonctionnement normal de l'entreprise tout en sachant les exploiter à bon escient pour en tirer par la suite un meilleur rendement c'est – à – dire d'en tirer le maximum de profit.

Mais l'objectif principal pour toute entreprise se trouvant dans une économie de marché est bien entendu la recherche du profit maximal. Cependant pour le projet FID, sa recherche de profit maximal est portée à la réalisation des travaux conformes aux prévisions.

S'il en est ainsi des généralités de l'entreprise que nous pouvons également affectées au projet FID, nous allons de ce pas s'imprégner de la notion de rendement et de rentabilité.

## **SECTION II : NOTION DE RENDEMENT EN ENTREPRISE**

Dans son activité, tant les entreprises que le projet FID se trouvent confrontés à une recherche permanente d'une meilleure efficacité économique. Cette recherche de meilleure efficacité économique n'est autre que la recherche d'un meilleur rendement de la production. Or, pour ce faire deux méthodes sont envisageables :

- de un : la recherche d'un meilleur rendement par la pratique de l'économie d'échelle
- et de deux : par une réduction de coût.

Aussi, on verra en premier lieu, les méthodes d'obtention du profit maximum, puis les enjeux de la rentabilité, ensuite la gestion du rendement opérationnel, après la vielle économique, enfin l'utilité de la mesure de performance.

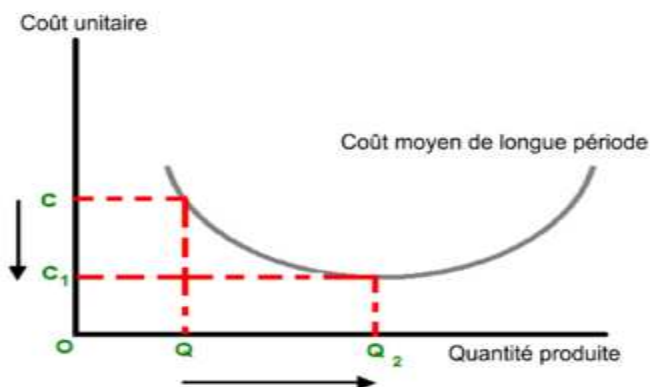
### **2.1 METHODES D'OBTENTION DU PROFIT MAXIMUM**

On pourra améliorer le profit maximum soit par la recherche de l'économie d'échelle, soit par réduction de coûts.

- **Améliorer le rendement de l'entreprise par la méthode de l'économie d'échelle :**

Une économie d'échelle<sup>4</sup> correspond à la baisse du coût unitaire d'un produit que l'entreprise obtient en accroissant la vente de sa production. On parlera ainsi d'économie d'échelle si chaque bien produit coûte moins cher à produire lorsque les quantités produites (économies d'échelle par rapport au coût de production) ou vendues (économies d'échelle par rapport au coût de revient) augmentent.

D'où voici le **graphique 3** qui illustre cette économie d'échelle.



*Interprétation :* L'accroissement de la production de Q vers Q2 provoque une baisse du coût moyen unitaire de C vers C1.

Une cause essentielle des économies d'échelle tient dans la présence de coûts fixes (incluant ou non les frais commerciaux) dans toute production économique, comme par exemple l'achat d'un siège social, la location d'un bâtiment ou la mise en place d'une infrastructure de réseau. Ainsi, en accroissant le volume de sa production, une entreprise pourra répartir ses coûts fixes sur davantage de produits, ce qui permettra une baisse du coût unitaire, pour autant que les coûts variables restent fixes.

Par exemple, une entreprise automobile obtiendra d'importantes économies d'échelle si elle répartit le coût de la mise en service d'une chaîne de production sur davantage de voitures, en cas d'augmentation de la production.

Cependant, il existe d'autres causes à la présence d'économies d'échelle. Ainsi, les entreprises ont souvent la possibilité d'obtenir des conditions commerciales plus avantageuses de la part des fournisseurs de l'entreprise en cas d'accroissement du volume d'achat. Une plus grande taille permet également à l'entreprise d'obtenir des conditions financières plus favorables pour ses emprunts : taux d'intérêt plus faible de la part des banques, accès à une gamme plus large de produits financiers, etc. Par ailleurs, une taille plus importante permet parfois d'améliorer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise en accroissant la spécialisation des employés.

<sup>4</sup> Selon WIKIPEDIA de l'encyclopédie libre.

### *Outils d'évaluation des économies d'échelle*

Les économies d'échelle peuvent être évaluées par l'évolution du coût unitaire (coût de production/nombre de produits produit ou coût de revient/nombre de produits vendus) entre deux niveaux d'activité différents à structure de production et vente identique.

Un indicateur efficace du dépassement du seuil de rentabilité est :  $(CA - CV) / CF > 0$

Avec *CA* : chiffre d'affaires de l'offre vendue ; *CV* : coût cible variable de l'offre vendue (ou seulement produite) et *CF* : coût cible fixe de l'offre vendue (ou seulement produite).

La comparaison du coût de production et du coût de revient permet d'évaluer la valeur de l'action du marketing dans le succès de la vente du produit.

A présent passant à la seconde méthode qui se traduit par la recherche d'une réduction de coût.

#### **- Amélioration du rendement de l'entreprise par réduction de coût :**

Dans cette optique, l'entreprise est conduite à produire la même quantité en se référant uniquement à rechercher les moyens pour pouvoir être dans la possibilité de réduire ses coûts.

Mais comme notre étude s'est basée en une amélioration du rendement de l'entreprise par la réduction de coût, c'est surtout sur cette deuxième optique que nous allons le plus nous référer.

Passant de ce pas aux enjeux de la rentabilité.

### **2.2 ENJEUX DE LA RENTABILITE <sup>5</sup>:**

On dira sûrement que la première optique, celle de l'économie d'échelle, serait la mieux adaptée si on se trouvait dans le cadre de l'entreprise. Certes, tout investisseur, qui a une aversion au risque, n'est prêt à prendre de risques qu'en échange d'un rendement attendu supérieur. Symétriquement, un investisseur souhaitant améliorer la rentabilité de son portefeuille doit accepter de prendre plus de risques. Au total, chaque investisseur étant plus ou moins « risquophobe » a sa propre appréciation de l'équilibre « optimal » risque/rendement.

Cependant, comme notre cas fut l'étude d'un projet, notre amélioration du rendement sera portée vers l'optique de réduction de coût. Mais toute volonté d'amélioration peut comporter des risques aussi petits soient-ils.

Ainsi, qu'en est-il de la gestion du rendement opérationnel ?

---

<sup>5</sup> De PAULA JACOBS dans planification de l'avenir de votre société du 26-04-2006

### **2.3 GESTION DU RENDEMENT OPERATIONNEL :**

Dans le monde des affaires, l'information est un avantage. La capacité à distribuer sans délai des données permanentes et utilisables tant aux cadres qu'aux employés peut avoir un impact positif sur le rendement de l'entreprise.

C'est pour cette raison que nous vous proposerons les données de suivi que ce soit financier ou technique d'un projet HIMO car cela constituera un outil de contrôle, de suivi et d'évaluation des travaux HIMO en vue de l'amélioration du rendement opérationnel.

Voyons à présent de ce qu'il en est de la veille économique.

### **2.4 LA VEILLE ECONOMIQUE :**

Pour identifier les tendances et répondre à des questions stratégiques avant de prendre des décisions vitales pour l'entreprise, les décideurs doivent disposer de renseignements exhaustifs tirés de sources sûrs et présenter de manière utile.

C'est ainsi l'utilité des divers documents que nous allons vous présenter dans notre étude tels que le récapitulatif des dépenses, le tableau des dépenses en rémunération, la liste des matériels et petits outillages consommés, le tableau de bord ...

Si nous voyons actuellement l'utilité de la mesure de la performance.

### **2.5 UTILITE DE LA MESURE DE LA RENTABILITE**

*L'expression* « Mesure de Performance ne manque pas d'ambiguïté ». Dans la pratique, elle est souvent assimilée au contrôle budgétaire. Cette assimilation nous paraît être trop restrictive. La définition doit être plus large. On peut ainsi proposer une définition<sup>6</sup> de la performance inspirée de Khemakhem : « la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité et l'efficience avec laquelle ce centre atteint les objectifs qu'il avait acceptés ».

Cependant, les concepts d'efficacité et d'efficience sont souvent confondus et il est important de les distinguer. L'efficacité correspond au degré de réalisation des objectifs de l'entreprise. L'efficacité est donc le fait d'atteindre un but. L'efficience tient compte de la façon dont les ressources disponibles sont utilisées. Par ailleurs les caractéristiques des mesures du résultat et de la performance se résument d'après le tableau 3 ci-dessus :

---

<sup>6</sup> A.Khemakhem: la dynamique du contrôle de gestion, Dunod, 1976, 588 pages

**Tableau 3** : caractéristiques des mesures de résultat et de la performance

Résultat	Performance
<ul style="list-style-type: none"><li>• donnée absolue</li><li>• donnée chiffrée, quantitative</li><li>• production d'une unité consciente dirigée vers une fin</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• donnée relative (objectifs, normes)</li><li>• donnée quantitative, mais qui peut être qualitative</li><li>• notion positive (amélioration)</li><li>• aspect dynamique</li><li>• implique les moyens utilisés</li></ul>

### ***2.5.1 Les objectifs d'un système de mesure de la performance :***

On peut recenser les objectifs généraux ; ainsi que des objectifs liés à la motivation et des objectifs liés à la gestion des ressources humaines.

#### **a- Objectifs généraux**

- Changement dans l'organisation : la mesure de performance peut avoir des conséquences sur l'organisation dans son ensemble. Ainsi, selon Meidan (opus cité), elle opère des changements dans les systèmes organisationnels et de contrôle.
- Allocation des ressources : la mesure de performance permet d'allouer des ressources financière, technique, de production et de marketing. Ainsi, par exemple, dans le secteur de la distribution, la mesure de performance peut servir de base à une décision d'investissement dans un magasin.
- Aide à la planification : plusieurs auteurs relient les notions de mesure de la performance et de planification. Ainsi, selon A. Khemakhem (opus cité), un système de mesure de performance doit améliorer la base même de cette mesure par la modification des standards incorrects et parce qu'elle offre la possibilité d'avertir les dirigeants de la nécessité de changer les plans et les budgets. En outre, le responsable doit pouvoir être à même de prendre une action corrective. Et c'est par la suite que Meidan estime que la mesure de la performance doit aider la planification opérationnelle.

#### **b- Système de motivation**

Il est généralement reconnu que la mesure de performance est un élément fondamental pour un bon système de motivation :



- en prévoyant des récompenses, des absences de récompenses ou de sanctions, elle essaie de fournir des outils pour qu'elles soient appliquées à bon escient. De nombreux auteurs après Maslow et sa « pyramide » (1954) ont essayé de définir les besoins des individus dans les organisations et de préconiser des systèmes de récompenses/sanctions.
- En définissant le rôle de l'autorité dans l'organisation, elle préconise des styles de management pour diriger les individus<sup>7</sup>.
- En fixant des objectifs clairs et identifiés, elle permet aux responsables de participer à l'élaboration et de les accepter ; en d'autres termes, elle permet de savoir sur quels éléments ils sont jugés par leurs supérieurs

#### c- Gestion des ressources humaines :

Il s'agit d'une fonction de la mesure de la performance couramment citée, regroupant :

- la gestion du personnel : augmenter les salaires, muter, accorder une promotion..., détecter les mauvais responsables ou au contraire, clairement identifier le personnel talentueux.
- La politique de formation : ne pas avoir atteint un objectif peut être le signe d'un manque de connaissance technique ;
- L'inventaire des ressources au personnel compétent et à fort potentiel (se dit de quelqu'un d'apte à terminer à bien les tâches qui lui ont été attribuées).

Si la rentabilité pour une entreprise se définit comme étant l'aptitude à générer des profits, un bénéfice. Une entreprise privée dans une économie de marché doit réaliser un résultat positif c'est-à-dire dépenser moins que ce qu'elle produit.

Par ailleurs, si le rendement se définit en une production totale, en un effet utile d'un travailleur intellectuel ou manuel, soit le rapport entre travail utile obtenu et la quantité d'énergie dépensée, nous avons accordé une importance sur cette notion de rentabilité du fait que de notre point de vue le rendement ne peut être apprécié que dans la mesure où nous nous fixons quel objectif atteindre et qui se traduit par cette notion de rentabilité.

En bref, si notre étude s'est basée sur cette notion d'amélioration du rendement par réduction de coût, c'est que pour le projet FID il n'existe pas vraiment de notion de perte ou de profit, mais qu'on se référera au temps supplémentaire assimilé à la réalisation de projets en travaux HIMO comme coût supporté par le FID.

---

<sup>7</sup> De Mc Gregor et Likert commencés dans les années 60.

Aussi améliorer le rendement en matière HIMO équivaldrait à renforcer la capacité aussi bien des agences d'exécution mais également des ouvriers. Et cela nous ramène à analyser en partie deux l'analyse des données existantes et l'exposé des contraintes.

## ***PARTIE II :***

### ***ANALYSE DES DONNEES EXISTANTES ET EXPOSE DES CONTRAINTES***

Comme nous l'avons déjà évoqué, le projet FID n'est autre qu'un organisme de financement et de coordination de fonds en vue de l'amélioration des conditions de vie de la population. Cependant, cela ne nous permet pas de mieux l'appréhender. Aussi, dans cette partie, nous en consacrerons tout un chapitre sur les généralités du FID dans lequel on abordera l'activité du FID qui illustre le mieux la pratique de la méthode HIMO. Par ailleurs, dans un second chapitre, on se penchera sur l'étude d'un sous projet dans le but de pouvoir dégager par la suite les problèmes rencontrés dans la pratique de ladite méthode que nous exposerons dans un troisième chapitre.

## **CHAPITRE I : GENERALITE SUR LE FID**

Comme notre étude se portera sur l'analyse du projet FID, il nous est nécessaire de fournir les renseignements le concernant. Aussi, c'est dans ce chapitre que nous verrons son historique, son rôle et également ses différentes activités. Toutefois, nous en consacrerons toute une section à sa composante Protection Sociale du fait que c'est l'activité du FID qui illustre le plus l'application de la méthode HIMO.

### **SECTION I : PRESENTATION DU PROJET FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT**

Comme notre recherche se porte sur l'étude de la pratique de la technique HIMO par le projet FID (Fonds d'Intervention pour le Développement), il est assez pratique que l'on porte une certaine vision sur ce projet. Aussi, on parlera de certaines définitions, de l'historique du FID, de son rôle ainsi que de ses activités.

#### **1.1 DEFINITIONS**

*Il est nécessaire de bien cadrer les termes suivants:*

- **Accord de crédit :** pour désigner la convention passée entre la République de Madagascar et l'Association Internationale pour le Développement (IDA), qui définit les droits et obligations des différentes parties mais aussi les modalités d'utilisation des fonds.
- **Accord de projet :** pour désigner la convention passée entre l'IDA et le FID, concernant la réalisation du Projet PDC par le FID.
- **Agence d'exécution :** pour désigner l'Organisation Non Gouvernementale responsable de la bonne utilisation des fonds mis à leur disposition par le FID et de la bonne qualité des travaux à haute intensité de main d'œuvre. Les Agences d'Exécution sont soit des organisations confessionnelles (associations cultuelles ou églises), soit des associations/ONG, confessionnelles ou non.
- **Bénéficiaires :** les groupes les plus démunis (chômeurs, main d'œuvre non qualifiée, etc. ) qui seront recrutés pour réaliser les travaux sont les bénéficiaires directs des paiements en argent ou en vivres, tandis que la population en général profite des améliorations des infrastructures communautaires engendrées par les travaux HIMO. Les Communes et Communautés sont alors des Bénéficiaires indirects.
- **Commune :** pour désigner l'unité administrative officiellement établie, à territoire bien déterminé et dirigée par un Maire élu et un Conseil Municipal, composée par un nombre bien déterminé de villages (Fokontany). La loi No.94-001 fixe le nombre, la délimitation, la dénomination et les chefs-lieux des communes. Actuellement, il existe 1.392 communes à Madagascar.

- Communauté : Pour désigner la population de l'un des villages faisant partie d'une commune.
- Convention : Pour désigner la convention passée entre l'Etat et le FID, par laquelle l'Etat accepte de transférer les fonds du crédit au FID sous forme de dons, moyennant le respect par le FID des objectifs et des procédures de mise en œuvre du projet eu égard aux accords ci-dessus mentionnés.
- HIMO - Haute Intensité de Main d'œuvre : pour désigner les travaux ou activités communautaires de faible technicité et dont la réalisation se fait manuellement avec des petits et simples outillages et utilisant un nombre important de main d'œuvre non qualifiée.
- Initiateurs : pour désigner les associations ou communautés, en collaboration avec les autorités locales. En particulier, la composante fait appel à l'autorité morale des responsables d'organisations confessionnelles, à leurs expériences dans le domaine caritatif et à leur présence sur l'ensemble du territoire. Celles-ci sont en effet à même de faciliter l'identification des populations cibles et de leurs besoins présents, et de faire en sorte que les projets retenus répondent de façon pertinente aux objectifs de la composante.
- Un projet est une activité singulière et bien définie de travaux HIMO, par exemple: les travaux d'entretien courant des routes et pistes, travaux d'aménagement et d'entretien de canaux, marais, lac..., construction de digues , construction de passerelles pour usage temporaire, aménagement de pistes piétonnes, entretien courant des voies ferrées, travaux de protection de l'environnement et de reforestation, aménagement d'espaces verts, aménagement de terrains de sport ou de terrains de jeu pour enfants,....
- Le coût d'un projet est l'ensemble des dépenses effectuées ou à effectuer pour préparer et réaliser ce projet, conformément aux objectifs et à la description dudit projet. Le coût d'un projet comprend les éléments suivants:
  - Les dépenses pour la rémunération des travailleurs en HIMO qui doivent être égales ou supérieures à 80% (75% pour le cas d'entretien courant des routes et pistes) du total de financement,
  - Les dépenses pour l'achat de petits matériels, outillages ou matériaux pour la réalisation du projet.
  - La rémunération forfaitaire de l'Agence d'exécution qui doit être égale ou inférieure à 10% de la rémunération des travailleurs en HIMO.

Le Financement PDC pour un projet est le montant total de la subvention accordée par le FID pour ce projet dûment approuvé par l'autorité compétente du FID. (Conseil d'Administration, Directeur Général ou Directeur Régional). D'une manière générale, il ne doit y avoir qu'un seul financement PDC par projet, et ce n'est qu'à titre tout à fait exceptionnel qu'un financement additionnel pour le même projet pourrait être approuvé par l'autorité compétente du FID (par exemple, dans le cas d'une augmentation imprévisible des prix due à des facteurs externes). Le montant total de la subvention du FID, ou le financement FID, est égal

au coût du projet tel qu'il est défini ci-dessus, moins les contributions des bénéficiaires et tout autre financement qui serait par ailleurs disponible.

- Maître de l'ouvrage : pour désigner la personne morale propriétaire de l'ouvrage construit ou réhabilité, des fournitures livrées ou des services fournis.
- Maître de l'ouvrage délégué : pour désigner la personne morale qui à travers une convention passée avec le maître de l'ouvrage reçoit les pleins pouvoirs d'agir en lieu et place de ce dernier.
- Tâcheron : pour désigner un ouvrier ou un artisan expérimenté exerçant pour son compte des travaux manuels (maçon, charpentier, menuisier etc.) et secondé si nécessaire par quelques aides placées sous sa responsabilité.
- Fournisseur : pour désigner un commerçant ou un artisan, ou une société, organisé suivant une forme prévue par les lois et règlements pertinents nationaux, chargé de livrer des équipements, fournitures et services y afférents faisant l'objet d'un marché passé suivant les procédures décrites par le manuel du FID.
- Travaux en régie : pour désigner le mode d'exécution de travaux ou services effectués directement par le Maître de l'ouvrage ou le Maître de l'ouvrage délégué sans passer par une sous-traitance.

Puis notre étude sera suivie par une brève historique du Fonds d'Intervention pour le Développement.

## ***1.2. HISTORIQUE***

Depuis 1993, le Gouvernement de la République de Madagascar a apporté des financements, sur trois crédits IDA, pour des projets de fonds sociaux, aux Fonds d'Intervention pour le Développement, en vue d'améliorer la situation économique des couches défavorisées de la population et de contribuer au développement économique et social au niveau local. Compte tenu du succès de ces interventions et des immenses besoins qui restent à satisfaire, le Gouvernement et l'Association Internationale de Développement ont convenu d'entreprendre un Projet de Développement Communautaire dont la gestion est confiée au Fonds d'Intervention pour le Développement (FID).

Le FID, en tant qu'organe d'exécution, a pour mission de réaliser les objectifs du Projet de Développement Communautaire, qui fait partie intégrante de la stratégie du Gouvernement de lutte contre la pauvreté.

Nous allons actuellement passer au rôle du FID.

### **1.3 ROLE DU FID**

Dans le cadre de la composante « Protection Sociale », le FID en tant qu'organisme de coordination, de gestion et de financement travaille avec plusieurs Intervenants : les Initiateurs, les Bénéficiaires et les Agences d'exécution en vue de l'exécution des travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre. Pour leur réalisation, le FID passe une convention avec les Agences d'Exécution qui seront responsables de la bonne utilisation des fonds mis à leur disposition et la bonne qualité des travaux à haute intensité de main d'œuvre. Cette convention qui est signée par les Directions Régionales du FID et l'Agence d'exécution, précise les responsabilités des deux parties dans l'initiation et la réalisation du projet. Par cette convention, le FID accepte de mettre à la disposition de l'Agence d'exécution le financement nécessaire à la réalisation du projet ; l'Agence d'exécution s'engage à exécuter le projet avec la diligence et l'efficacité voulues, conformément à des normes administratives, techniques et financières appropriées et en tenant dûment compte des facteurs environnementaux et écologiques et utilisera le financement apporté par le FID conformément au Mémoire Descriptif Estimatif du projet approuvé par le FID. L'Agence d'exécution donnera en outre libre accès au FID ou à toute personne mandatée par ce dernier pour consulter les documents concernant les projets de protection sociale ou pour inspecter les réalisations aux fins des audits requis : comptable, financier, technique et environnemental.

En ce qui concerne les Agences d'exécution, le FID prendra en considération des critères d'éligibilité liés à leur existence et caractère opérationnel ainsi qu'à leur compétence et expérience dans le domaine technique concerné. Les Agences d'exécution sont soit une organisation confessionnelle ( association culturelle ou église ), soit une association / ONG, confessionnelle ou non qui a une identité juridique lui permettant d'avoir un compte bancaire et de passer des contrats, y compris des conventions de financement avec le FID.

S'il en est ainsi du rôle du FID, qu'en est-il de ses activités ?

### **1.4 ACTIVITES :**

Le FID, en tant qu'organisme de financement, est le responsable de l'utilisation du crédit de l'IDA pour le projet de développement communautaire. Ce projet de développement communautaire comprend quatre composantes principales, à savoir :

*a- Les projets communautaires :*

Les projets communautaires ont pour objectif d'améliorer les conditions de vie et le bien être des populations en milieu rural. Ces projets peuvent être des investissements à caractère durable pour des biens immobiliers comme des constructions ou réhabilitations d'infrastructures sociales ou économiques ou des activités limitées dans le temps permettant de valoriser l'utilisation de ces infrastructures.

*b-Le renforcement des capacités :*

La notion de renforcement des capacités recouvre essentiellement des activités de formation au profit des personnes et entités des secteurs publics et privés ainsi que la société civile, et des activités d'information – éducation et communication au profit de l'ensemble de la population.

*c- Le financement direct des communes :*

Cette composante, commencée comme expérience pilote, finance en particulier les projets et activités prioritaires de la commune inscrite dans le Plan Communal de Développement et dont la gestion des fonds est confiée à la commune elle-même.

*d- La protection sociale :*

Cette dernière composante peut être définie comme l'ensemble des interventions qui visent à soutenir les individus, ménages et communautés dans leurs efforts pour gérer les risques, en vue de réduire leur vulnérabilité, régulariser leur consommation et parvenir à une plus grande équité sociale.

Ainsi, le projet FID est un organisme de financement de divers projets de développement et d'amélioration des conditions de vie de la population par le biais de réalisation d'infrastructures par la pratique de la méthode HIMO. Et pour mieux étudier cette pratique de la méthode HIMO, on se penchera sur la composante Protection Sociale du FID. Cette composante Protection Sociale consiste à organiser et réaliser des travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre sous un système « vivre et argent contre travail ».

## **SECTION II : LA COMPOSANTE PROTECTION SOCIALE AU SEIN DU PROJET FID**

Appréhender la composante Protection Sociale signifie étudier son fonctionnement, son contexte, ses objectifs, description de la composante, les types de projet de la composante ainsi que les procédures de mise en œuvre de la procédure.

### **2.1 FONCTIONNEMENT DE LA COMPOSANTE PROTECTION SOCIALE (PS)**

Dans le cadre de la composante «Protection Sociale», le Projet de Développement Communautaire (PDC) procure des revenus et moyens de subsistance contre travail aux personnes les plus démunies qui ont été victimes de catastrophes naturelles ou autres crises et chocs, et améliore les conditions de vie et de



l'environnement pour les populations par le financement de la réalisation des travaux communautaires à haute intensité de main d'oeuvre.

Sont éligibles pour ce financement les projets de travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre les projets ayant été sélectionnés par l'Initiateur et présentés au FID par une Agence d'exécution, acceptés par la majorité de la population bénéficiaire et ayant reçu l'aval des autorités locales (Commune et Fokontany). Les fonds seront utilisés pour financer tout projet et dépenses qui sont éligibles au financement de la composante et ne figurant pas sur la «liste négative» (c'est à dire ne figurant pas sur la liste des projets, activités et catégories de dépenses ne pouvant pas être financés dans le cadre de cette composante).

Le financement FID pour la réalisation d'un projet ne doit pas dépasser l'équivalent de 20.000 Dollars des Etats-Unis (USD). Les Agences d'exécution très expérimentées peuvent être éligibles pour le financement de plusieurs projets. Le nombre de projets pouvant être financés par le FID pour une même Agence d'exécution sera fonction de sa compétence et de son expérience en matière de travaux HIMO mais le coût total des projets en cours de réalisation par une Agence d'exécution ne pourra en aucun moment dépasser l'équivalent de 200.000 Dollars des Etats-Unis (USD). La composante finance la totalité du coût d'un projet de protection sociale conformément aux clauses de la Convention de financement, aucune contribution n'est exigée de la population bénéficiaire.

En tant que programme ayant pour premier objectif de procurer des revenus et moyens de subsistance contre travail aux personnes les plus démunies : 80% du total général du financement accordé par le FID ( 75% pour le cas d'entretien courant des routes et des pistes, ou déblaiement des voies ferrées) doivent être consacrés au paiement de la rémunération (en argent et/ou en vivres ) des travailleurs en travaux HIMO ; la rémunération forfaitaire de l'Agence d'exécution correspond à 10% des sommes consacrées par l'Agence d'Exécution pour payer les salaires des travailleurs soit au maximum 8% du coût total de financement ( 7,5% pour le cas d'entretien courant des routes et des pistes, ou déblaiement des voies ferrées) ; le reste du financement, sont destinés pour l'achat de petits matériels et outillages.

Les fonds seront transférés sur le compte en banque de l'Agence d'exécution en trois tranches, (50%, 45% et 5%), à charge pour l'Agence d'exécution d'organiser et superviser l'exécution des travaux et de veiller à ce que la main d'œuvre reçoive bien la rémunération prévue (en argent et/ou en vivre), conformément aux clauses de la Convention de financement passée avec le FID. Les Directions Régionales du FID peut, à leur discrétion, décider de transférer le montant du financement en deux tranches seulement (95% et 5%).

S'il en est ainsi du fonctionnement de la composante Protection Sociale, qu'en est-il de son contexte, objectifs et sa description ?

## **2.2 –CONTEXTE, OBJECTIFS ET DESCRIPTION DE LA COMPOSANTE «PROTECTION SOCIALE»**

### **2.2.1- Contexte**

La crise socio - politique récente a fragilisé l'économie Malgache et rendu encore plus vulnérables les couches les plus démunies de la population, aussi bien dans les centres urbains que dans le monde rural. Mais même en période dite «normale», les pertes en vie humaine et les dégâts matériels causés par les catastrophes naturelles et les épidémies ou autres chocs sont particulièrement importants à Madagascar. Il s'agit de risques qui n'ont malheureusement rien d'exceptionnel, puisqu'il ne se passe pour ainsi dire pas d'année sans que Madagascar ne connaisse des catastrophes naturelles ou des chocs affectant une partie non négligeable de la population.

La protection sociale peut être définie comme l'ensemble des interventions qui visent à soutenir les individus, ménages et communautés dans leurs efforts pour gérer les risques, en vue de réduire leur vulnérabilité, régulariser leur consommation, et parvenir à une plus grande équité sociale. La gestion des risques s'exerce en premier lieu au niveau des individus et des ménages, puis à celui de la communauté. La gestion des risques est une fonction des ressources, comprises au sens large, qui peuvent être mobilisées pour éviter une crise, ou pour y faire face.

La protection sociale visant à gérer les risques, la première étape du processus de développement d'une stratégie en la matière est de cerner les risques auxquels sont exposés les Malgaches. C'est la raison pour laquelle le Gouvernement de Madagascar a décidé de faire un état des lieux avec un diagnostic des risques et des vulnérabilités, d'évaluer les impacts des programmes déjà existants, et d'identifier les actions à entreprendre pour mieux satisfaire les besoins en matière de protection sociale. L'objectif principal est de réduire les risques de catastrophes naturelles ou autres chocs (qui ne doivent pas être considérés avec un certain fatalisme comme «inévitables»), par exemple en établissant des systèmes d'alerte et d'intervention rapides et en intégrant des mécanismes de prévention et d'atténuation dans les plans de développement des différents secteurs.

Parallèlement à cette stratégie de réduction ou de transfert des risques, le Gouvernement souhaite mettre en place des mécanismes permanents (ou quasi permanents) permettant de venir rapidement en aide aux victimes des catastrophes ou chocs qui continueraient à se produire. Parmi la panoplie des actions qui permettraient d'apporter une aide aux populations, il en est une pour laquelle le FID dispose d'une grande expertise: les travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO). Par ailleurs, le FID est une organisation décentralisée qui, à travers ses Directions Régionales, est à même d'exercer un suivi rapproché de l'exécution de projets et activités dans tout le pays.

En accord avec la Banque Mondiale, le Gouvernement a donc décidé d'ajouter au Projet de Développement Communautaire (PDC) une nouvelle composante «Protection Sociale» comprenant des

travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre réalisés par des ménages pauvres, qui seraient rémunérés en argent, ou en vivres, ou en argent et vivres.

Pour avancer encore plus sur la composante Protection Sociale du FID, voyons à présent ses objectifs ainsi que sa description.

### ***2.2.2- Objectifs et description de la composante***

La composante «Protection Sociale» a deux objectifs<sup>8</sup>.

-Le premier objectif de la composante est de procurer des revenus et moyens de subsistance (paiement en espèces, et/ou fournitures de vivres) contre travail aux personnes les plus démunies qui ont été victimes de catastrophes naturelles ou autres chocs.

-Le deuxième objectif est l'amélioration des conditions de vie et de l'environnement en général pour la population des zones concernées.

La composante consiste donc à organiser et réaliser des travaux communautaires à haute intensité de main d'œuvre sous un système «vivres et argent contre travail»; des agences d'exécution remplissant les critères d'éligibilité seront responsables de la réalisation de ces travaux. La composante permettra d'augmenter les revenus des ménages les plus pauvres, d'améliorer l'environnement où ils habitent et de réduire les risques de transmission de maladies, et d'améliorer des infrastructures communautaires ou communales utilisées par l'ensemble de la population.

Mais quels sont donc les projets susceptibles d'être financés en PDC ?

## ***2.3 – LES PROJETS DE PROTECTION SOCIALE FINANCES PAR LE PROJET DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (PDC)***

Les projets de protection sociale doivent répondre aux deux objectifs de la composante:

- procurer des revenus et moyens de subsistance contre travail aux personnes les plus démunies qui ont été victimes de catastrophes naturelles ou autres crises et chocs,
- et améliorer les conditions de vie et de l'environnement pour les populations.

Pour être recevables, les projets doivent aussi satisfaire à des critères généraux d'éligibilité, et figurer parmi la liste des projets éligibles.

---

<sup>8</sup> Dans manuel de protection sociale FID.

### ***2.3.1 Critères généraux d'éligibilité des projets de protection sociale au financement du Projet de Développement Communautaire (PDC)***

Pour être recevable, un projet de protection sociale doit répondre, dans sa conception et réalisation, aux critères suivants:

- a) Le projet doit avoir été sélectionné et présenté au FID par une Agence d'Exécution, qui sera responsable de sa réalisation. Une Agence d'Exécution est soit une organisation confessionnelle (association cultuelle ou église), soit une association/ONG, confessionnelle ou non.
- b) Le projet doit être accepté par la majorité de la population et doit avoir l'aval des autorités locales (commune et Fokontany). Si le projet concerne des infrastructures pour lesquelles la commune est maître d'ouvrage, la commune doit donner son accord pour déléguer la maîtrise d'ouvrage à l'Agence d'Exécution.
- c) Le projet doit être un projet de travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) - les travaux doivent être de faible technicité et ne pas demander d'équipements importants – seulement du petit outillage (pelles, pioches, etc.) peut être financé par la composante.
- d) Le projet doit pouvoir être réalisé rapidement, et en tout état de cause dans un délai inférieur à quatre mois.
- e) Le financement du FID pour la réalisation d'un projet ne doit pas dépasser l'équivalent de 20.000 Dollars des Etats-Unis (USD)
- f) L'Agence d'Exécution doit garantir qu'au moins 80% (75% dans le cas d'entretien courant de routes et pistes ou de déblaiement de voies ferrées) du financement fourni par le FID servira à payer les salaires des travailleurs ou à leur fournir des vivres. Les chefs d'équipe et les membres des cellules de gestion au niveau de chaque chantier font partie des travailleurs.
- g) La rémunération de l'Agence d'Exécution est fixée forfaitairement à 10% des sommes utilisées par l'Agence d'Exécution pour payer les salaires des travailleurs ou leur fournir des vivres.
- h) Pour le recrutement des travailleurs, la priorité sera donnée aux femmes. Le recrutement doit se faire sur la base de volontariat, parmi les personnes qui:
  - sont résidents du Fokontany où les travaux seront exécutés;
  - sont âgés de plus de 18 ans; et
  - sont en état de travailler.
- i) Les conditions d'emploi des travailleurs doivent être conformes à la législation du travail Malgache. En particulier, la rémunération des travailleurs doit être basée sur le salaire minimum garanti (SMIG) horaire.

- j) Le projet doit comprendre des mesures permettant d'assurer la sécurité des travailleurs, telles que la mise à disposition d'équipements de protection (si nécessaire) et la mise en place d'un système de soins de proximité.
- k) Le projet doit prévoir des mécanismes et des activités de sensibilisation de la population pour assurer la bonne utilisation, la protection et l'entretien des résultats des travaux.

### ***2.3.2 Différents types de projets de protection sociale qui peuvent être financés par le PDC***

Compte tenu du fait que les projets doivent être des travaux HIMO, de faible technicité et ne nécessitant pas d'équipements importants, et permettant de consacrer une part importante du financement à la rémunération des travailleurs (en argent et en vivres), la majorité des projets devraient être des projets d'entretien ou de protection d'infrastructures, et tout particulièrement des projets d'entretien courant. Certaines réhabilitations ou petites extensions d'infrastructures pourraient aussi être réalisées en se conformant aux conditions ci-dessus, et pourraient donc être financées par la composante.

La liste ci-dessous présente les différents types de projets (travaux HIMO) éligibles au financement de la composante «Protection Sociale» du PDC.

- Travaux d'aménagement et d'entretien de canaux / lacs / marais :
  - Nettoyage, curage et désherbage des canaux et drains;
  - Protection des berges et des digues par la plantation d'herbes et/ou d'arbres fixateurs ou, plus rarement avec des gabions, pierres plates ou avec du béton, ou encore une combinaison de ces techniques;
  - Couverture en dalles de béton, réservée à des tronçons très fréquentés présentant des risques d'accident, ou particulièrement gênant pour la circulation;
- Construction de passerelles pour usage temporaire : Construction de passerelles en bois (ou autres matériaux disponibles localement) permettant de traverser un canal, un marécage, un espace inondé ou remplacement d'une passerelle devenue dangereuse parce que trop vieille, sur un trajet assez fréquenté.
- Pistes piétonnes : Construction et réhabilitation de pistes piétonnes, d'une largeur variant de 1m à 3m, qui doivent faciliter soit l'accès à des îlots de maisons assez isolés, soit la circulation entre des pâtés de maisons de quartiers à forte densité de population.
- Escaliers

Construction et réhabilitation d'escaliers d'une largeur standard de 1,5m, en pierres avec certaines parties en ciment ou même en béton.

- Puits et lavoirs publics
- Construction et réhabilitation.
- Bacs à ordures

-Remise en état et nettoyage de bacs existants.

-Nettoyage de sites à ordures et construction de nouveaux bacs à ordures.

- Toilettes (WC) publiques
- Construction et réhabilitation : Ce type de travaux rentre dans le cadre de l'assainissement des quartiers les plus peuplés des zones urbaines et contribuera à la lutte contre les maladies diarrhéiques, dont le choléra.
- Routes et Pistes

Travaux d'entretien courant de routes en terre, et routes gravillonnées ou empierrées: curage des fossés et des ouvrages; dégagement des éboulements; élagage des arbres; etc.

- Voies ferrées

Déblaiement de la voie – réalisation de talutages et de remblais – pose de gabions.

- Travaux de protection de l'environnement et de reforestation
- Travaux de stabilisation des sols et de drainage et de lutte anti-érosive – talutage et couverture végétale.
- Aménagement des bassins versants – diguettes anti-érosives – traitement de ravines.
- Pépinières villageoises – reboisement.
- Construction de pare-feu.
- Fixation de dunes (dans le Sud).
- Construction de digues de protection pour éviter l'inondation des bas quartiers (souvent les quartiers les plus pauvres).
- Autres travaux

-Aménagement d'espaces verts servant de jardins publics.

-Aménagement de terrains de sport ou de terrains de jeu pour enfants.

### ***2.3.3Financement du coût total d'un projet de protection sociale (travaux HIMO) :***

La composante finance la totalité du coût d'un projet de protection sociale conforme aux normes ci-dessus, et aucune contribution n'est exigée de la population bénéficiaire.

A présent voyons les procédures de mise en œuvre des projets en matière de Protection Sociale.

## **2.4 MISE EN ŒUVRE DE LA COMPOSANTE PROTECTION SOCIALE DU PROGRAMME DE DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE (PDC)**

### **2.4.1 Les Procédures**

De par la nature même des activités financées, l'exécution de la composante «protection sociale» du PDC se fait essentiellement sous forme de travaux en régie, mais dans un cadre contractuel en ce qui concerne les relations entre le FID et les Agences d'Exécution.

Les Agences d'exécution présentent des demandes de financement aux Directions Régionales du FID. L'utilisation d'un formulaire standardisé pour les demandes de financement devrait faciliter le travail de ceux qui vont les initier, assurer une cohérence d'ensemble et permettre une évaluation sur des critères aussi objectifs que possibles. L'objectif n'est pas d'obliger les Agences d'Exécution potentielles à soumettre de volumineux dossiers, mais à faire en sorte que le FID dispose d'un minimum de données pour pouvoir porter un jugement sur le bien fondé des demandes et préparer les conventions de financement à passer avec les Agences d'Exécution.

Les demandes de financement, qui se présentent sous la forme de «projets», sont évaluées par les Directions Régionales du FID pour s'assurer qu'elles répondent bien à l'objectif de développement de la composante, et en tenant compte des critères d'éligibilité des Agences d'Exécution.

Si l'évaluation conclue que le projet est éligible au financement de la composante et que l'Agence d'Exécution est acceptable, et si le financement demandé est inférieur ou égal au montant maximum de financement (soit l'équivalent de 20.000 Dollars des Etats-Unis par projet), le FID approuve la demande de financement :

- projet inférieur ou égal à 10.000 USD éq. : approbation par la Direction Régionale,
- projet compris entre 10.000 et 20.000 USD éq. : approbation par la Direction Générale.

Les demandes de financement approuvées par le FID font l'objet de conventions de financement entre la Direction Régionale du FID et les Agences d'Exécution. Il y a une convention de financement par projet de protection sociale (travaux HIMO).

Pour l'exécution des projets par l'Agence d'Exécution, le FID transfère le montant convenu du financement dans le compte en banque de l'Agence d'Exécution en trois tranches, à charge pour l'Agence d'Exécution d'organiser et superviser l'exécution des travaux et de veiller à ce que la main d'œuvre reçoive bien la rémunération prévue (en argent et/ou en vivres), conformément aux clauses de la convention de financement passée avec le FID.

Comme les projets sont des projets simples d'un point de vue technique, reposant essentiellement sur l'emploi temporaire de main d'œuvre non qualifiée, les seules directives en matière de passation de marchés concernent les achats de fournitures: petit outillage, matériaux, vivres et produits de première nécessité. Pour tout achat de fournitures d'un montant supérieur à 500.000 FMG, l'Agence d'Exécution doit effectuer

une comparaison de prix entre au moins trois fournisseurs, et choisir le moins disant c'est – à –dire le moins cher. Par ailleurs, l'accent doit être mis surtout sur la transparence dans le déblocage et l'utilisation des fonds.

#### ***2.4.2. Dispositions particulières***

Dans le cas d'une situation exceptionnelle (cyclone ou autres dégâts naturelles) le plafond de 200.000 \$ US par contrat peut être dépassé, en respectant les critères d'identification des zones d'intervention et de durée d'intervention précisés dans le manuel de procédure « Dégâts cycloniques » : Ces contrats seront conclus sous réserve d'un avis de non objection de la Banque Mondiale et sous condition que la ONG en question remplit les critères d'éligibilité listés ci-dessus.

Par ailleurs, dans le cadre de cette disposition particulière, le coût de fonctionnement peut aller de 8% jusqu'à 12 % du coût du projet, et la rémunération des travailleurs HIMO peut être de 70% à 80%.

#### ***2.4.3 Conditions d'éligibilité :***

Pour les ONG dont les requêtes dépassent les 200.000 dollars US, les critères d'éligibilité suivants sont applicables :

- Avoir une structure juridique reconnue par la loi malgache depuis au moins trois ans ;
- Avoir mis en œuvre de façon effective et véritable des actions dans les domaines particuliers proposés (réhabilitation d'infrastructures, travaux HIMO, IEC...) ;
- Avoir géré des projets dont le montant étaient au maximum de 70% inférieur du montant proposé pour le sous projet ;
- Disposer d'une unité comptable permanente et d'une comptabilité en règle ;
- Présenter un état financier audité (audit externe) couvrant les trois dernières années d'activité et démontrant une situation financière excédentaire pour la dernière année l;
- Disposer d'un fonds de roulement d'au moins 5% de la demande de financement au cours des 6 mois précédant cette demande.

Dans le cas où la requête des ONGs est inférieure à 200.000 dollars, ces critères sont plus simples et ont trait aux points suivants :

- Avoir une structure juridique reconnue par la loi malgache depuis au moins trois ans ;
- Disposer d'une unité comptable permanente et d'une comptabilité en règle ;
- Avoir mis en œuvre de façon effective et vérifiable des actions prévues dans la requête.
- Démontrer une situation financière excédentaire pour la dernière année.

Le FID procèdera à une évaluation systématique et détaillée de la capacité de chaque ONG requérante. Le FID ou Fonds d'Intervention pour le Développement, se situe comme étant un organisme financé par



l'Etat Malagasy et la Banque Mondiale (IDA) pour la mise en oeuvre du Programme de Développement communautaire ou PDC, son objectif est *l'amélioration de la qualité et l'accès des populations bénéficiaires aux services fournis par les infrastructures de base sociales et économiques financées et d'accroître le degré de satisfaction des populations bénéficiaires quant à la fourniture de ces services.*

En bref, la composante Protection Sociale fut établie pour faire en sorte que les populations des régions sinistrées disposent de sources de revenus supplémentaires pour leur permettre de subvenir à leurs besoins quotidiens jusqu'à retour de leur vie normale.

Mais pour mieux approfondir notre étude sur la technique HIMO prenons de ce pas un projet bien défini, un projet de protection sociale financé par le FID et dont la méthode utilisée fut la méthode en Haute Intensité de Main d'œuvre.

## ***CHAPITRE II : ETUDE DE CAS D'UN SOUS-PROJET DE PROTECTION SOCIALE (TRAVAUX HIMO) : CAS DE L'ASSOCIATION VDE (VALEUR-DEVELOPPEMENT-ENVIRONNEMENT)***

Si comme nous l'avons déjà énoncé, c'est surtout la composante Protection Sociale qui illustre le mieux la pratique de la méthode HIMO. Cette composante a pour caractéristique de permettre aux populations des régions ayant été victimes de catastrophes naturelles de disposer de sources de revenus bien que temporaires soient-elles, de fournir de l'emploi aux agences d'exécution et contribuer de la même occasion à l'amélioration des conditions de vie de la population. Aussi l'étudier nous conduirait à voir successivement en section une la présentation d'un sous projet financé par le FID et dont la réalisation se fut en travaux HIMO et en section deux la présentation de l'agence d'exécution.

### **SECTION I : PRESENTATION DU SOUS PROJET**

Nous allons vous présenter un sous projet en travaux HIMO financé par le projet FID dans le cadre du développement de Madagascar. Ainsi, on verra en premier lieu la description du sous projet de Protection Sociale et en second lieu les relevés des dépenses y afférents.

#### ***1.1 DESCRIPTION DU PROJET DE PROTECTION SOCIALE***

On verra successivement le contexte du projet, son objectif ainsi que sa description.

##### ***1.1.1 Contexte, objectif et description du projet***

###### ***1.1.1.1 Contexte:***

Durant la saison des pluies de la fin d'année 2006 et ce, continuant début du premier trimestre 2007 et ayant apportée des grosses pluies, accentuée par le passage de divers cyclones, ces intempéries ont causé des dégâts considérables à la piste rurale de 4000 mètres desservant la Commune Rurale d'Ambodifarihy Fenomanana vers les autres Communes du SUD-EST du district d'Ambatolampy et région du Vakinankaratra, telles les Communes d'Antakasina, Antsampandrano, Andranovelona, Tsinjoarivo et Antanamalaza.

Par faute de canalisation effective, d'absence d'ouvrage d'évacuation des eaux, d'insuffisance d'entretien périodique évident pour la conservation de la piste, cette seule voie de desserte était devenue totalement impraticable causant de ce fait l'isolement des Communes citées ci-dessus.

Les autorités locales ont déclenché l'alerte et ont formulé une demande auprès du F.I.D. Ce dernier a accédé aux requêtes de la dite Commune victime de cette catastrophe naturelle et a donné son approbation pour financer les travaux d'entretien de la piste en question.

S'il en est ainsi de son contexte, voyons à présent les objectifs du dit projet.

### 1.1.1.2 Objectifs du projet

On pourrait observer la subsistance de deux objectifs dont l'un principal et l'autre spécifique.

#### a- Objectif principal du projet :

Le premier souci serait d'aider la population victime des impacts du cataclysme naturel par le biais de travaux HIMO contre de l'argent en attendant le retour à la vie normale.

#### b- Objectif spécifique :

L'objectif spécifique serait de fournir du travail à la population sinistrée, en exécutant les travaux ci-après :

- décapage de partie existant
- reprofilage lourd
- reprofilage léger
- construction fossé en terre

Par ces faits, le projet FID a offert sa capacité à fournir un appui conséquent aux bénéficiaires, notamment aux sinistrés et aux autorités locales pour les aider à assurer la réalisation des travaux, et prévenir les dégâts pouvant affecter ces zones basses sur la continuité des pluies.

Description technique des travaux à réaliser :

Le tableau ci-dessous nous permet de fournir des informations concernant la description technique des travaux à réaliser

**Tableau 4** : description technique de travaux à réaliser :

N°	Désignation	L (m)	l (m)	Ep/Ht (m)	Qtt	Ut
1	Débroussaillage et décapage de partie existant	2000	2		4000	m <sup>2</sup>
4	Reprofilage lourd	1600	4	1	6400	m <sup>2</sup>
5	Reprofilage léger	1900	4	1	7600	m <sup>2</sup>
6	Construction fossé en terre	1400	0,4	0,4	224	m <sup>3</sup>

Source : rapport final de l'entretien de la piste Ambodifarihy de l'association VDE.

Les tableaux que nous verrons ci-après nous renseignent sur l'avancement des travaux.

### 1.1.2 Les activités entreprises

Cela nous permettra de définir les travaux réalisés.

#### Description des travaux réalisés

Si le tableau précédent nous à indiquer sur les travaux à réaliser, le tableau ci après nous montre les travaux déjà effectuer.

**Tableau 5** : description des travaux réalisés

N°	Désignation des travaux	U	Qttés prévues	Qttés réalisés	Rdt	Qttés prévues en H/J	Qttés réalisées en H/J	Salaire journalier en Ar	Montant en Ar
1	Débroussaillage et décapage de partie existant	m <sup>2</sup>	4000	4000	10	400	400	1 500	600 000
2	Reprofilage lourd	ml	6400	6400	2,0	3200	3200	1 500	4 800 000
3	Reprofilage léger	ml	7600	7600	5,0	1520	1520	1 500	2 280 000
4	Construction fossé en terre	m <sup>3</sup>	1400	1400	1	224	224	1 500	336 000
<b>TOTAL</b>							<b>5344</b>		<b>8 016 000</b>

Source : rapport final de l'entretien de la piste Ambodifarihy de l'association VDE.

Ici, la notion de rendement se calcule de la manière suivante :

Si pour commencer, nous prenons pour les travaux de débroussaillage et décapage de partie existante, le rendement serait égal à :

$$R = \text{quantités réalisées} / \text{Quantités réalisées (en H/jour)}$$

Où H : Homme

On aura :  $R = 40000/400 = 10 \text{ m}^2$

Cette notion de rendement peut être également affectée pour le calcul de rendement journalier par heure des ouvriers employés en travaux HIMO.

Prenons par exemple un cas : une personne serait recrutée pour la construction de pave. Durant ses heures de travail, il serait évalué de la manière suivante :

Rendement d'un ouvrier en HIMO = salaire d'un ouvrier employé en travaux pour une demi-journée / prix des paves réalisé par cet ouvrier (normalement un ouvrier HIMO ne travaille que pour une durée de cinq heures par jour en raison de sept mille cinq cent franc soit disant mille cinq cent ariary).

Ainsi pour la construction d'un pave de 5m<sup>2</sup> réalisé par un ouvrier serait de  $7500 / (5 \times 1050) = 1$

On pourrait ainsi spécifier que l'évaluation d'un ouvrier en travaux HIMO se calcule par une notion de rendement qui apportera la mesure des activités par cet ouvrier pour la durée d'une demi-journée de travail.

La possession d'un tel outil nous permet de suivre le rendement des ouvriers.

### ***1.1.3 Description des matériels et petits outillages consommés***

Ce tableau nous indique que les dépenses en matière HIMO ne sont pas trop élevées.

Le tableau 6 suivant nous renseigne sur les matériaux et petites outillages consommer

**Tableau 6** : description des matériels et petits outillages consommés

<b>DESIGNATION</b>	<b>UNITE</b>	<b>QUANTITE Prévues</b>	<b>QUANTITE Réalisées</b>	<b>P.U en Ar</b>	<b>Montant en Ar</b>
Angady	U	60	60	4 000	240000
Pelle	U	45	45	4 000	180000
Brouette	U	4	4	40 000	160000
Dame à main	U	14	14	15 000	210000
Sac plastique	U	80	80	630	50400
Arrosoir	U	10	6	4 000	24000
Seau	U	30	30	3 000	90000
Sobika	U	80	80	600	48000
Fût	U	2	2	20 000	40000
Pioche	U	20	19	4 000	76000
Cordes	U	7	7	3 000	21000
Hache	U	0	4	5 000	20000
Panneau de chantier	U	2	2	34 000	68000
					<b>1 227 400</b>

Source : rapport final de l'entretien de la piste Ambodifarihy de l'association VDE.

Voyons ci-après les modalités de recrutement et de rémunération des travailleurs.

### ***1.1.4 Modalités de recrutement et de rémunération des travailleurs***

Dans l'objectif de cibler les sinistrés, les recrutements ont été réalisés par la Commune concernée et cela par le biais du Maire, les membres de leurs comités exécutifs et leurs chefs Fokontany.

Sur les 193 manœuvres on enregistre 50 hommes et 142 femmes, soit 26.04 % d'hommes contre 73.96% de femmes.

On peut donc formuler les rémunérations dans le tableau 7 ci-après.

**Tableau 7** : les Rémunérations des travailleurs.

TRAVAILLEURS	REMUNERATION/JOUR
Superviseur	Ar 5 000
Chef d'équipe	Ar 2 500
Manœuvres	Ar 1 500

Source : rapport final de l'entretien de la piste d'Ambodifarihy

Le paiement des salaires se fait par semaine.

#### ***1.1.5 Modalités de passation de marché***

Les achats des petits outillages et des matériaux étaient effectués aux marchés de la ville après consultation de prix et se sont justifiés par des factures.

S'il en est ainsi de la description du projet HIMO en Protection Sociale, nous allons poursuivre en fournissant les relevés des dépenses y afférentes.

### ***1.2 RELEVES DES DEPENSES***

On verra successivement les dépenses en rémunération, les modalités de réalisation et organisation des travaux, le tableau de bord du sous projet pour en terminer avec le récapitulatif des dépenses.

#### ***1.2.1 Dépenses en rémunération***

Les dépenses en numéraire nous sont fournies par le tableau ci-après :

**Tableau 8** : tableau de dépense et rémunération

DESIGNATION	Quantités prévues en HJ	Quantités réalisées en HJ	PU	Montant
Superviseur	20	20	5 000	100 000
Chef d'équipe	160	160	2 500	400 000
Manœuvres	5344	5344	1 500	8 016 000
			<b>TOTAL</b>	<b>8 516 000</b>

Source : rapport final de l'entretien de la piste d'Ambodifarihy

### ***1.2.2 Modalités de réalisation et organisation des travaux***

Les travaux ont été réalisés en HIMO, par le recrutement des mains d'œuvres locales et sous la gestion technique et administrative de l'organisation VDE, ils ont été effectués avec la collaboration de la Commune concernés du projet.

Huit équipes journalières ont procédé à l'exécution des travaux d'HIMO. Ces équipes ont été dirigés par des chefs d'équipe recevant des instructions d'un conducteur de travaux, et sont responsables du bon accomplissement des tâches quotidiennes de leur équipe respective

### ***1.2.3 Tableau De Bord Du Sous –Projet***

On résume dans tableau 9 ci-après le tableau de bord du sous projet

Longueur du Piste:

<b>Activités</b>	<b>Indicateurs</b>	<b>Sous projet</b>	<b>Prévu</b>	<b>Réalisé</b>	<b>Cumul réalisé</b>	<b>Pourcentage de réalisation</b>
Débroussaillage et décapage de partie existant	Longueur largeur	2000m X 2m	4000 m <sup>2</sup>	4000 m <sup>2</sup>	4000 m <sup>2</sup>	100%
Reprofilage lourd	Longueur largeur	1600 m X 4 m	6400 m <sup>2</sup>	6400 m <sup>2</sup>	6400 m <sup>2</sup>	100%
Reprofilage léger	Longueur largeur	1900 m X 4 m	7600m <sup>2</sup>	7600m <sup>2</sup>	7600m <sup>2</sup>	100%
Construction fossé en terre	Volume	1400M X 0,4MX 0,4m	224 m <sup>3</sup>	224 m <sup>3</sup>	224 m <sup>3</sup>	100%

Source : rapport final de l'entretien de la piste d'Ambodifarihy

Après nous analysons dans le tableau 10 les dépenses.

### 1.2.4 Récapitulation des dépenses

**Tableau 10** : tableau de récapitulation des dépenses

Liste des rubriques	Fonds débloqués	Fonds utilisés	% de réalisations
<b>Catégorie I- Rénumeration des travailleurs</b>			
<b>1.1 En argent</b>	8 516 000	8 516 000	
<b>1.2 En vivre</b>			
<b>Sous total de la catégorie I</b>	<b>8 516 000</b>	8 516 000	<b>100%</b>
<b>Catégorie II-Autes dépenses de l'agence d'exécution financées par le FID</b>			
<b>2.1 Petit matériels et outillages</b>	1 227 400	1 227 400	
<b>2.2 Matériaux</b>	0	0	
<b>2.3 Soins d'urgence</b>	50 000	50 000	
<b>Sous total de la catégorie II</b>	<b>1 277 400</b>	<b>1 277 400</b>	<b>100%</b>
<b>Catégorie II Rénumeration forfaitaire de l'agence d'exécution</b>	<b>319 350</b>	<b>319 350</b>	<b>100%</b>
<b>Total Général</b>	<b>10 112 750</b>	<b>10 112 750</b>	<b>100%</b>

Source : rapport final de l'entretien de la piste d'Ambodifarihy

Ainsi on remarque que le mode de paiement fut hebdomadaire. Les dépenses ont été effectuées selon prévisions.

## 1.3 CONCLUSION

On portera en conclusion le déroulement des travaux, les problèmes cruciaux rencontrés ainsi que les recommandations de l'AGEX.

### 1.3.1 Déroulement des travaux

#### 1.3.1.1 Participants

Les travaux ont été exécutés dans une bonne coopération de l'Agence d'exécution et les autorités compétentes locales, avec un bon engagement et volonté de la part des personnes travaillant en HIMO.

#### 1.3.1.2 Calendrier

Les équipes réparties ont travaillé avec un rythme de 5 heures la demi-journée.



Toutefois, la durée des travaux prévue de 20 jours, a été retardée de quelques jours tant pour la première session des travaux que pour la deuxième session.

La raison en est que, vu la tombée de grosses pluies, accompagnée et juste après la fin de la première tranche, accentuée par l'arrêt de chantier temporaire entre les deux sessions, ainsi que l'obligation d'avoir dû recourir à des retouches sur de large portion de la piste endommagée partiellement par les grosses pluies au début de la deuxième session des activités, tout ceci ont amené à un décalage sur le calendrier prévu. Il est quand même important de remarquer que l'organisation et la cadence des travaux ont été menées en ce sens, avec la collaboration des autorités communales et les responsables des secteurs.

Le nombre de chefs d'équipe étant défini, on avait formé des sous- équipes pour faciliter la répartition des tâches de façon à ce que le rendement prévu soit atteint, voire dépassé.

#### *1.3.1.3-Problèmes cruciaux rencontrés*

Il est à noter en premier le retard de la date de démarrage des travaux d'entretien de la piste et ce en raison de la date de positionnement du fonds affecté au projet, qui n'a été effectif que le 05 Septembre 2007, causant un retard dans l'achat et l'acheminement des matériels affectés aux travaux d'autant qu'à l'organisation et la répartition des équipes.

Toutefois, les corrections y afférentes ont été menées à bien, le nombre de personnes et des équipes corrigées selon la convention et les matériels manquants ont été complétés.

Au total, quatre travailleurs ont été blessé et ont reçu les soins adéquats.

Quelques problèmes majeurs sont apparus pendant l'exécution des travaux. A part les intempéries endommageant les parties de piste déjà réhabilitées, quelques embarras causés par des charrettes qui n'ont pas respecté les axes de déviation pour les travaux encore en cours, ainsi que l'éloignement des lieux de foisonnement.

Toutefois des mesures de sensibilisation ont été effectuées par les autorités locales et les chefs secteurs pour résoudre tous ces problèmes, ce qui a résulté d'une coopération nettement effective de ces personnes.

#### *1.3.2 Recommandation de l'AGEX*

Deux remarques pertinentes ont été constatées les travaux de réalisation d'entretien de la piste au sein de la commune rurale d'Ambodifarihy Fenomanana.

La première étant le total engagement et la bonne volonté des autorités communales ainsi que des personnes travaillant en HIMO, facilitant l'effectivité de réalisation du projet.

La deuxième étant la supervision et les conseils apportés par le FID avant, pendant la réalisation de cette phase des travaux.

On vous a ainsi proposé le rapport qu'un agent d'exécution nous a fourni dans la réalisation des travaux d'entretien de la piste d' AMBODIFARIHY FENOMANANA ANTANETIBE-AMPATORA en travaux HIMO. Nous allons à présent vous présenter l'association VDE ou plus exactement l'association Valeur Développement Environnement.

## **SECTION II : PRESENTATION DE L'AGENCE D'EXECUTION**

La réalisation de projet en travaux HIMO se trouve le plus souvent sous la surveillance d'une agence d'exécution. Pour le cas du projet d'entretien de la piste d'Ambodifarihy, c'est l'association VDE (Valeur Développement Environnement) qui fut désignée par le FID.

### ***2.1 GENERALITES SUR L'AGENCE D'EXECUTION***

Ici, l'agence d'exécution retenue par le projet FID pour l'entretien de la piste d'AMBODIFARIHY FENOMANANA ANTANETIBE-AMPATORA fut l'association VDE (VALEUR DEVELOPPEMENT ENVIRONNEMENT).

Cette association a son siège social au Lot II B 49 CD Amboditsiry ANTANANARIVO 101 et est tenue par Monsieur : ANDRIANTEFIARINESY Rafaly Andriamaro, son responsable.

C'est une association qui dispose d'un numéro de récépissé de dépôt des statuts qui est le : 2202/04 :PA.ANT/SPTA/ASS du 15/12/2004.

Sa date de création fut le 15 du mois d'octobre de l'année 2004 et le début de ses opérations fut le 20 du mois de décembre.

### ***2.2 ACTIVITES ET EXPERIENCES:***

- Le 31 janvier 2007, l'association VDE fut dénommée responsable des travaux de curage dans les Fokontany d'Andohatapenaka (I, II, III), Antsalova, Ankasina et des canaux dans le Fokontany d'Ampefiloha Ambodirano.
- Le 12 du mois de mai 2006, elle a conclu une convention pour les travaux d'entretien de la route Digue d'Andohatapenaka I
- Le 05 du mois de novembre 2005, elle fut responsable d'une campagne de vaccination.

- Le 07 du mois de juillet 2005, elle fut responsable des travaux de pavage de la piste rurale d'Alakamisy Fenoarivo.
- Le 04 du mois de mai de l'année 2005, elle conclut une convention d'assainissement de canaux d'évacuation.
- Le 20 décembre 2004, elle fut responsable d'une sensibilisation de chefs d'entreprises en matière de VIH/SIDA.

En conclusion, si par faute de canalisation effective et d'absence d'ouvrages d'évacuation des eaux suite aux passages de cyclones et intempéries la voie desservant la commune d'Ambodifarihy fut complètement impraticable entraînant de ce fait l'isolement de la dite commune. D'où l'accord de financement passé entre le FID et l'association VDE. Après réalisation de l'entretien de la piste, on a pu constater que :

- la population pouvait disposer de sources de revenu,
- l'association VDE a pu obtenir un marché,
- et que les conditions de vie de la dite commune se sont améliorées.

Cependant, le non respect des délais d'exécution par les agences d'exécution constitue un handicap dans la réalisation des projets HIMO.

Par ailleurs, Il est à noter également que l'existence des outils tels que le tableau de description des travaux réalisés, le tableau de bord du sous projet que nous vous avons fournis ci-dessus nous permet d'apprécier le rendement des ouvriers en HIMO et d'en fournir par la suite les recommandations et solutions y afférentes.

## **CHAPITRE III : EXPOSE DES CONTRAINTES**

Après avoir étudié en profondeur et après quelques interviews auprès de certains responsables que ce soit au sein du FID ou en collaboration avec les responsables de l'association VDE, on a pu déceler l'existence de divers problèmes dans la pratique de la technique HIMO. Aussi, nous vous proposons les problèmes cités ci-dessous. Ces problèmes sont rencontrés dans la pratique d'une main d'œuvre abondante car qui dit abondance de main d'œuvre suppose existence de divergence d'esprits de ce fait apparition de problèmes liés le plus souvent à la non qualification des ouvriers. Ce chapitre se subdivisera donc en :

- section I : les problèmes d'ordre démographique,
- section II : les problèmes d'ordre social
- section III : les problèmes d'ordre technique

### **SECTION I : PROBLEMES D'ORDRE DEMOGRAPHIQUE**

L'origine des problèmes que nous verrons ci-après est plutôt liée aux caractéristiques de la population. Ainsi, on avancera en premier lieu la répartition de la population et en second lieu la catégorie de la population.

#### **1.1 LA REPARTITION DE LA POPULATION**

Le problème qui se pose est que dans une région bien définie de Madagascar, la population est très mal répartie. On pourra ainsi rencontrer le cas que sur un périmètre de dix kilomètres à la ronde, aucune habitation ne subsiste. Cela rend la réalisation en travaux HIMO peu praticable du fait que dans sa politique de travail, mieux vaut valoriser les ressources locales y compris la main d'œuvre locale. Ainsi si une réhabilitation de route sur cet axe venait à se produire, le problème serait que quelles ressources (plus exactement main d'œuvre) à employer ? Ce problème portera également préjudice sur la motivation des ouvriers du fait que cela lui importe peu que le travail soit bien fait ou non car il n'aurait pas d'incidence dans sa région.

#### **1.2 CATEGORIE DE LA POPULATION**

La catégorie de la population nous donne des renseignements sur la répartition si :

- les gens de cette région seront classés en milieu urbain
- ou en milieu rural

La population classée en milieu urbain présentera certains avantages sur le plan intellectuel (rapidité d'appréhension), relationnel (elle est beaucoup plus ouverte car elle se

trouve en constante relation avec des gens d'origines diverses que ce soit des nationaux ou étrangers). Cependant en méthode HIMO, cette catégorie de population ne lui est guère favorable pour la simple raison que lors des travaux HIMO, l'ouvrier sera amené à tenir la pelle et se spécifie en une attribution des travaux à une main d'œuvre non qualifiée.

Tandis que la population classée en milieu rural présente sans aucun doute un faible avantage non seulement sur le plan intellectuel mais également sur le plan relationnel. Cela lui nuit sur sa capacité d'appréhension, d'adaptation et de communication. Or, comme nous l'avons déjà énoncé, c'est surtout cette catégorie de population qui est la plus favorable en matière HIMO.

Si on a pu énumérer les problèmes relatant du domaine démographique de la population, on continuera par énoncer les problèmes qui peuvent subvenir dans le cadre social dans la réalisation des travaux HIMO.

## **SECTION II : PROBLEMES D'ORDRE SOCIAL**

Les problèmes que nous exposerons ci-après surviennent du fait de l'existence d'une main d'œuvre abondante et peu qualifiée, et également dus à un taux de salaire peu élevé.

### ***2.1 RELATION DE TRAVAIL***

Dans un travail HIMO, le chef d'équipe est constitué par une personne de la région à laquelle on aurait fourni un encadrement spécifique. De ce fait si les ouvriers employés sont tous de la même région, il leur serait assez difficile de se trouver sous les ordres d'un des leurs lors de l'exécution des travaux.

### ***2.2 LA NON QUALIFICATION DES OUVRIERS***

Comme nous l'avons déjà annoncé ci-dessus, la technique HIMO est constituée par de la main d'œuvre peu qualifiée. Cependant le problème rencontré n'est pas spécialement d'ordre qualité de travail soit disant problème portant atteinte à la qualité du travail mais surtout sur la lenteur d'accapuration de ces ouvriers des recommandations qui leur seraient à fournir.

Prenons l'exemple que si lors d'un travail la chronologie des tâches serait à modifier, le temps qu'il faudrait pour que les ouvriers comprennent vraiment et seraient en mesure de l'appliquer porterait un préjudice sur le délai d'exécution des travaux.

### ***2.3 TAUX DE SALAIRE TRES BAS***

Les taux de rémunération trop basse c'est-à-dire 1 dollar/jour n'incite pas les ouvriers à réaliser les travaux parce que leur salaire journalier n'arrive même pas à subvenir à leur nourriture quotidienne.

Si les problèmes énoncés ci-dessus sont d'ordre social, les problèmes qui suivent sont d'ordre technique.

## **SECTION III : PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE**

Les problèmes que nous verrons sont des problèmes qui porteront un impact direct dans la réalisation dans le temps et conditions voulues des travaux en méthode HIMO.

### ***3.1 POSSIBILITE DE CONFLITS SOCIAUX***

C'est dans ce contexte que les pratiquants de cette méthode se trouvent confrontés le plus souvent. L'emploi d'un nombre considérable de ressources humaines n'exclut pas la présence de divergences de mentalités et d'idées.

### ***3.2 MANQUE DE MOTIVATION DE LA PART DES BENEFICIAIRES***

Ce genre de problème est le plus souvent rencontré lorsque les ouvriers recrutés ne sont pas de la région où les travaux seront à réalisés. Ainsi, ces travaux ne leur représentent d'aucune utilité donc cela ne leur importe peu si ces travaux seront bien finis ou non, et ce dans le délai prévu ou non.

### ***3.3 MANQUE D'OUVRIERS SPECIALISES***

Bien évidemment, les ouvriers recrutés ne sont guère spécialisés. Or dans certains travaux, il n'est pas à écarter la nécessité de recruter certains ouvriers spécialisés. Tel est le cas pour la conduite d'un compacteur, il est évident que la personne qui en assurera la conduite devra disposer d'un minimum de compétence en la matière. Ce qui pourrait porter atteinte à la réalisation des travaux dans le temps prévu.

### ***3.4 MANQUE DE MATERIELS***

On n'arrive jamais à réaliser une infrastructure avec le minimum de qualité si la répartition de coûts est trop déséquilibré (main d'œuvre 80%, matériels 12%, Agent d'exécution 8%).

### **3.5 MANQUE D'EXPERIENCE DE L'AGENCE D'EXECUTION**

Lors de l'exécution des travaux, il se peut que ce soit les agences d'exécution qui n'ont aucune expérience en la suivie des travaux.

### **3.6 NON DISPONIBILITE DES MESURES DE PERFORMANCE**

En l'absence d'outils de mesure de performance, il est assez difficile d'apprécier les rendements des ouvriers et de pouvoir fournir par la suite les recommandations y afférentes.

Difficultés d'adaptation de la mesure de performance :

- Difficultés d'ordre général : les techniques d'évaluation ne doivent pas être considérées comme la panacée. Il faut en effet distinguer les facteurs extérieurs de l'action individuelle. Il faut relativiser la mesure de la performance par la prise en compte de la concurrence. En outre, une mauvaise performance peut très bien relever de la responsabilité du groupe tout entier.
- Coexistence de plusieurs objectifs : dans la pratique, plusieurs objectifs dans un système de mesure de la performance coexistent, ce qui ne va pas sans poser de problèmes ? Plusieurs auteurs en particulier Meidan et Meyer, Kay et French citent la Général Electric ou, dans les années 60, l'objectif avoué de la mesure de performance était de justifier une augmentation de salaires et, simultanément, de motiver. Or, il s'est avéré rapidement que la décision salariale effaçait l'aspect motivationnel dans l'esprit des personnes évaluées. Sloan et Johnson<sup>9</sup>, afin de limiter l'inconvénient constitué par la multitude d'objectifs de la mesure de la performance, posent un certain nombre de questions :
  - les objectifs du système actuel ont-ils été présentés clairement ?
  - ces objectifs sont-ils compatibles à tous les niveaux de l'organisation ?
  - dans quelle mesure le système d'évaluation existant correspond-il aux objectifs souhaités ?
  - existe-t-il d'autres méthodes d'évaluation de la performance permettant, en termes de bénéfice et de coûts relatifs, d'atteindre ces objectifs plus efficacement ?
- Barrières systémiques : un certain nombre de difficultés entravent la mise en place d'un système de mesure de performance. Patz a qualifié ces obstacles de « barrières systémiques » car ils se manifestent dans le mécanisme même de l'évaluation des performances. Schématiquement, ces difficultés ont trait essentiellement à la nature de

---

<sup>9</sup> S.Sloan et A.C Johnson : New context of personnel appraisat, Harvard Business Review ; novembre-décembre 1968, 8 pages

l'information collectée et à son analyse. L'étude montre que les difficultés varient selon qu'il s'agit d'informations quantitatives (informations fournies avec retard, informations erronées...) ou qualitatives (jugements portés sur la personnalité des dirigeants et sur le style).

- Obstacles liés aux comportements : on note plusieurs difficultés
- un système de mesure de performance exige beaucoup du responsable chargé de l'évaluation. Celui-ci doit avoir les qualités lui permettant de faire la synthèse entre une évaluation quantitative et une évaluation qualitative. Il doit également avoir le temps de s'occuper de cette tâche d'évaluation qui nécessite, outre l'étude des résultats chiffrés, de fréquents contacts avec les personnes évaluées.
- Les normes du groupe peuvent être biaisées par le système de valeurs personnelles du responsable de l'évaluation. Ce responsable ne manque pas de normes mais utilise parfois des normes inadéquates, voire incorrectes. Cette difficulté peut être rendue plus aiguë dans l'hypothèse où certaines personnes évaluées estimerait que le système de mesure de performance est falsifié et utilisé, consciemment ou inconsciemment, par le responsable de l'évaluation dans un but personnel.
- La mesure de performance peut gêner la relation d'aide existant entre le responsable de l'évaluation et la personne évaluée. La position de supériorité du responsable de l'évaluation est accentuée et celui-ci a le même rôle qu'un juge, alors qu'il devrait être à la fois un guide et un pédagogue. Mc Gregor <sup>10</sup>résume très bien cette situation en estimant que les méthodes d'évaluation de la performance mettent les responsables de cette évaluation dans la position inconfortable de juge « suprême ».

Il est vrai que comme nous avons vu, il existe des outils dont on pourrait exploiter pour pouvoir parvenir à l'amélioration du rendement des ouvriers en travaux HIMO. Cependant c'est l'exploitation de ces outils par les responsables des agences d'exécution qui en fait défaut.

Si ces problèmes se réfèrent tous dans l'application par un projet de la technique HIMO, notre étude est également portée vers la contribution au développement de Madagascar, soit disant à élucider les choix du gouvernement pour la technique HIMO.

---

<sup>10</sup> De Mc Gregor : La dimension humaine de l'entreprise, Hommes et Techniques, 1970, Edition USA 1960, 208 pages



## **SECTION IV : PROBLEMES RENCONTRES AUPRES DES ENTREPRISES DU BTP**

Il est vrai que vous vous demandiez pourquoi consacrerons nous une section pour donner les problèmes rencontrés par les entreprises du BTP. La raison est simple, c'est que notre ouvrage s'est basé à contribuer non seulement au développement de la pratique HIMO mais également au développement du pays. Aussi, étudier ces problèmes nous indiquerons l'existence de coûts élevés pour le gouvernement si le cas de la pratique de la méthode HIEQ serait à faire en termes d'investissement.

### **4.1 PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE :**

Ci-après les problèmes d'ordre technique que nous avons collectés.

#### **4.1.1 MANQUE D'INFORMATION**

La gestion du rendement en matière d'exploitation est surtout axée sur la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité en ce qui concerne le développement de nouveaux produits et les processus d'affaires de base, comme la gestion des stocks, la paie et la facturation ou encore l'instauration d'une nouvelle méthode de travail. Les défis actuels consistent à optimiser et à simplifier les processus d'exploitation. Le souci des entreprises serait de faire face à un manque de visibilité et de vue d'ensemble des activités d'exploitation ainsi qu'à un accès limité à l'information décisionnelle importante. En l'absence d'une bonne vue d'ensemble des processus et des ressources, elles risquent de ne pas être en mesure de réagir promptement aux demandes des clients et aux obstacles de la concurrence, d'adapter leurs coûts à temps ou de prendre des décisions judicieuses en matière d'investissement au bon moment.

#### **4.1.2 ENCLAVEMENT DE CERTAINES STRUCTURES A MADAGASCAR**

Ainsi, si une entreprise aura obtenue un contrat dont la localité se trouve dans une localité dont les infrastructures accuse un retard important voire le désenclavement de certaines régions. Aussi l'accessibilité de ces régions ne sera réalisée en apportant de grands engins.

### ***4.1.3 LE COUT DE LOCATION DES ENGINS***

Dans la réalisation de ses activités, l'entreprise de construction devra avoir recours à la location de grands engins.

Les charges affectées pour la location de ces engins réduisent largement le rendement susceptible d'être perçu dans l'exercice de leur fonction. Ce qui explique le coût élevé des travaux effectués en méthode HIEQ.

## ***4.2 PROBLEMES INTERNATIONAUX***

### ***4.2.1 LA HAUSSE DU PRIX DES CARBURANTS***

.Actuellement le problème primordial des directeurs d'entreprise serait de pouvoir harmoniser les portefeuilles de projets avec la stratégie d'entreprise.

Vu la crise économique mondiale, plus exactement en ce qui concerne la hausse des prix du carburant, les entreprises se trouvent confrontées à un problème de réconciliation de la gestion de trésorerie et la réconciliation des coûts pour l'accomplissement des travaux. Les coûts dont on fera référence ici, ne sont autres que les dépenses en carburants nécessaires à son accomplissement.

Ce phénomène mondial est bien perçu non seulement par ces entreprises de construction de routes mais presque toute la population mondiale en subit les conséquences.

Ainsi, en méthode HIMO, la non qualification des ouvriers ainsi que le manque d'expérience des agences d'exécution peuvent porter un impact important sur le temps de réalisation des travaux HIMO entraînant de ce fait un coût à supporter par le projet FID.

Par ailleurs, c'est dans la partie qui suit que nous vous fournirons les solutions, recommandations et également les résultats dont nous attendons.

### ***PARTIE III : PROPOSITION DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS***

Certes si la pratique de la méthode HIMO connaît l'existence de divers problèmes, la finalité de notre ouvrage fut d'apporter notre contribution à l'amélioration du rendement dans la pratique de la méthode HIMO. Aussi, c'est dans cette partie que nous vous proposons les solutions y afférentes. De ce fait, dans cette dernière partie que nous verrons successivement :

- chapitre I : propositions de solutions
- chapitre II : recommandations et résultats attendus.

## **CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS**

Comme nous l'avons déjà vu, les problèmes rencontrés dans la pratique de la technique HIMO sont surtout liés à l'existence d'une main d'œuvre abondante et non qualifiée.

Ainsi ce chapitre sera consacré surtout à la résolution des problèmes que nous avons exposés dans le chapitre précédent que nous subdiviserons en trois sections :

- section I : formations et encadrements
- section II : conflits amélioration du travail
- section III : mesure de la performance

### **SECTION I : FORMATIONS ET ENCADREMENTS**

Comme, nous le savons les ouvriers en technique HIMO sont pour la plus part peu qualifiés. Aussi leur fournir un encadrement et des formations adéquates pourraient éventuellement contribuer à une amélioration de ces derniers dans l'application de leur fonction.

#### **1.1 FORMATION**

Renforcer la capacité des ouvriers améliorerait sûrement leur rendement.

##### **1.1.1 Formation des ouvriers :**

Le but de la formation serait de fournir à ces ouvriers les compétences nécessaires à la bonne réalisation des travaux.

Le plus souvent, des formations sont fournies à ces ouvriers une fois qu'ils ont été recrutés. Mais des formations périodiques seraient également encouragées.

##### **1.1.2 Formation de techniciens spécialisés en HIMO**

L'utilité de former des techniciens spécialisés en HIMO n'est pas à écarter.

S'il en est ainsi de la formation, qu'en est-il de l'encadrement ?

#### **1.2 ENCADREMENT**

Le but de l'encadrement serait d'orienter les ouvriers à la bonne réalisation des tâches spécifiques durant les travaux. C'est dans ce domaine que les dirigeants exercent un suivi permanent sur ces ouvriers.

Cependant, la responsabilité des dirigeants n'est pas à écarter.

### **1.3 RESPONSABILITE DES DIRIGEANTS**

Bien évidemment, il serait nécessaire de fournir à ces ouvriers des encadrements et des formations. Cependant, il est utile de souligner que les responsables peuvent également influencer l'amélioration de ces ouvriers.

Aussi, il convient aux dirigeants de se préoccuper sur certains points, tels que :

- à bien déterminer si la personne s'avère apte à recevoir les formations et encadrements et à effectuer les fonctions essentielles.
- à servir d'introduction aux nouveaux employés à leurs postes,
- à identifier les adaptations raisonnables pour permettre à une personne avec une déficience d'effectuer les fonctions essentielles,
- de faire en sorte que les employés à tous les niveaux aient une meilleure compréhension de leurs postes,
- à évaluer le rendement au travail entre ce que l'employé fait et ce que la description de travail dit ce qu'il devrait faire,
- à améliorer le rendement au travail.
- Et enfin vu la conjoncture actuelle, on propose que le taux de rémunération journalière des ouvriers sera augmenté pour les inciter à exécuter les travaux dans des meilleures conditions.

Ainsi, fournir des encadrements aux ouvriers pourrait contribuer à la réalisation des travaux en temps voulu. Il en est de même pour les responsables chargés de les superviser.

Mais si nous voyons également les conflits de travail sur un autre angle ?

## **SECTION II : CONFLITS AMELIORATION DE RENDEMENT**

Les conflits de travail peuvent être perçus sous un angle différent, le conflit pourrait bien contribuer à l'amélioration du rendement.

Les conflits de travail ne constituent pas un véritable obstacle pour la pratique de la méthode HIMO :

Spontanément, le conflit est plutôt envisagé soit sous l'angle du désordre et de pathologie, soit (ce qui n'est pas contradictoire) sous celui du changement social. Or, il existe une autre approche – plutôt interactionniste – qui, depuis Simmel, présente le conflit comme un élément de régulation et d'intégration sociale.

Le conflit joue un rôle dans le changement social à travers les *luttas de classement* qui remplacent les *luttas de classes* et provoquent une évolution de la structuration sociale, toutes les ressources des groupes sont utilisées (notamment celles produites par les intellectuels : représentations collectives) par l'*effet de théorie*.

La première consiste à considérer les conflits entre individus et la participation à des conflits de groupes comme réducteurs de pulsions et de tensions internes de l'individu. Pour se libérer de ces tensions internes, l'individu est amené à des comportements agressifs.

La deuxième position consiste à voir le conflit comme une compensation des frustrations résultant des contraintes de l'environnement, un moyen pour l'individu de sublimer son sentiment d'échec et de le retourner en agression contre autrui.

La troisième position voit dans l'agression un moyen instrumental de réaliser ses buts. Le psychologue attribue une stratégie agressive à l'individu pour réaliser ses objectifs stratégiques.

On peut formuler cinq préceptes généraux du fonctionnement du conflit social :

Le conflit renforce l'identité des groupes.

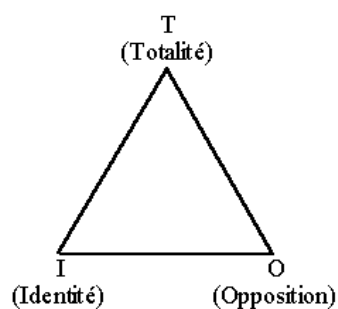
S'il y a conflit, il y a nécessairement affirmation du sentiment d'une différence avec autrui; et donc, normalement, cela se répercute dans le fonctionnement interne du groupe, en développant l'esprit de corps, le sentiment du nous collectif, autrement dit le sentiment de l'identité du groupe. Ainsi, certains conflits sont essentiellement d'ordre expressif, sans autre objectif ni autre fonction que ranimer l'identité des groupes qui entrent en conflit.

Modèle de Touraine, tout mouvement social repose sur trois principes :

- principe d'identité : conscience d'eux-mêmes
- principe d'opposition : conscience de contre qui ils luttent
- principe de totalité : conscience de l'unité du système social où s'insère l'affrontement

" Un type très particulier de lutte C'est l'action conflictuelle collective par laquelle un agent de classe s'oppose à un agent de la classe opposée pour le contrôle social des orientations culturelles de leur collectivité. "11

Alain Touraine définit un *mouvement social* comme la combinaison de trois principes, dans un champ d'action historique donné :



Un mouvement social n'existe donc que s'il a conscience de son identité propre, s'il connaît son adversaire, et s'il combat pour le contrôle de l'historicité, d'où le diagramme triangulaire :

Le conflit renforce la cohésion du groupe.

La première affirmation consiste à dire : " Tous les membres du groupe ont un sentiment vif de leur identité et de leur appartenance à ce groupe, ce qui n'exclut pas qu'ils aient entre eux des différences et des rivalités. " La deuxième proposition complète la première : s'il y a conflit, il y a normalement plus de cohésion au sein du groupe. Pour se battre à l'extérieur, il faut se serrer les coudes et par conséquent faire taire les différences internes, c'est une observation de bon sens.

Le conflit rapproche les adversaires.

Normalement, si vous entrez en conflit avec un adversaire, c'est parce qu'il y a un enjeu, quelque chose en commun qui entraîne la dispute. Sans raisons de se disputer, deux groupes ont très peu de choses en commun.

Le conflit maintient un équilibre de pouvoir.

Normalement, le conflit est une occasion pour les adversaires de prouver leur puissance respective, et jusqu'où elle peut aller. Par conséquent, une fois le conflit terminé, l'équilibre du pouvoir est maintenu, mais pas de la même façon qu'au départ, car il est renforcé par le conflit.

---

<sup>11</sup> A .Touraine, Crise et Conflit : lutte étudiante (1976), CORDES, 1976, pages 4-5

Un conflit peut conduire à un changement, à un mouvement social, sans que les acteurs aient nécessairement cet objectif en vue.

Comme il a été dit, la survenance de conflits sociaux pourrait contribuer à renforcer la capacité du groupe une fois le conflit résolu. Ainsi, ce qui est en jeu serait surtout la capacité des responsables à résoudre des problèmes.

En se basant sur ces théories, on pourra avancer que la possibilité de conflits de travail dans le cadre des travaux HIMO ne constituerait pas un véritable obstacle. Mais on pourra également améliorer le rendement des ouvriers par la pratique des mesures de performance.

### **SECTION III : MESURE DE PERFORMANCE**

Mais pour pouvoir améliorer le rendement en travaux HIMO, un des outils à mettre en place serait un outil de surveillance, de contrôle des ouvriers. C'est outil est bien évidemment la fiche de présence ou d'attachement. Ces fiches nous indiqueront non seulement sur l'assiduité des travailleurs mais constitueraient également un outil de mesure de la performance de telle sorte que comme nous l'avons déjà énoncé que le calcul de rendement d'un ouvrier en travaux HIMO était que :

$$\text{RENDEMENT D'OUVRIER} = \text{SALAIRE JOURNALIER} / (\text{PRIX UNITAIRE} \\ \text{MATERIAUX} * \text{TRAVAIL SUR MATERIAUX REALISES}) ;$$

Il est vrai que ce formule ne vous paraît pas assez clair, aussi nous vous allons vous exposer un exemple. Si des ouvriers ont été recrutés pour la réaliser une ruelle en pave, le prix d'un moellon serait par exemple de 1050 Fmg et le salaire d'une journée de cinq heures de travail d'un ouvrier en HIMO 7500 Fmg. Aussi si durant ces cinq heures de travail, un ouvrier n'aura réalisé que la mise en place d'un moellon, on lui attribuera de ce fait un rendement de :

$$\text{RENDEMENT DE L'OUVRIER} = 7500 / (1050 * 1)$$

Ce qui nous donnera :  $\text{RENDEMENT DE L'OUVRIER} = 7.15$

Bien que nous ayons proposé un exemple de mesure de performance à instaurer, le choix d'un critère de mesure de performance est que un « bon » système de performance doit se reposer sur des critères d'évaluation ayant certaines qualités :

- simplicité : le critère doit être simple afin d'être compris et utilisé par les responsables de l'entreprise. La simplicité permet, à travers la compréhension, la prise d'actions correctives ;



- adaptation aux caractéristiques du centre de responsabilité : afin de mesurer les réalisations d'un responsable, il est important de choisir des critères correspondant bien aux caractéristiques du centre de responsabilité ;
- adaptation aux pouvoirs des dirigeants : le critère doit incorporer des variables dites « d'action », c'est-à-dire des variables sur lesquelles les responsables peuvent agir. Car dans le cas contraire, ils risquent d'être rapidement convaincus de l'impossibilité d'appliquer le système de mesure de performance.
- Cohérence : une bonne décision pour le centre de responsabilité et pour l'entreprise doit avoir un impact positif sur le critère.

Les choix d'un critère de performance sont toujours délicats car ils ne sont pas toujours liés à un profit ou un résultat chiffrables, ou à un gain de productivité mesurable. Ils peuvent être reliés, par exemple, au degré de réalisation d'une mission, à la qualité de prestation, à la satisfaction des usagers, ou encore au calme social interne.

Dans notre cas, mesurer la performance des ouvriers accordera au responsable de suivre l'avancement des travaux et de prendre les mesures correctives en vue de réaliser les travaux en temps voulu.

Cela nous permet de dire que si une évaluation périodique et reconnue par les ouvriers serait à réaliser, cela augmentera le rendement des travaux réalisés en technique HIMO.

Une telle marge de volonté permettra à l'entreprise et/ou association à respecter le délai d'exécution des travaux.

En instaurant la méthode de calcul de rendement des ouvriers, les dirigeants seront également en mesure d'apporter une évaluation de ses ouvriers et susciter de ce fait de fixer un objectif spécifique pour chaque ouvrier en vue de l'amélioration des travaux de ces ouvriers.

Bien évidemment pour ce faire, la mise en place des fiches de présence permettra tout d'abord de disposer de plus humbles informations puis de les centrer en vue de les analyser pour le calcul des rendements de ces ouvriers.

C'est ainsi que ces solutions qui permettent de regrouper l'information, permettent en retour d'aider les dirigeants de comparer les rendements des ouvriers avec les plans, les objectifs de l'entreprise et/ou association.

Les solutions apportées par l'instauration d'un tel système sont :

- Les responsables financiers et administratifs auront une meilleure vue de l'information essentielle, ce qui les aidera à harmoniser les objectifs stratégiques et les dépenses relatives aux projets, aux programmes et aux portefeuilles.
- Les employés auront un accès libre-service à l'information et aux rapports au moyen de tableaux de bord.

Cette démarche se réalise par l'affichage de la chronologie des tâches.

Il est sur que beaucoup d'entre nous considèrent les ouvriers comme de la main d'œuvre peu qualifiée et ne partagent pas les soucis de rendement de l'entreprise et/ou association. Cependant, cela implique de la bonne information.

Pour relever les défis de l'environnement auquel l'entreprise et/ou association est confrontée, il est nécessaire de se doter de fonctions qui intègrent les sources d'information sur l'exploitation aux outils qu'utilisent quotidiennement les décideurs. Une telle solution axée sur l'amélioration de la vue d'ensemble de l'exploitation peut aider l'entreprise et/ou association à faire le suivi des activités d'exploitation et de l'information nécessaire à la prise de décisions éclairées en offrant les avantages suivants :

- Visibilité accrue de l'exploitation à partir d'une source unique (fiche de présence),
- Outils qui offrent un meilleur aperçu du rendement de l'exploitation (tableau de bord du sous projet),
- Rapports et analyses récapitulatifs propres à certaines fonctions qu'on pourrait classer d'outils de suivi et d'évaluation des travaux réalisés.

Ainsi, fournir des formations et encadrements tout aussi bien pour les ouvriers et responsables des sous projets contribuerait à l'amélioration du rendement en travaux HIMO. Il n'est pas également à écarter la responsabilité des superviseurs dans la résolution des conflits sociaux. Il en est de même si on surveillait le rendement journalier des ouvriers en se servant de la fiche de présence des ouvriers.

S'il en est ainsi des solutions proposées, qu'en est-il des recommandations ?

## **CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS**

Après avoir exposé les solutions que nous avons qualifiées adéquates et pratique pour la recherche d'un meilleur rendement en technique HIMO, nous allons tout de même vous fournir les recommandations y afférentes et également les résultats attendus. Aussi, ce chapitre se subdivisera en deux sections :

- section une : recommandations,
- section deux : résultats attendus

### **SECTION I : RECOMMANDATIONS**

Ci-après sont les recommandations que nous vous proposons.

#### **1.1 RELATION DE TRAVAIL**

Il est à noter que certains changements pourront déstabiliser le climat déjà instauré au sein de l'entreprise et/ou association.

Il est vrai que les relations qui s'installent au sein de l'entreprise et/ou association peuvent influencer la qualité de ses produits ou services. Aussi, il serait judicieux de bien cadrer les relations susceptibles de se créer dans l'intégration de nouveaux ouvriers d'autant plus des ouvriers peu qualifiés. Le risque qui pourrait se produire serait donc la possibilité de se trouver face à une différence de classes. Il est possible que nous nous demandions de quelle différence s'agit-il ? Ainsi nous allons nous référer sur la théorie de différence de classes.

Pour les pères fondateurs de la sociologie, la notion de conflit est très importante, en particulier pour Karl Marx. Dans la rédaction du *Manifeste du Parti communiste* qu'il rédige avec son ami Friedrich Engel, Karl Marx assimile l'histoire à l'histoire de la lutte des classes. Pour Karl Marx, la recherche du profit des capitalistes, la propriété des moyens de production, l'exploitation de la valeur ajoutée qui provient du surtravail des salariés, entraîne forcément des conflits. Les capitalistes constituent la classe dominante<sup>12</sup>, les travailleurs, la classe dominée. Pour Karl Marx, les premiers cherchent à exploiter les seconds qui se révoltent en retour. Les travailleurs ont différents moyens pour s'opposer aux détenteurs des moyens de production, ils font la grève, ils occupent les locaux, les usines, ils essaient de s'appropriier les moyens de production, ils peuvent éventuellement séquestrer des dirigeants. Nous sommes

---

<sup>12</sup> Analyses de Bourdieu du monde contemporain

dans une société bipolaire. Les conflits du travail, cette lutte des classes, ont pour conséquence la transformation des rapports du travail, la cinquième semaine de congés payés, l'abaissement de l'âge de la retraite, les lois « Auroux » sur l'expression des salariés...

Pour les partisans du marxisme social, le conflit et le changement qui en résulte, pourront déstabiliser le climat déjà instauré.

Pour Emile Durkheim, un des pères fondateurs de la sociologie française, la division du travail social entraîne un changement de société caractérisé par une solidarité organique. Les sociétés traditionnelles ont une solidarité mécanique, elles prennent souvent la forme de communautés, où tout le monde se connaît, il y a une conscience collective qui permet le contrôle social. La dimension de l'ordre est verticale. Le changement social est plutôt rare, les rôles des acteurs sont souvent acquis à la naissance, ce qui implique peu de changement même en cas de conflit. Dans nos sociétés modernes, la solidarité résulte de la multitude et de la complexité des relations humaines. C'est une solidarité organique qui provient en partie de la division du travail, de la spécialisation des tâches, de la parcellisation du travail.

La dimension de l'intégration est horizontale. E. Durkheim a une vision évolutionniste du changement social. Le conflit n'apparaît pas comme le moteur du changement, pour lui, le changement social est lié au changement de société qui lui-même est lié à la division du travail social.

Toujours parmi les pères fondateurs, Max Weber voit dans la lutte des acteurs sociaux, la volonté d'imposer leur pouvoir. D'après lui, les individus sont en conflit permanent pour accéder à un statut supérieur. Le conflit permet la conquête de ressources de pouvoir, de prestige et de richesses. M. Weber établit un lien étroit entre conflit et changement social. Le conflit est le moteur du changement, il permet à l'individu de s'élever dans la hiérarchie sociale, d'avoir plus de prestige. La vision de M. Weber, rejoint le darwinisme social de la lutte pour la vie avec la survie des meilleurs. C'est une vision assez pessimiste. Par contre, Georg Simmel voit dans le conflit un processus de sociation. Pour lui, les facteurs de dissociation sont des causes de conflit. A travers la destruction, le conflit a pour mission de reconstruire une unité, il est pleinement normal pour le fonctionnement de la société. De nos jours, en cas de conflit majeur, il y a effectivement un souci de la part des protagonistes de repartir sur de nouvelles bases, de reconstruire après avoir trouvé un accord.

Karl Marx disait : « *L'histoire de toute société jusqu'à nos jours est l'histoire de luttes des classes* ». Pour lui, il est clair que la lutte des classes est le moteur unique du changement social. Les prolétaires s'opposent aux capitalistes, le travail au capital. La vision de Karl Marx est réductionniste, l'origine du changement est multiple et complexe. Les conflits du travail provoquent un changement social mais les causes du changement peuvent être aussi endogènes. Les conflits du travail et le changement social sont deux phénomènes fortement liés, le changement social est un fait social total, les conflits du travail en constituent une de ses causes qui sont multiples au sein de la société.

Ainsi, maintenir à bien les relations de travail est sans doute source d'amélioration du rendement. Mais qu'en est-il de la forme d'autorité à instaurer pour diriger à bien une main d'œuvre abondante et peu qualifiée ?

### ***1.2 FORME D'AUTORITE***

Tout d'abord, l'autorité du mode "être" repose non seulement sur la compétence personnelle nécessaire à l'accomplissement de certaines fonctions sociales, mais aussi sur l'essence même d'une personnalité qui a atteint un haut degré de développement et d'intégration. De telles personnes rayonnent d'autorité et n'ont pas à donner d'ordres ni à menacer, ni à corrompre. Ce sont des individus hautement évolués qui, par ce qu'ils sont - et non, surtout, par ce qu'ils font et disent - montrent ce que peuvent être les êtres humains.

Ceci nous permettra de définir que si une personne se trouvera en une place de supériorité hiérarchique, elle devra être dotée d'une capacité d'écoute, d'attention, de compréhension et de discussions.

Cette suggestion s'adresse surtout au superviseur des ouvriers en travaux HIMO.

Lorsqu'on parle d'autorité, il est dans un premier temps nécessaire de faire la distinction entre l'autorité relevant d'une fonction hiérarchique (le cadre de santé dans son service de soins par exemple) et l'autorité personnelle qui permet de s'imposer au jugement, à la volonté, au sentiment d'autrui et qui est inhérente à l'individu.

### ***1.2.1 AUTORITE ET POUVOIR***

L'autorité peut être considérée comme une supériorité grâce à laquelle un individu se fait obéir en inspirant croyance, crainte ou respect et s'imposant à leur jugement, volonté ou sentiment. Le pouvoir se manifeste :

- soit comme une propriété inhérente aux choses entendues en termes de capacité ;
- soit comme un attribut conféré par un groupe social
- soit enfin comme une capacité conquise ou investie par la violence par exemple

L'argument d'autorité est un argument imposé sans démonstration logique ni preuve tirée de l'expérience.

J.Rousseau ne réfute pas l'existence de l'autorité en soi mais en discute son emploi et sa légitimité. Soit cette autorité va se reposer sur la possibilité de se maintenir au pouvoir grâce à l'usage de la force, soit elle va se reposer à partir d'un consensus social qui délègue son pouvoir.

Deux types de relations d'autorité s'opposent :

- la relation « maître - esclave » qui est une situation inégalitaire dans laquelle le maître n'a pour but que de maintenir son pouvoir sur l'autre.
- La relation « maître - élève » dans laquelle le maître a pour but de détruire l'inégalité en se faisant égaux, voire dépasser par l'élève *et qui est une fin en soi*.

### ***1.2.2 AUTORITE AU TRAVAIL***

L'expérience a abouti à une distinction entre plusieurs formes d'autorité en fonction de la personnalité du dirigeant et des représentations que le groupe projette sur lui : type directif et autoritaire, type coopératif ou démocratique, type manipulateur qui impose ses vues sans que le groupe en ait clairement conscience.

Dans tous les cas, le dirigeant qui dispose de la plus grande autorité est celui qui allie la compétence à la popularité et au prestige.

Ce qui est à noter serait que la relation de travail joue un rôle important au sein des travaux réalisés en méthode HIMO. L'instauration de meilleure relation de travail aussi bien

entre les ouvriers que la relation hiérarchique entre ouvriers et chef d'équipe est à la base d'une amélioration du rendement.

Nous allons de ce pas vous donner les résultats dont nous attendons par l'application des diverses solutions et recommandations.

## **SECTION II : RESULTATS ATTENDUS**

On pourrait les subdiviser en deux dont :

- le premier : les résultats internes,
- et le second : les résultats externes.

### ***2.1 RESULTATS INTERNES***

Ces solutions et recommandations nous permettront de disposer d'informations et également de réduire les coûts des projets.

#### ***2.1.1 Existence d'informations :***

Les applications qui fournissent de l'information en temps réel, qui soutiennent les activités d'exploitation quotidiennes et qui accélèrent le processus décisionnel permettent aux entreprises et/ou associations d'améliorer la productivité et de réduire les coûts en matière de temps de réalisation des projets. Voici certains avantages liés à l'utilisation de solutions de veille stratégique dans le but d'améliorer l'exploitation :

- Les responsables de l'exploitation pourraient bénéficier d'une meilleure vue des systèmes d'exploitation grâce à l'accès en temps réel à l'information pertinente, obtenue par le suivi et les rapports centralisés. Cela permettrait d'augmenter l'efficacité de l'exploitation, d'abaisser le taux de perte et de prendre des décisions en temps réel grâce à une gestion de projets plus globale.
- Les responsables de l'exploitation pourraient constater une diminution des cycles décisionnels et une augmentation du temps de réponse des besoins du projet FID.

#### ***2.1.2 Réduction de coût***

Comme nous l'avons déjà souligné, pour le projet FID, se dit de coût dans la réalisation des travaux HIMO, le temps qu'il a été accordé aux agences d'exécution pour l'acheminement de leurs travaux. Aussi, s'attendre à une réduction de coût équivaldrait à l'accomplissement des travaux dans les délais prévus.

## **2.2 RESULTATS EXTERNES :**

Ci-après les résultats que nous qualifierons d'externes.

### **2.2.1 Réalisation de travaux de construction en BTP de bonne qualité mais à moindre coût:**

Ce résultat est plutôt tourné vers le gouvernement, étant donné que notre ouvrage avait pour objectif de contribuer également au développement de Madagascar.

Appliquer une surveillance permanente du rendement des ouvriers nous conduirait à la réalisation de travaux de construction et de réhabilitation d'infrastructures à moindre coût. Car, si nous intégrons les techniques de mesure de la performance, on sera en mesure de disposer de renseignements nécessaires sur le suivi et l'évaluation de la compétence des ouvriers engagés.

De plus, si les ouvriers sont dotés de compétence en vue de la réalisation des tâches qui leur seront attribuées, cela accentuera l'accomplissement des travaux dans les délais prescrits.

Ainsi, la pratique de la méthode HIMO permet au gouvernement d'effectuer le maximum d'infrastructures avec un budget précis. Cette méthode permet non seulement d'améliorer les conditions de vie de la population mais aussi de leur fournir du travail.

### **2.2.2 Arrivée à une part de marché élevée**

Les entreprises ou associations pratiquant cette technique HIMO arriveraient à une production normale soit disant dans le temps, cela leur permettrait d'exercer d'autres projets et d'obtenir par la suite d'autres financements et produisant par la suite l'accroissement de leurs parts de marché.

### **2.2.3 Accroissement du chiffre d'affaires**

Si notre part de marché venait à accroître, cela conduirait par la suite l'accroissement de notre chiffre d'affaires.



Aussi, contribuer à l'amélioration du rendement des ouvriers permettrait non seulement aux agences d'exécution de réaliser en temps voulu les travaux qu'elles étaient en obligation d'achever, mais également permettre au projet FID de réduire ses coûts en termes de retard dans la réalisation des projets.

## CONCLUSION GENERALE

Dans sa lutte contre la pauvreté, le gouvernement malgache a opté pour l'instauration d'une technique productive en emplois et permettant de résoudre le problème de ciblage répondant à orienter directement les avantages perçus vers les catégories de population les plus démunies. Cette technique n'est autre que la technique HIMO du fait qu'elle permet de valoriser une main d'œuvre non seulement abondante mais également peu qualifiée.

Par ailleurs, le projet FID fut désigné par le gouvernement comme étant l'organisme de financement, de coordination et de gestion des projets de développement en travaux HIMO. Dans le cadre de son programme, il dispose d'une activité, la composante Protection Sociale qui illustre le mieux l'application des techniques HIMO. Cette composante a pour caractéristique d'aider la population victime de catastrophes naturelles en fournissant des travaux HIMO contre vivres et argent dans le but de permettre aux victimes de disposer de sources de revenus temporaires et de remédier aux dommages causés par les intempéries.

La procédure est que si une catastrophe venait à se produire dans une région, en vue de son redressement, le projet FID pourra financer des projets de type HIMO tels que l'entretien des routes, réhabilitation des routes.... Ces projets doivent émaner des autorités locales et supervisés par des ONGs ou association désignés sous le nom d'agences d'exécution.

Cependant, le non respect des délais d'exécution lors de la réalisation des travaux représente un handicap accentuant le coût de réalisation des travaux pour le projet FID. On tient à remarquer que étant donné que le FID est un projet de financement de travaux HIMO, il ne cherche pas de profit mais contribue à l'amélioration des conditions de vie de la population. Seulement que si la réalisation d'un projet venait à s'attarder, on pourra qualifier de coût supplémentaire, le délai supplémentaire qu'il serait accorder à ce projet. Aussi, améliorer le rendement du projet FID signifierait faire en sorte que la réalisation des projets de travaux HIMO soit conforme aux prévisions spécialement leurs délais d'exécution.

Ainsi, améliorer le rendement du projet FID signifierait renforcer la capacité aussi bien des ouvriers que des agences d'exécution en technique HIMO :

- Renforcer la capacité des ouvriers en leur accordant plus de formations et d'encadrements et,
- celle des agences d'exécution en leur montrant non seulement qu'on peut très bien exploiter les outils tels que le tableau de description des travaux à réaliser, le tableau de bord pour pouvoir disposer d'un suivi permanent du rendement des ouvriers afin de permettre par la suite de prendre les mesures correctives adéquates, et également leur faire part que dans un

travail en technique HIMO où la main d'œuvre est à exploiter, l'instauration de meilleure relation de travail est à la base d'une amélioration du rendement. Ainsi, c'est par la prise de conscience de la valeur qu'a la ressource humaine qu'on arrivera à bout des objectifs qu'on s'est fixé.

Cependant certaines réserves restent encore à étudier, comme le fait que durant presque plus de dix ans, le salaire horaire en méthode HIMO est resté à sept mille cinq cent francs.

## TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL DE L’ETUDE.....	3
CHAPITRE I : APPROCHE HIMO.....	4
SECTION I : CONTEXTE DU SYSTEME HIMO.....	4
1.4 Définition.....	4
1.5 historique de la technique HIMO.....	5
1.6 mode de fonctionnement du système.....	6
SECTION II : CARACTERISTIQUES DE L’HIMO :.....	6
2.1 Domaines d’application de l’HIMO.....	7
SECTION III : RAISONS DE L’IMPLANTATION DU SYSTEME HIMO A MADAGASCAR .....	8
3.1 Répartition de la population suivant leur classe sociale.....	9
3.2 Niveau de salaire et de sous-emploi dans le monde rural.....	10
3.3 Politique de l’emploi instauré par le gouvernement malgache .....	11
3.4 Avantages du technique HIMO.....	12
3.6 Technique HIMO : opportunité pour Madagascar.....	13
CHAPITRE II : NOTION DE RENDEMENT ET DE RENTABILITE.....	15
SECTION I : L’ENTREPRISE EN TANT QUE SYSTEME.....	15
1.4 Définition du système.....	15
1.5 Caractéristiques d’un système .....	15
1.6 L’entreprise en tant que système.....	20
1.6.1 Définition.....	20
1.6.2 Caractéristiques d’une entreprise.....	20
1.6.3 Fonctionnement de l’entreprise.....	20
1.6.4 Objectifs clés de l’entreprise.....	20
SECTION II : NOTION DE RENDEMENT EN ENTREPRISE.....	21
2.1 Méthodes d’obtention du profit maximum.....	21

2.2 Enjeux de la rentabilité.....	23
2.3 Gestion du rendement opérationnel.....	24
2.4 La veille économique.....	24
2.5 Utilité de la mesure de l.....	24
 PARTIE II : ANALYSE DES DONNEES EXISTANTES ET FORMULATION DE PROBLEMES.....	 28
CHAPITRE I : GENERALITES SUR LE FID.....	29
SECTION I : PRESENTATION DU PROJET FONDS D'INTERVENTION POUR LE DEVELOPPEMENT.....	 29
1.5 Définitions.....	29
1.6 Historique.....	31
1.7 Rôles du FID .....	32
1.8 Activités.....	32
SECTION II : La composante « PROTECTION SOCIALE » au sein du FID.....	33
2.5 Fonctionnement de la composante Protection Sociale.....	33
2.6 Contexte, objectifs et description de la composante protection sociale.....	35
2.6.1 Contexte.....	35
2.6.2 Objectifs et description de la composante protection sociale.....	36
2.7 Projets de protection sociale financés par le programme de développement communautaire.....	 36
2.7.1 Critères généraux d'éligibilité des projets de protection sociale au financement du FDC.....	 37
2.7.2 Différents types de projets de protection sociale qui peuvent être financés par le PDC.....	 38
2.7.3 Financement du coût total d'un projet de protection sociale (travaux HIMO).....	 39
2.8 Mise en œuvre de la composante Protection Sociale du Programme de Développement Communautaire (PDC).....	 40
2.8.1 Les procédures.....	40
2.8.2 Dispositions particulières.....	41
2.8.3 Conditions d'éligibilité.....	41

CHAPITRE II : ETUDE DE CAS D'UN SOUS-PROJET DE PROTECTION SOCIALE (TRAVAUX HIMO) : CAS DE L'ASSOCIATION VDE (VALEUR-DEVELOPPEMENT- ENVIRONNEMENT).....	43
SECTION I : PRESENTATION DU SOUS PROJET.....	43
1.4 Description du projet de protection sociale.....	43
1.4.1 Contexte, objectifs et description du projet.....	43
1.4.1.1 Contexte.....	43
1.4.1.2 Objectifs.....	44
1.4.2 Activités entreprises.....	45
1.4.3 Description des matériaux et petits outillages consommés.....	46
1.4.4 Modalités de recrutement et de rémunération des travailleurs.....	46
1.4.5 Modalités de passation de marché.....	47
1.5 Relevé des dépenses.....	47
1.5.1 Dépenses en rémunération.....	47
1.5.2 Modalités de réalisation et organisation des travaux.....	48
1.5.3 Tableau de bord du sous projet.....	48
1.5.4 Récapitulatif des dépenses.....	49
1.6 Conclusion.....	49
1.6.1 Déroulement des travaux.....	49
1.6.1.1 Participants.....	49
1.6.1.2 Calendrier.....	49
1.6.1.3 Problèmes cruciaux rencontrés.....	50
1.3.2 Recommandation de l'AGEX.....	50
SECTION II : PRESENTATION DE L'AGENCE D'EXECUTION.....	51
3.3 Généralités sur l'agent d'exécution.....	51
3.4 Activités et expériences.....	51
CHAPITRE III : EXPOSE DES CONTRAINTES.....	53
SECTION I : PROBLEMES D'ORDRE DEMOGRAPHIQUE.....	53
1.3 La répartition de la population.....	53
1.4 Catégorie de la population.....	53
SECTION II : PROBLEMES D'ORDRE SOCIAL.....	54
2.4 Relation de travail.....	54

2.5 La non qualification des ouvriers.....	54
2.6 Taux de salaire trop bas.....	55
SECTION III : PROBLEMES D'ORDRE TECHNIQUE.....	55
3.7 Possibilité de conflits sociaux.....	55
3.8 Manque de motivation de la part des bénéficiaires.....	55
3.9 Manque d'ouvriers spécialisés.....	55
3.10 Manque de matériels.....	55
3.11 Manque d'expérience de la part de l'agent d'exécution.....	55
3.12 Non disponibilité des mesures de performance.....	56
SECTION IV : PROBLEMES RENCONTRES AUPRES DES ENTREPRISES.....	58
4.2 Problèmes d'ordre technique .....	58
4.2.1 Manque d'information.....	58
4.2.2 Enclavement de certaines structures à Madagascar.....	58
4.2.3 Le coût de location des engins.....	59
4.2 Problèmes internationaux.....	59
PARTIE III : PROPOSITIONS DE SOLUTIONS, RECOMMANDATIONS ET	
RESULTATS ATTENDUS .....	60
CHAPITRE I : PROPOSITION DE SOLUTIONS.....	61
SECTION I : FORMATION ET ENCADREMENT.....	61
1.4 Formation.....	61
1.4.1 Formation des ouvriers.....	61
1.4.2 Formation des techniciens spécialisés en HIMO.....	61
1.5 Encadrement.....	61
1.6 Responsabilité des dirigeants.....	62
SECTION II : CONFLITS AMELIORATION DE RENDEMENT.....	62
SECTION III : MESURE DE PERFORMANCE.....	65
CHAPITRE II : RECOMMANDATIONS ET RESULTATS ATTENDUS.....	68
SECTION I : RECOMMANDATIONS.....	68
1.2 Relation de travail.....	68
1.3 Formes d'autorité.....	70
1.3.1 autorité et pouvoir.....	71

1.3.2	autorité au travail.....	71
SECTION II : RESULTATS ATTENDUS.....		72
2.1	Résultats internes.....	72
2.2.4	existence d'informations.....	72
2.2.5	réduction de coûts.....	72
2.3	Résultats externes.....	73
2.3.1	réalisation de travaux de construction en BTP de bonne qualité mais à moindre coûts.....	73
2.3.2	arrivée à une part de marché élevée.....	73
2.3.3	accroissement du chiffre d'affaires.....	73
CONCLUSION GENERALE.....		75
BIBLIOGRAPHIES		
ANNEXES		



## **BIBLIOGRAPHIES**

### **MANUELS DE BASE**

#### **\* OUVRAGES**

- Manuel de procédure FID.
- Mc Gregor, « *La dimension humaine de l'entreprise, hommes et techniques* », 1970, édition USA 1960, 208 pages.
- Mc Gregor et Likert, « *Contrôle de gestion* », 1960.
- Olivier Franco, « *Gestion d'entreprise pour les travaux HIMO* », 1992-1993.
- Olivier Franco, « *Manuel pratique de formation pour le personnel d'encadrement de l'entreprise* », 1990, Volume II.
- Olivier Franco et Eddy Beynes, « *Méthodologie et pratique de HIMO routes* », Mars 1998.
- Paula Jacobs, « *Planification de l'avenir de votre société* », 26 Avril 2006.
- Wikipédia, encyclopédie libre

#### **\* REVUES ET MAGAZINES:**

- Echos de l'HIMO, magazine bimestriel, avril mai 2007.
- S. Sloan at A.C.Johnson, « *New context of personal appraisat* », Harvard Business Review, novembre décembre 1968, 8 pages.

### **COURS UNIVERSITAIRES**

- Organisation, “ Environnement de l'organisation”, 1ère Année
- Micro-économie, « Economie d'échelle », 2ème Année

# **ANNEXES**

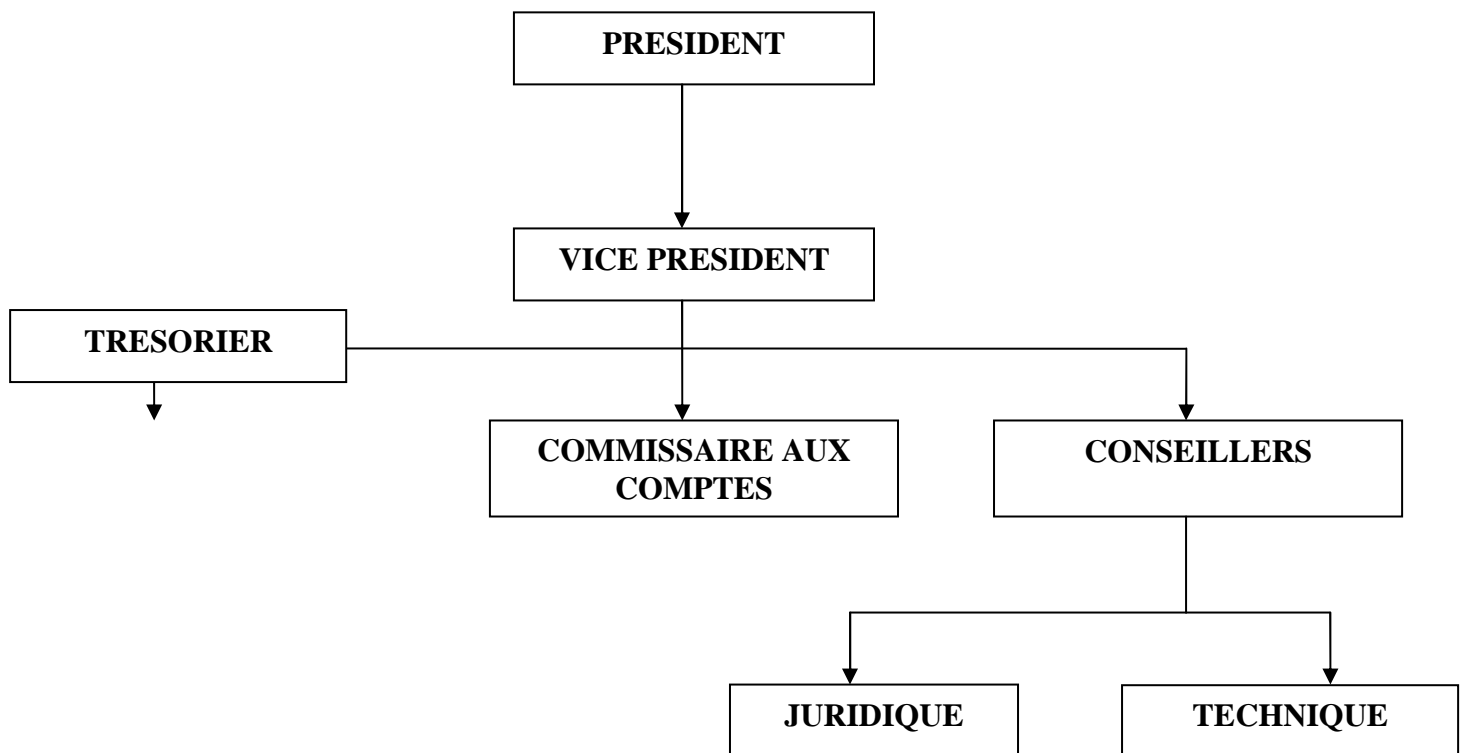
## **LISTES DES ANNEXES**

Annexe 1 : organigramme de l'association VDE

Annexe 3 : illustrations des travaux HIMO

Annexe 4 : Cartographie des travaux HIMO effectués par le FID

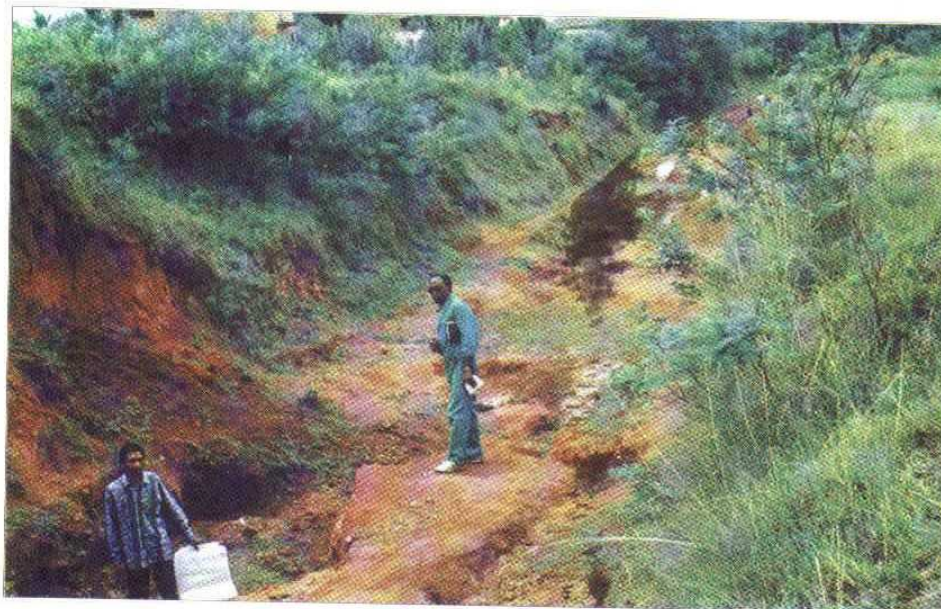
## ORGANIGRAMME DE L'ASSOCIATION « VDE »



**Photo 14.5:** Ravinement transversal à cause d'un mauvais assainissement



**Photo 14.6:** Ravinement longitudinal dû à un mauvais assainissement





**Photo 14.3:** Dégradation de la route - Ornières causées par les charges des charrettes et des camions



**Photo 14.4:** Ornières vues pendant la saison des pluies





Photo 8.7: Phases d'exécution de la couche de roulement



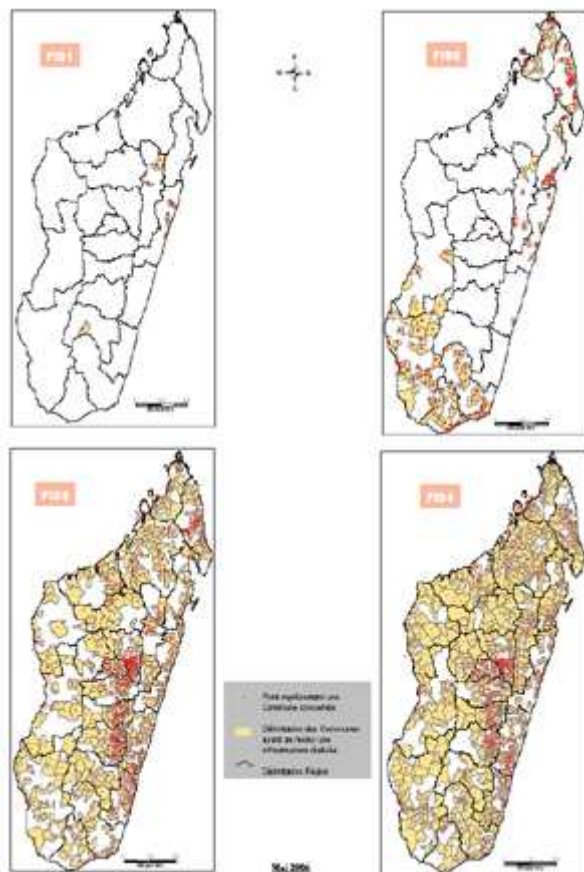
Phases de :  
1 - déchargement;  
2 - ré pandage;  
3 - cassage;  
4 - butées;  
5 - arrosage;  
6- compactage.



## ANNEXES

### Communes ayant des infrastructures réalisées dans le cadre du FID 1 à 4

cliquez sur l'image pour l'agrandir.



cliquez sur l'image pour l'agrandir.

