

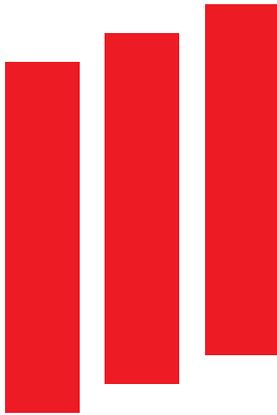
WOMEN'S  
REFUGEE  
COMMISSION



# Développer les moyens d'existence

Manuel de terrain pour les praticiens  
dans les contextes humanitaires

COMMISSION DES FEMMES POUR LES RÉFUGIÉS



La Commission des femmes pour les réfugiés plaide énergiquement en faveur de lois, politiques et programmes qui améliorent les vies et protègent les droits des femmes, des enfants et des jeunes réfugiés et déplacés internes, en vue d'apporter un changement durable et mesurable. La Commission des femmes pour les réfugiés est affiliée à l'International Rescue Committee, une organisation à but non lucratif selon l'article 501(c)(3) dont elle fait juridiquement partie, et elle ne reçoit pas de soutien financier direct de l'IRC.

© 2009 Commission des femmes pour les réfugiés

ISBN: 1-58030-080-079-0

Commission des femmes pour les réfugiés

122 East 42nd Street

New York, NY 10168-1289

212.551.3115

[info@wrcommission.org](mailto:info@wrcommission.org)

[womensrefugeecommission.org](http://womensrefugeecommission.org)

Couverture : une réfugiée bhoutanaise vend des légumes à d'autres réfugiés de son camp au Népal, témoignage de ce qui est possible dans un camp fermé. © Lauren Heller

Dos : une Tchadienne déplacée pêche de petits poissons dans un étang de l'oued près de Dogdoré, au Tchad.

© HCR/H. Caux





# Développer les moyens d'existence

Manuel de terrain pour les praticiens  
dans les contextes humanitaires



iii	Introduction
v	Cadre conceptuel

# Table des matières

2	<b>Travailler avec les gouvernements hôtes</b>	288	Outils et approches
28	<b>Programmes de formation et de placement</b>	289	Analyse de situation
56	<b>Programmation d'échange contre le travail</b>	293	Analyse de conflit
94	<b>Développer les économies dans les camps</b>	297	Evaluations participatives des besoins
114	<b>Soutenir les interventions agraires</b>	301	Une approche de l'évaluation rurale participative
152	<b>Interventions de microfinance</b>	304	Evaluation du marché
190	<b>Le développement d'entreprise</b>	310	Une approche de l'analyse de la chaîne de valeur
222	<b>Partenariats public-privé</b>	316	Evaluation du marché du travail
254	<b>Exploiter les envois de fonds</b>	320	Évaluation des capacités organisationnelles
		323	Monitoring et évaluation
		327	Ressources supplémentaires Outils d'évaluation et approches
		329	Ressources supplémentaires
		333	Annexe
		337	Acronymes et abréviations
		341	Glossaire
		349	Remerciements
		351	Formulaire de commentaires



---

# Introduction

Bien trop souvent, les programmes de promotion des moyens d'existence en faveur des réfugiés, des déplacés internes (DI) et de ceux qui retournent vers des pays et des régions sortant d'un conflit sont mal conçus et non adaptés au contexte, et ils conduisent rarement à des emplois et à des activités de génération de revenus durables. Bien que leurs intentions soient louables, les développeurs et directeurs de programme font face à d'immenses défis dans des environnements de travail qui sont très difficiles, souvent sous des contraintes de temps très importantes et avec des ressources trop réduites. Les informations et les outils sur le choix et la conception de programmes appropriés de développement des moyens d'existence sont rarement disponibles sous une forme exploitable avec des conseils clairs. Et malgré tout, tout le monde, des organismes communautaires aux organisations non gouvernementales internationales en passant par les responsables des politiques et les donateurs, veut soutenir, financer et mettre en œuvre des programmes plus efficaces pour soutenir l'autonomie des déplacés. Alors que la durée des déplacements continue à se prolonger pour de nombreuses populations, durée qui atteint en moyenne 17 ans à l'heure actuelle pour la plupart des réfugiés, il est essentiel de parvenir à concevoir ces programmes d'une meilleure manière.

Ce manuel de terrain a été préparé pour fournir aux praticiens des informations exploitables et des outils utiles pour la conception et la mise en œuvre de programmes plus efficaces de développement des moyens d'existence — des programmes basés sur la demande du marché et adaptés au contexte, des programmes s'appuyant sur les compétences et l'expérience de la population cible, des programmes qui rehaussent la dignité des déplacés en leur offrant plus d'options.

À une époque où l'insécurité alimentaire et économique va croissante, il est impératif que nous commençons à repenser le rôle de l'assistance humanitaire et à renoncer aux distributions et à la dépendance forcée qui en découle. L'assistance humanitaire doit se concentrer sur la restauration des vies, le soutien aux familles et la

reconstruction des communautés. Elle doit se tourner vers le rétablissement de la dignité. Elle doit créer des opportunités et préparer les déplacés à leur vie future dans leur pays et leur région d'origine, ou bien là où ils trouveront une solution à long terme pour leur existence.

Cette publication de la Commission des femmes pour les réfugiés se base sur deux ans et demie de recherches et 10 évaluations de terrain couvrant tous les contextes de déplacement : les situations de réfugiés, de déplacement et de rapatriement, dans des contextes de camps mais aussi dans des zones rurales et urbaines. Elle est renseignée par plusieurs projets pilotes qui ont été financés sur des périodes d'un à trois ans dans différentes régions du monde, notamment dans les camps de réfugiés sur la frontière entre la Thaïlande et la Birmanie, auprès des femmes exposées aux risques de violence basée sur le genre à leur retour au Burundi, et dans les bidonvilles de Bogota en Colombie, où vit une importante population déplacée. Ce manuel de terrain a bénéficié des révisions et de la contribution d'experts, de praticiens d'ONG et de communautés onusiennes et universitaires, par mi lesquels certains ont participé à une atelier intensif de trois jours au centre de conférences de la fondation Rockefeller à Bellagio, Italie. Ce manuel de terrain ne fournit pas toutes les réponses ni n'offre de modèle à imiter d'un contexte à l'autre. Il fournit plutôt des conseils, des idées, des outils et des suggestions pour assister les professionnels et les directeurs de programme lorsqu'ils feront des choix stratégiques concernant les interventions de développement des moyens d'existence, afin que les programmes soient correctement conçus et exercent un impact plus important.

Ce manuel de terrain a été produit pour aider les praticiens qui souhaitent renforcer leurs compétences et améliorer leurs connaissances afin de réaliser une meilleure programmation en faveur des moyens d'existence et du rétablissement économique. La Commission des femmes pour les réfugiés souhaite que ce manuel puisse aider les membres de la communauté humanitaire à réussir dans notre volonté de faire mieux — les déplacés ne méritent pas moins.

---

# Cadre conceptuel

## INTRODUCTION

À travers son histoire, l'assistance humanitaire s'est concentrée sur les secours d'urgence.<sup>1</sup> Cela s'est traduit par des programmes axés sur « la réponse aux besoins immédiats des personnes déplacées, tels que la nourriture, l'eau, l'abri et les soins médicaux. »<sup>2</sup> Par conséquent, l'aide aux populations déplacées s'est concentrée sur l'assistance à court terme, avec l'espoir qu'une réimplantation ou un rapatriement se produise dans un avenir proche. Cependant, à l'heure actuelle, une personne déracinée par un conflit restera en situation de déplacement pendant 17 ans en moyenne. L'assistance aux populations déplacées doit donc mettre l'accent sur l'apport de compétences, de formations et d'opportunités économiques conduisant à *l'autonomie* afin que les déplacés récupèrent ou développent de nouveaux moyens d'existence et rebâtissent leurs existences.

Un moyen d'existence, comme défini par Robert Chambers et Gordon Conway, « est constitué des capacités, actifs (ressources matérielles et sociales incluses) et activités nécessaires pour pouvoir vivre. »<sup>3</sup> Les stratégies que les foyers<sup>4</sup> déplacés développent pour obtenir des moyens d'existence dépendent de la façon dont ils peuvent utiliser stratégiquement leurs actifs, de leur réaction face aux vulnérabilités qu'ils affrontent dans le contexte instable où ils habitent, et des politiques, institutions et processus qui ont un effet sur leurs vies et moyens d'existence. Les moyens d'existence développés par les foyers et leur efficacité sont le produit de tous ces facteurs — leurs actifs, leurs vulnérabilités et les politiques, institutions et processus qui favorisent ou entravent leurs options en matière de moyens d'existence.

Un conflit peut exercer un impact profond à long terme sur les moyens d'existence. Les personnes déplacées par un conflit sont contraintes d'adopter de nouvelles stratégies pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille. Alors que ces populations sont déjà vulnérables en raison du déplacement, les nouvelles stratégies d'existence peuvent augmenter les risques de violence, d'abus et d'exploitation à l'égard des déplacés. Les femmes et les jeunes sont particulièrement exposés dans ces contextes. Un conflit armé récurrent, ainsi que la violence sexuelle et domestique, la maladie ou le décès d'un parent et la perte d'un emploi peuvent rapidement détruire les activités génératrices de revenus pour les femmes tout en réduisant gravement leurs actifs. Les femmes disposent rarement d'un filet de sécurité ; elles s'enfuient généralement avec peu de ressources et de préparation, et il arrive parfois qu'elles perdent des membres de leur famille ou qu'elles en soient séparées. Le manque d'accès à des opportunités économiques pendant le déplacement force de nombreuses femmes et filles à recourir à des mesures préjudiciables pour pouvoir survivre. Il peut ainsi arriver qu'elles s'impliquent dans le commerce sexuel, s'exposent à des risques de viol, de violence et d'abus en ramassant du bois à brûler dans des zones peu sûres, ou échangent des services sexuels contre de la nourriture pour compenser l'insuffisance fréquente de l'assistance humanitaire.

L'accès à des moyens d'existence sûrs et dignes atténue le risque d'exploitation et d'abus. Les programmes soutenant les possibilités de moyens d'existence des déplacés devraient chercher à renforcer l'auto-suffisance des participants à travers un meilleur accès aux ressources et aux opportunités économiques à même de les aider à maintenir des moyens d'existence dignes. Pour y parvenir efficacement, les programmes doivent être conçus pour répondre aux besoins spécifiques de la communauté cible. Bien trop souvent, les organisations menant des interventions de développement des moyens d'existence appliquent des modèles de programme sans tenir compte du contexte local, de la dynamique spécifique d'une communauté déplacée particulière, des besoins précis des participants ciblés, de la dynamique du système de marché dans

lequel elles fonctionnent, de l'impact du conflit sur la communauté, ou des résultats souhaités et des attentes de la communauté comme des individus qui participent aux interventions de promotion des moyens d'existence. Par conséquent, les programmes dans ce domaine échouent souvent à accroître les revenus des participants ou leur capacité à devenir plus auto-suffisants. Ils ne laissent aux participants à ces programmes pratiquement que le choix de continuer à recourir à des stratégies d'adaptation négatives et souvent non sûres pour subvenir à leurs besoins. La dépendance vis-à-vis de l'assistance humanitaire, associée à la frustration de ne pas pouvoir répondre à leurs besoins non satisfaits en toute sécurité, engendre un immense gaspillage de capacités et de potentiels humains pour les déplacés, parmi lesquels beaucoup possèdent des compétences et une expérience précieuses. Mettre au point des interventions de développement des moyens d'existence qui promeuvent une plus grande autonomie fait plus qu'améliorer les vies des participants : elle peut aussi soulager les charges imposées aux pays hôtes et aux organisations d'aide humanitaire en matière d'assistance, spécialement lorsqu'on considère que le financement destiné au soutien des populations déplacées sur une longue période diminue avec le temps.<sup>5</sup>

La Commission des femmes pour les réfugiés a développé ce manuel de terrain en vue de fournir aux praticiens des outils, des conseils, des enseignements et des pratiques prometteuses, acquis au moyen de recherches de terrain approfondies et par des études théoriques, à partir des contextes de déplacement dans le monde entier. Équipés de ces outils spécifiques au contexte, les praticiens seront en mesure d'améliorer la qualité des interventions de développement des moyens d'existence et d'avoir un plus grand impact pour la protection et l'autonomisation des déplacés.

## COMMENT UTILISER CE MANUEL DE TERRAIN

Ce manuel de terrain a été conçu pour assister les professionnels dans le choix d'une intervention de développement des moyens d'existence adaptée à leur communauté cible. Ce cadre conceptuel met en évidence les étapes nécessaires pour concevoir des interventions de ce type qui promeuvent l'indépendance économique des participants. Les outils et approches mentionnés dans ce chapitre sont exposés en détail à la fin de ce manuel de terrain, dans la section Outils et approches, et ils ont pour vocation de compléter les étapes recommandées dans chacun des chapitre sur les interventions.

## INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT DES MOYENS D'EXISTENCE

Les interventions de développement des moyens d'existence traitées par ce manuel de terrain sont :

- Les programmes de formation et de placement
- Les échanges d'argent ou de nourriture contre du travail
- Le développement d'économies de camp
- Les interventions agraires
- La microfinance
- Le développement d'entreprises

Les professionnels doivent d'abord suivre les conseils du cadre conceptuel, qui précise les divers outils et approches; décrits dans la section Outils et approches à la fin de ce manuel de terrain, qui doivent être employés. Deuxièmement, une fois qu'une intervention a été sélectionnée, les professionnels doivent suivre les diverses étapes du chapitre correspondant, étapes qui les orienteront du stade de planification initiale jusqu'à la phase d'évaluation finale du programme. Tous les chapitres d'intervention ont les mêmes plan et structure, à savoir :

- **Éléments essentiels.** Cette section décrit les éléments essentiels dont l'intervention doit disposer pour réussir.
- **Étapes préliminaires.** Cette section décrit les différentes analyses, évaluations et approches nécessaires pour déterminer si l'intervention est bien adaptée à la communauté cible. La section Étapes préliminaires fonctionne de paire avec les étapes suggérées dans ce cadre conceptuel. Les outils fournis à la fin de ce manuel de terrain sont prévus pour être utilisés en conjonction avec les étapes suggérées dans la section Étapes préliminaires de chaque intervention.
- **Conception.** La section Conception de chaque chapitre d'intervention fournit une direction, un plan des étapes requises pour développer un programme particulier de promotion des moyens d'existence.
- **Mise en œuvre.** La section Mise en œuvre insiste sur le contrôle continu de la conduite des activités afin d'évaluer si la conception et les activités du programme sont en train d'atteindre les objectifs du projet. La section offre également des conseils pour faire face aux défis et pour planifier des stratégies de sortie. Le contrôle est traité dans la section Outils à la fin de ce manuel de terrain.
- **Évaluation.** La section Évaluation a pour objet de mesurer l'impact et la réussite du programme. L'évaluation du programme est traitée dans la section Outils à la fin de ce manuel de terrain.

## CONSEILS EN CAS DE NON INTERVENTION

Ce manuel de terrain fournit également des conseils pour améliorer l'efficacité des interventions de développement des moyens d'existence nouvelles ou existantes dans les chapitres suivants :

- **Travailler avec les gouvernements hôtes.** Ce chapitre offre des conseils aux praticiens et représentants pour permettre aux réfugiés et aux déplacés

internes (DI) d'avoir accès à l'emploi et des activités génératrices de revenus. Il cite les conventions internationales et régionales pertinentes qui garantissent le droit au travail, le droit à la liberté de mouvement et le droit à un traitement équitable, à un salaire équitable et à des conditions de travail adéquates. Le chapitre traite également des moyens d'identifier les obstacles à l'emploi pour les déplacés, du rôle du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) dans le contexte des déplacements, des obligations de l'état hôte envers les instruments juridiques internationaux, des lois, politiques et pratiques gouvernementales, des parties prenantes concernées, de la demande du marché, et du contexte local de développement et de rétablissement économique qui soutiendra les arguments en faveur de l'accès des communautés au développement de leurs moyens d'existence.

- **Partenariats public-privé.** Ce chapitre aidera les professionnels à développer des partenariats avec le secteur privé ou le secteur public/gouvernemental afin d'exploiter une expertise et des ressources supplémentaires et de tirer partie des opportunités étendues de renforcement de la programmation.
- **Envois de fonds.** Ce chapitre traite des façons dont les professionnels peuvent permettre aux communautés déplacées d'exploiter les fonds qu'elles reçoivent pour développer leurs moyens d'existence et réduire leur insécurité économique.

---

## OUTILS

Les conseils fournis dans la section Outils et approches à la fin de ce manuel de terrain comprennent des outils, des approches et des ressources complémentaires pour l'analyse et l'évaluation qui permettront aux praticiens de développer et améliorer leurs interventions de promotion des moyens d'existence. Dans ce cadre conceptuel, les outils suivent les étapes et ils doivent accompagner les étapes recommandées dans les chapitres correspondants. Les Outils et approches sont :

- Analyse de la situation
  - » Analyse du conflit
  - » Évaluation participative des besoins
  - » Évaluation rurale participative
- Évaluation du marché
  - » Analyse de la chaîne de valeur
  - » Évaluation du marché du travail
- Évaluation de la capacité organisationnelle
- Monitoring et évaluation

---

## ÉTAPE 1 : COMPRENDRE LE CONTEXTE

Dans la conception d'interventions de promotion des moyens d'existence, la clé de la réussite consiste à effectuer des évaluations de diagnostic adaptées à l'intervention particulière afin de mieux comprendre les besoins, les priorités, les ressources, la dynamique de conflit, les vulnérabilités et les éléments socio-économiques d'une communauté particulière ou d'un groupe cible. Une fois que le contexte est bien appréhendé, les praticiens peuvent concevoir des interventions stratégiques qui soutiennent les moyens d'existence existants ou qui créent de nouvelles opportunités pour la génération de revenus en faveur des participants déplacés.

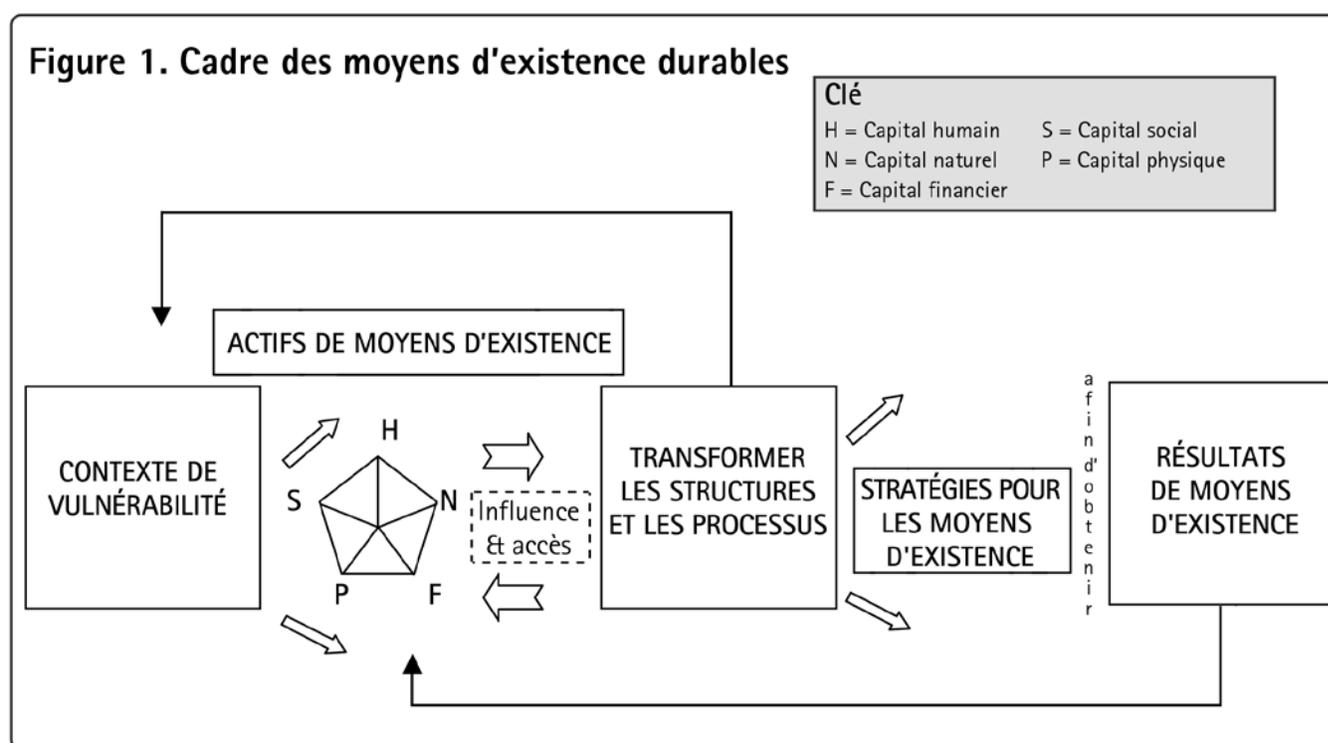
### Analyse des moyens d'existence

Lors de l'identification des approches par lesquelles les interventions peuvent soutenir les moyens d'existence d'une communauté cible, il est important de tenir compte de tous les facteurs qui influencent les moyens d'existence d'un individu ainsi que les relations entre ces facteurs.<sup>6</sup>

**Cadre des moyens d'existence durables du Département du Royaume-Uni pour le développement international (Department for International Development - DFID)** Le cadre des moyens d'existence durables du DFID a été développé à la fin des années 1990 alors que le mouvement pour des moyens d'existence durables a

surgi du mouvement contre la famine et pour la sécurité alimentaire, particulièrement prégnant dans les milieux du développement dans les années 1980.<sup>7</sup> Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Oxfam Grande Bretagne, CARE et d'autres agences ont été parmi les premiers à se concentrer sur les liens entre la famine, la sécurité alimentaire et les moyens d'existence durables comme méthodes de réduction de la pauvreté.<sup>8</sup> Dans leur sillage, le DFID a beaucoup investi dans les initiatives de recherche qui soutenaient le développement d'un cadre pour des moyens d'existence durables.<sup>9</sup> Le cadre a été développé pour orienter la réflexion sur le fonctionnement des systèmes de moyens d'existence et leur durabilité à travers le temps. Au moyen du cadre, les professionnels peuvent évaluer les stratégies d'existence employées par les individus ou les foyers, tout en tenant compte de l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer ces stratégies, et des manières dont ces stratégies affectent les résultats des moyens d'existence. Les praticiens qui utilisent ce cadre pour mener une analyse des moyens d'existence doivent chercher à identifier des points d'entrée appropriés pour le soutien des moyens d'existence dans le cycle du cadre, puis concevoir les interventions en conséquence.<sup>10</sup>

Figure : Cadre des moyens d'existence durables du DFID<sup>11</sup>



En évaluant les ressources ou les actifs d'un foyer, les professionnels acquièrent une meilleure intelligence des ressources sur lesquelles les participants ciblés peuvent s'appuyer et de celles qui leur manquent. Le DFID définit les actifs comme l'ensemble des capitaux humains, sociaux, financiers, naturels et physiques.<sup>12</sup> Le cadre encourage à soupeser les effets que les cinq actifs exercent sur les stratégies d'existence, y compris les actifs auxquels on ne peut attribuer de valeur monétaire.

Le cadre du DFID encourage les praticiens à considérer la façon dont les cinq actifs peuvent être affectés par les chocs, les tendances et la saisonnalité, ce qui comprend le contexte de *vulnérabilité*.

**Chocs.** Il est souvent difficile de planifier les chocs qui, par nature, sont relativement imprévisibles. Les catastrophes naturelles et les conflits sont deux des chocs les plus courants qui touchent les populations déplacées.<sup>13</sup>

**Tendances.** Les tendances peuvent présenter des effets positifs ou négatifs sur les moyens d'existence, et elles impliquent des changements se produisant sur de plus longues périodes que les changements apportés par les chocs ou la saisonnalité. Parmi celles-ci l'on peut compter : *les tendances de population* qui accroissent les demandes en ressources ; *les tendances de ressources*, telles que l'érosion du sol ou le déboisement ; *les tendances économiques*, telles que l'inflation ou le développement de nouveaux marchés ; *les tendances dans les domaines de la gouvernance/politique*, telles que le retrait de restrictions relatives à l'emploi ; *les tendances technologiques*, notamment des techniques de production plus efficaces.<sup>14</sup>

**Saisonnalité.** La saisonnalité fait référence aux changements saisonniers, tels que ceux qui affectent les moyens d'existence, la production, les pratiques agricoles, les périodes de récoltes, le travail par beau temps, les opportunités d'emploi, le climat et la santé.<sup>15</sup>

Le cadre des moyens d'existence du DFID a également reconnu qu'il existe des facteurs aux niveaux culturel, sociétal et institutionnel qui influencent les moyens d'existence d'un individu ou d'un foyer. Les lois, les politiques, les pratiques culturelles et les institutions gouvernementales peuvent toutes façonner les manières dont les individus subviennent à leurs besoins. Par exemple, un foyer pauvre dans un contexte rural et peu peuplé aura vraisemblablement moins accès aux industries du secteur privé, ce qui réduit ses options en matière de moyens d'existence. Une personne issue d'un groupe ou d'une communauté marginalisés connaît peut-être moins ses droits légaux et a sans doute un accès réduit

aux ressources, et donc moins de possibilités d'obtenir des moyens d'existence sûrs. C'est pour cette raison qu'il est très important de considérer les politiques, institutions et pratiques qui affectent les moyens d'existence d'un participant cible, particulièrement lorsqu'elles y font obstacle.

Après avoir réfléchi aux divers facteurs en jeu, un praticien peut acquérir une meilleure appréciation des raisons pour lesquelles des individus ou des foyers gèrent une situation d'une certaine façon, et ils peuvent mieux comprendre la manière dont une stratégie d'existence a influencé leur vie. Par exemple, si une certaine stratégie n'a pas produit une plus grande sécurité économique, le foyer continuera-t-il à disposer des mêmes actifs ou ressources, ou en sera-t-il progressivement dépouillé ? Un praticien peut alors commencer à réfléchir sur l'élément du cycle du cadre qui profitera le plus d'une intervention : le développement d'actifs, la promotion de changements de politique, la réduction des vulnérabilités et ainsi de suite.

#### **Cadre des moyens d'existence de Lautze et Raven-Roberts**

La Commission des femmes pour les réfugiés recommande l'utilisation du cadre des moyens d'existence de Lautze et Raven-Roberts dans les contextes de déplacement.<sup>16</sup> Ce cadre, désigné comme « modèle de moyens d'existence adapté aux CHE violentes » (urgences humanitaires complexes – complex humanitarian emergencies ou CHE), est semblable au cadre des moyens d'existence durables du DFID, mais il a été adapté pour refléter la dynamique d'un contexte de conflit dans lequel la vulnérabilité n'est pas un facteur à part, mais figure de façon proéminente dans chaque aspect de la stratégie d'existence d'une personne déplacée. De plus, ce cadre tient compte du rôle largement changeant de chaque élément dans une stratégie d'existence en période de conflit.

Figure : Cadre : un modèle de moyens d'existence pour les CHE violentes<sup>17</sup>

Comme le cadre ci-dessus l'illustre, ce qui constitue un atout dans un contexte de paix peut en fait de venir un handicap lors d'un conflit. Par exemple, les foyers qui possédaient du bétail au Darfour avant le conflit étaient autrefois considérés comme « riches en actifs » car le bétail leur fournissait des revenus, de la nourriture, un statut social et une protection. Cependant, aujourd'hui au Darfour, l'accès aux marchés a été totalement interrompu par le conflit, et les foyers ne sont plus en mesure de vendre le bétail ni ses produits et de faire des bénéfices. Par ailleurs, ces foyers peuvent devenir la cible de violences et de vols justement parce qu'ils possèdent leur propre bétail. En raison du conflit, ce qui était auparavant considéré comme un actif peut maintenant être un handicap pour les foyers.

De même, l'influence sur et l'accès aux processus, institutions et politiques évoluent dans les contextes de conflit, particulièrement pour les déplacés. Les processus peuvent comprendre les conventions locales, la dynamique des pouvoirs et les pratiques culturelles, ce qui affecte souvent les opportunités de moyens d'existence des déplacés. L'influence et l'accès aux institutions du secteur public, du secteur privé (y

compris les marchés) et de la société civile affectent également les moyens d'existence des déplacés. Les politiques influencent elles aussi les moyens d'existence des déplacés. Par exemple, les questions du droit légal au travail, de l'accès aux marchés et de la liberté de mouvement ont un impact important sur les façons dont les déplacés subviennent à leurs besoins et à ceux de leurs familles. Des politiques favorables sont essentielles pour la réussite des moyens d'existence. Les politiques favorables aux moyens d'existence dépendent du statut légal d'un réfugié ou DI dans le pays ou la région de déplacement, par rapport au principe de *non-refoulement* (qui interdit le retour forcé d'un réfugié vers un territoire où il peut faire l'objet de persécutions), de l'émission de permis de travail et de la liberté de se déplacer en dehors des camps. Sans de telles politiques de soutien, les opportunités de développement de moyens d'existence durables sont gravement limitées. Les praticiens doivent identifier quels processus, institutions et politiques influencent les moyens d'existence des participants ciblés et développer des interventions ou des actions de défense pour les y remédier, le cas échéant (*se reporter au chapitre sur le travail avec les gouvernements hôtes*).

Le cadre de Lautze et Raven-Roberts fait également une distinction entre les objectifs des moyens d'existence et leurs résultats dans un contexte de conflit. On peut en effet poursuivre un objectif tel que la protection contre la vulnérabilité à travers un moyen d'existence ; mais les résultats produits par la stratégie choisie ne permettront pas nécessairement de l'atteindre. Par exemple, si un individu s'engage dans une stratégie dangereuse lors de son déplacement, dans le but d'améliorer son niveau de vie, mais qu'il finit par accroître son exposition aux abus et à l'exploitation, l'objectif (augmenter les actifs) et le résultat (l'augmentation de la vulnérabilité) sont distincts. Pour l'individu ou le foyer en question, les objectifs comme les résultats des moyens d'existence affectent les actifs, les vulnérabilités et la capacité d'influencer les processus, institutions et politiques et d'y avoir accès (facteur de rétroaction). La nature cyclique des facteurs du cadre est un aspect important qu'il faut prendre en compte lors d'une réflexion sur des stratégies d'existence durables à long terme.

### **Analyse de la situation**

Avant toute chose, les professionnels doivent comprendre le contexte dans lequel ils travaillent et les facteurs qui touchent la communauté et la région des environs. Une analyse de situation

est un processus d'évaluation d'une situation complexe dans son contexte étendu, effectuée en recueillant des informations de façon systématique, en identifiant les problèmes et besoins principaux d'une population de réfugiés, en déterminant quelles sont les ressources principales contenues dans cette population, et en analysant les informations collectées afin de faciliter le processus de planification d'une manière systématique, stratégique et intégrée.<sup>18</sup>

Les parties prenantes clés doivent être consultées lors de l'analyse d'une situation, notamment les ministères gouvernementaux, le HCR et autres agences de l'ONU, les organisations d'assistance humanitaire et les organisations non gouvernementales (ONG), ainsi que les groupes et leaders communautaires. Il est indispensable d'effectuer une analyse de la situation en impliquant les participants ciblés afin de recouper

les informations collectées sur les tendances, les services disponibles, les ressources, les obstacles et les besoins d'une population déplacée. Les praticiens doivent recueillir des informations à l'aide de visites de site, de collecte de profils et données sur la population provenant de sources secondaires existantes, et d'entretiens et réunions de coordination inter-agences. Les professionnels devraient identifier les changements du contexte économique local, tels que les initiatives de développement plus étendues qui peuvent exister dans la région, sur lesquelles ils peuvent aligner des interventions nouvelles ou existantes de promotion des moyens d'existence.

### **Analyse de conflit**

Dans les contextes de conflit et de post-conflit, les praticiens doivent intégrer une analyse de conflit dans l'analyse de la situation afin de comprendre comment le conflit affecte la sécurité et les stratégies d'existence des participants au programme ciblés, et quelles sont les implications pour la planification de programmes durables de promotion des moyens d'existence. Une analyse du conflit offrira une meilleure intelligence des vulnérabilités et des risques auxquels sont exposés les participants en raison du conflit, et elle contribuera à renseigner le choix d'une intervention adaptée. Des menaces de violence constantes ou des déplacements supplémentaires peuvent entraver la sécurité des moyens d'existence à long terme et rendre difficile l'obtention d'un financement et/ou d'investissements dans les initiatives de promotion des moyens d'existence dans la région. Cependant, avec une bonne exécution, la création d'opportunités économiques appropriées peut contribuer à stabiliser les communautés affectées par le conflit tout en promouvant un rétablissement économique durable. Pour y parvenir, il est important de prendre en considération les relations avec la communauté hôte des environs lors de l'analyse du conflit, car créer des opportunités économiques pour les populations déplacées sans offrir les mêmes possibilités à la communauté locale peut mettre les rapports à rude épreuve et conduire à de plus hauts niveaux d'insécurité dans la région. Pour atténuer les tensions et favoriser une coexistence paisible, les

praticiens devraient s'efforcer de concevoir des projets en faveur de la population déplacée ciblée qui puissent aussi profiter à la communauté avoisinante.

### Évaluations participatives

L'évaluation du contexte local et du rôle du conflit dans la région ne suffit pas à comprendre les besoins en matière de moyens d'existence des participants au programme ciblés. Pour qu'une intervention réussisse, les professionnels doivent tenir compte des priorités mentionnées par les participants eux-mêmes concernant leurs moyens d'existence, et ils doivent comprendre leurs stratégies d'adaptation économique existantes. Les professionnels doivent impliquer les participants ciblés et leurs communautés dès le début d'un cycle de projet, et circonscrire le projet de façon à répondre aux priorités énumérées. Par ailleurs, les attentes des participants potentiels et de la communauté doivent être claires. Les praticiens doivent informer les individus et groupes ciblés des opportunités qui sont à leur disposition. Des programmes solides sont le reflet d'une participation de la communauté déplacée dans le choix et la conception des interventions, ainsi que dans la sélection des résultats qui permettront de mesurer la réussite du projet. Ne pas inclure les participants potentiels dans la planification du programme peut conduire à des résultats indésirables, à des conséquences non prévues et, pire encore, à une perte de confiance entre les participants et les agents d'assistance.

Dans le cadre du processus d'évaluation participative, les praticiens doivent chercher à identifier et comprendre les moyens que les participants ciblés emploient actuellement pour répondre à leurs besoins. Voici quelques unes des questions auxquelles il faut apporter une réponse : comment satisfont-ils à leurs besoins alimentaires, économiques, d'éducation, de protection et de santé ? Quelles stratégies réussies les participants ciblés ont-ils développées pour répondre à ces besoins ? Quelles sont les stratégies d'existence les plus courantes dans la communauté déplacée ? Quelles sont les stratégies d'existence propres aux femmes et aux jeunes ? Quelles stratégies d'adaptation négatives sont employées en raison du manque d'options positives ou de leur

inaccessibilité ? Quels membres de la communauté sont les plus vulnérables, et donc les plus susceptibles d'adopter des stratégies d'adaptation préjudiciables ? Au final, quels besoins restent insatisfaits ?

En comprenant comment les participants au programme gèrent actuellement leur situation, les praticiens recueillent des indices initiaux sur les ressources disponibles et les motivations et besoins des déplacés. Le processus d'identification des stratégies d'adaptation mettra également en évidence certaines contraintes, certains éléments de la dynamique de marché et certaines pratiques sociales, culturelles, ethniques et religieuses qui façonnent la communauté cible.

Plusieurs approches sont recommandées pour la conduite d'évaluations participatives. L'une des techniques les plus populaires, l'évaluation rurale participative, recommande l'utilisation de méthodes telles que l'observation, les entretiens avec des membres de la communauté, les groupes de discussion, les ateliers et même les jeux, qui permettront tous aux membres de la communauté d'établir un ordre de priorité dans leurs besoins, ressources et objectifs de moyens d'existence. Quelle que soit l'approche utilisée, les évaluations participatives visent à impliquer la population cible dans la conception, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation des programmes, ainsi qu'à assurer que les programmes répondent aux besoins exprimés et se basent sur les connaissances et l'expérience locales.

---

## ÉTAPE 2 : SÉLECTIONNER UNE INTERVENTION

### Analyse du marché

Une fois qu'un praticien comprend l'impact du conflit, les stratégies d'adaptation actuelles, les contraintes, les motivations, les besoins, les vulnérabilités et les ressources disponibles pour les participants ciblés, il est important de réfléchir de façon proactive au type d'intervention le plus à même de répondre aux besoins de moyens d'existence. Les interventions de promotion

des moyens d'existence devraient offrir davantage d'opportunités économiques et un meilleur accès aux ressources. Dans ce but, les praticiens doivent baser toutes leurs interventions sur des informations économiques et chercher à établir des liens avec le marché, tout en restant conscients des contraintes identifiées par l'analyse de la situation et l'analyse du conflit. Le « marché » dépend du contexte. Dans certains contextes, cela peut consister à préparer les participants à pénétrer les marchés de leur pays d'origine suite au rapatriement, ou les marchés occidentaux si une réimplantation est probable. Dans d'autres, il peut s'agir de soutenir et développer l'économie interne du camp de réfugiés ou de DI. Cela peut aussi impliquer de former des participants à travailler dans des entreprises du secteur privé ou de créer des liens entre les groupes cibles et les institutions de microfinance. On pourrait ainsi entamer des activités basées sur une épargne de petite échelle visant à aider les participants à économiser pour atténuer l'impact des chocs, des tendances ou des contraintes saisonnières. L'intervention devra dépendre de la demande du marché, du contexte local et des besoins en main d'œuvre. Le processus d'analyse du marché implique de conduire : 1) une évaluation du marché, 2) une analyse de la chaîne de valeur (traitée ci-dessous) et 3) une évaluation du marché du travail.

### Évaluations de l'offre et la demande

Les praticiens doivent concevoir des programmes adaptés à la demande du marché afin que les moyens d'existence des participants déplacés soient viables. Pour cela, les professionnels doivent d'abord mener des évaluations du marché pour comprendre la dynamique économique de la zone ciblée. Les questions à poser lors d'une évaluation du marché sont : Quelles biens et services prioritaires sont disponibles ? Quels marchandises sont achetées le plus fréquemment ? Comment le conflit a-t-il affecté la disponibilité et l'achat de ces marchandises ? Où les gens achètent-ils des biens ? Combien d'acheteurs y a-t-il sur le marché par rapport aux vendeurs ? Les grossistes et les négociants sont-ils en mesure de répondre à une augmentation de la demande pour leurs marchandises ? Quelles sont les politiques et restrictions gouvernementales qui

touchent l'économie de marché ? Quel est le taux d'inflation ? Il est essentiel de répondre à ce questions et à d'autres encore pour faire en sorte que les interventions de promotion des moyens d'existence soient adaptées à la demande du marché.

Une bonne compréhension de la façon dont le secteur privé a réagi face aux chocs du marché dans les zones de déplacement permet aux praticiens de concevoir des interventions qui favorisent et soutiennent le développement naturel des entreprises. Il est impératif que les interventions de promotion des moyens d'existence ne dictent pas ni n'entrent en concurrence avec les efforts de développement d'entreprise de la communauté.<sup>19</sup> Les programmes doivent être conçus pour soutenir et renforcer les capacités des entreprises locales. Les interventions réussies ont mis des entreprises locales en difficulté en relation avec des consultants techniques et d'entreprise, en plus de fournir une assistance directe pour stimuler la productivité et la croissance. Ce type d'intervention peut permettre aux entreprises locales d'offrir les services dont la communauté a besoin, pour ainsi la libérer de la dépendance vis-à-vis des organisations d'assistance.

Par ailleurs, les programmes doivent observer les obstacles à l'accès au marché. L'évaluation des obstacles qui empêchent la population d'accéder à un marché est indispensable à la réussite d'une intervention. Par exemple, les pastoralistes ayant un accès limité aux marchés ne sont peut-être pas en mesure d'acheter assez de bétail et de nourriture pour animaux pour leurs besoins. Pour résoudre efficacement ce problème d'accès, les professionnels doivent envisager l'état des routes, la capacité de stockage, l'emplacement des marchés dans les villages et dans la région, les prix du marché, les termes du commerce et les zones géographiques du conflit. Ils peuvent alors identifier quels obstacles doivent être surmontés en priorité. Ils décideront peut-être dans cet exemple de se concentrer sur la réparation des routes et la construction d'installations de stockage du grain plutôt que sur l'apport d'une assistance directe aux pastoralistes.<sup>20</sup>

Enfin, l'analyse du marché permet aux praticiens d'identifier les marchés émergents qui présentent un potentiel de future croissance économique. De nombreuses interventions de formation professionnelle saturent les marchés déjà limités de la couture et de la charpenterie, en raison d'une vision lacunaire de l'offre et la demande. En identifiant des marchés nouveaux et en pleine croissance qui nécessitent une offre accrue de main d'œuvre ou de production dans un avenir proche, les professionnels peuvent ouvrir des voies pour l'autonomie à long terme des participants. Cela peut impliquer l'identification de nouvelles initiatives du secteur privé, telles que l'ouverture d'une usine ou d'une unité de traitement industriel qui aura besoin d'embaucher des employés qualifiés. Cela peut également exiger des recherches supplémentaires sur les nouvelles tendances dans l'économie informelle. L'identification d'entreprises florissantes, telles que les stands de rechargement de téléphone portable ou les services de moto-taxi, peut également aider les praticiens à concevoir des interventions qui se basent réellement sur le marché.

La sélection d'une intervention appropriée de promotion des moyens d'existence doit également se faire en tenant compte de la dynamique de l'offre de la communauté cible. Cela peut consister à concevoir des programmes reflétant les besoins et les opportunités du marché du travail, pour préparer les participants à trouver un emploi dans la zone où ils habitent ou à participer à l'économie locale après leur réimplantation ou leur rapatriement. En Guinée, par exemple, des professionnels du secours aux réfugiés ont reconnu le grand besoin d'instituteurs au Libéria lors du processus de reconstruction post-conflit. Pour répondre à cette demande, ils ont conçu un programme pour former et certifier les réfugiés libériens en tant qu'instituteurs. Au moyen de liens avec le gouvernement du Libéria, nombre de ces instituteurs ont été placés dans des postes d'enseignement après leur rapatriement.<sup>21</sup>

Une bonne compréhension de la dynamique de l'offre peut également éviter aux agences de mettre en œuvre des programmes susceptibles de déformer le

marché de façon nuisible. Par exemple, les distributions d'argent en situation d'urgence ou les initiatives d'argent contre travail peuvent provoquer une inflation si elles sont faites sans tenir compte de la capacité du marché à absorber une injection de fonds.<sup>22</sup>

### Analyse de la chaîne de valeur

Les chaînes de valeur « englobent la gamme complète des activités et services requis pour amener un produit ou un service de sa conception à la vente sur ses marchés finaux — qu'ils soient locaux, nationaux, régionaux ou mondiaux. »<sup>23</sup> L'analyse de la chaîne de valeur est un outil de gestion utilisé pour évaluer comment les produits gagnent en valeur en passant par la gamme complète des activités nécessaires pour les mettre sur le marché. Lorsqu'ils cherchent à renforcer les entreprises des participants ciblés, les praticiens doivent conduire une analyse de la chaîne de valeur, de façon à les aider à ajouter de la valeur à leurs produits ou à identifier des points d'entrée sur le marché pour des entrepreneurs ou employés potentiels. La cartographie de la chaîne de valeur peut créer une approche systématique de la conception des programmes de développement des moyens d'existence, améliorer le potentiel des entreprises, identifier les acteurs du marché et contribuer à définir les rapports entre fournisseurs, producteurs et clients. Elle permet par ailleurs aux praticiens d'identifier les interventions les plus appropriées sur la chaîne de valeur, ainsi que les services de soutien requis, tels que le développement technologique, l'assistance technique, la formation en compétences, le marketing ou l'accès aux services financiers.

---

## ÉTAPE 3 : ÉVALUATION DES CAPACITÉS INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES

Il faut réaliser une évaluation institutionnelle ou organisationnelle afin de comprendre entièrement toutes les ressources sur lesquelles un praticien peut s'appuyer pour mettre en œuvre une intervention de développement des moyens d'existence. Ces évaluations

permettront de déterminer si les organisations disposent du personnel, de l'expérience, des connaissances, de l'expertise et des ressources nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre le type d'intervention de promotion des moyens d'existence jugé le plus approprié. Une évaluation des points forts potentiels de l'organisation de mise en œuvre est nécessaire pour décider de façon éclairée et responsable si une autre organisation, dotée d'une expertise plus adaptée, serait plus à même de mettre en œuvre un certain type d'intervention. Il est essentiel de ne pas doubler les efforts ni établir de services en parallèle lorsque d'autres prestataires existent et servent des groupes cible semblables. Cela s'avère particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit d'interventions demandant une plus grande expertise technique, telles que pour la microfinance.

---

#### ÉTAPE 4 : PLANIFIER LE CONTRÔLE ET L'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

Le contrôle et l'évaluation des résultats du programme de développement des moyens d'existence offrent des possibilités d'enseignement importantes pour l'organisation de mise en œuvre, ses participants et la communauté humanitaire plus large qui sert les populations touchées par un conflit. Les programmes de promotion des moyens d'existence ne devraient pas être contrôlés et évalués en fonction de leurs résultats économiques seulement, mais aussi en fonction de leur efficacité à soutenir les besoins concrets et les priorités stratégiques de leurs participants. Les évaluations d'impact de ces programmes devraient être conçues pour « prouver l'impact » comme pour « améliorer la pratique. »<sup>24</sup>

Une méthodologie souple de contrôle et d'évaluation devra être intégrée dès le départ à la conception d'un programme de promotion des moyens d'existence. Le contrôle est une partie importante de l'évaluation du programme, car il peut révéler des conséquences non prévues du programme pendant la phase de mise en œuvre. Un contrôle continu aidera les praticiens à modifier le déroulement

d'un projet s'il devient clair que certaines activités sont en train de saper les objectifs du projet.

Les évaluations doivent chercher à mettre en évidence les impacts du programme sur l'autonomie, la réduction de la pauvreté, le caractère durable des stratégies d'existence, la protection contre l'exploitation et l'abus, et l'égalité des sexes, ainsi que sur la durabilité en termes d'organisation et de développement. Les méthodologies de gestion des informations de programme et d'évaluation des impacts englobent diverses approches, quantitative, qualitative et participative, et elles varient grandement en fonction de la nature du leadership organisationnel, des engagements et des contraintes liées au financement.

Les impacts non prévus doivent se traduire dans les indicateurs de l'évaluation des impacts, tels que le taux et la nature de la violence contre les femmes ou les jeunes. Les indicateurs se basant sur les objectifs établis et revus pendant les processus de planification participative, de mise en œuvre et de contrôle du programme doivent réunir les objectifs de l'organisation de mise en œuvre et de ceux des participants. Si des évaluateurs externes sont recrutés pour mener les évaluations d'impact, les indicateurs choisis en fonction de leurs propres critères et sans consulter les participants au programme sont peu susceptibles de correspondre aux objectifs des participants. Les évaluations non participatives peuvent identifier ce qui fonctionne du point de vue de l'organisation, mais il est peu probable qu'elles permettent de recueillir les points faibles et forts du projet du point de vue des participants.

---

#### PROMOUVOIR UN ACCÈS ÉGAL POUR LES FEMMES

Les femmes sont particulièrement vulnérables face à l'abus et à l'exploitation lorsqu'elles sont déplacées, car le manque de sécurité économique les expose à plus de risques. Il est important de tenir compte des changements qui surviennent souvent au niveau du rôle des genres et du statut socioéconomique pendant

les déplacements.<sup>25</sup> Cette modification peut provoquer des tensions entre les hommes et les femmes, car de nombreuses femmes deviennent les soutiens de famille principaux. Il est impératif de mettre en œuvre des programmes de promotion des moyens d'existence qui profitent spécifiquement aux femmes tout en impliquant les hommes. Dès leur origine, ces programmes doivent anticiper les différents effets sur les vies et les rapports des femmes, des filles, des garçons et des hommes.

La participation à un programme de développement des moyens d'existence peut remettre en question ou renforcer les inégalités sociales et économiques existantes à travers des conséquences positives ou négatives. Le simple ciblage des femmes ne garantit pas qu'elles obtiendront un plus grand contrôle sur les ressources financières, et il ne traite pas non plus leur marginalisation sociale et économique. Les programmes qui prennent des mesures pour résoudre les contraintes et les inégalités affrontées par les femmes dans leurs relations, rôles et responsabilités ont plus de chances parvenir à les soutenir dans la réalisation de leurs objectifs liés à leurs moyens d'existence.

Dans les environnements de conflit, les responsabilités des femmes pour ce qui est de nourrir, vêtir et prendre soin des enfants, des personnes âgées, des malades et personnes handicapées sont alourdies par des pressions nouvelles ou accrues visant à ce qu'elles génèrent des revenus. Des études sur l'emploi du temps ont démontré que le travail rémunéré et non rémunéré des femmes — obligations dans le foyer, le marché et la communauté — rendent leurs journées longues et épuisantes. Le temps considérable passé à prendre soin des membres à charge de leur foyer empêche de nombreuses femmes de saisir des opportunités d'éducation ou de formation, ou de profiter de loisirs dont elles ont vraiment besoin. Lorsque l'augmentation de la productivité économique n'est pas compensée par une réduction des charges de travail domestiques, des conséquences telles qu'un épuisement et une détérioration de la santé peuvent apparaître. Les interventions de promotion des moyens d'existence ne doivent pas alourdir le

fardeau de travail souvent écrasant que portent de nombreuses femmes, mais elles devraient plutôt s'adapter à leurs besoins. Les programmes doivent être conçus pour favoriser la participation des femmes en offrant la garde des enfants, en proposant des projets de génération de revenus rémunérés à la pièce que les femmes peuvent exercer à domicile ou en programmant des heures de réunion adaptées pour ne pas décourager la participation des femmes.

---

## CONCLUSION

Le cadre et les outils présentés ici, s'ils sont utilisés de façon appropriée, peuvent guider et façonner la sélection, la conception et la mise en œuvre des programmes économiques, ce qui aura pour effet d'améliorer leur efficacité et leur impact. Les programmes les plus efficaces sont ceux qui soutiendront la création de compétences nécessaires, qui créeront de véritables opportunités d'emploi et qui permettront aux participants de générer des revenus de façon durable. La responsabilité des directeurs de programme consiste à s'assurer qu'ils choisissent, conçoivent et mettent en œuvre les meilleurs programmes possibles, car les réfugiés, déplacés internes et rapatriés qui y participent ne méritent pas moins.

---

## NOTES

- 1 Machtelt De Vriese, *Les moyens d'existence des réfugiés : examen des données probantes*, Unité d'évaluation et d'analyse de politiques HCR, février 2006, p.1-2, [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/\\$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement).
- 2 Ibid, p. 5.
- 3 Département du Royaume-Uni pour le développement international (Department for International Development - DFID), « Guide de formation à distance sur les moyens d'existence durables, » *DFID Fiches de conseils sur les moyens d'existence durables*, adaptation par le DFOD de Chambers et Conway (1992) (avril 1999), [www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section1.pdf](http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section1.pdf).

- 4 Dans cette publication, les termes « ménage » et « foyer » sont utilisés comme synonymes et désignent tout deux l'ensemble des personnes vivant sous un même toit.
- 5 Cf. note 1.
- 6 DFID, « Introduction au cadre 2.1, » *Fiches de conseils sur les moyens d'existence durables du DFID* (avril 1999), [www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf](http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf).
- 7 Livelihoods Connect et Eldis, « Évolution, » [www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods/what-are-sl/evolution](http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods/what-are-sl/evolution).
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Cf. note 5, p. 1.
- 11 Cf. note 3.
- 12 Cf. note 5.
- 13 Ibid.
- 14 Lili Stern, « *Principes directeurs et pratiques pour les moyens d'existence durables des jeunes*, » International Rescue Committee, Présentation, Atelier sur la jeunesse et les moyens d'existence, Accra, Ghana, 18 avril 2007.
- 15 Ibid.
- 16 Cf. Sue Lautze et Angela Raven-Roberts, « La violence et les urgences humanitaires complexes : implications pour les modèles des moyens d'existence, » *Catastrophes*, vol. 30, n° 4 (2006) : p. 383-401.
- 17 Ibid.
- 18 Action pour les droits des enfants, « Outils : analyse de la situation » (1999) : p. 14, [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).
- 19 Réseau SEEP, *Développement des marchés dans les environnements de crise ; leçons émergentes pour atteindre une reconstruction économique en faveur des populations pauvres* (2007), [www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659).
- 20 Mike Albu et Emmet Murphy, *Outils d'analyse de marché dans les urgences soudaines : rapport de phase un. Une étude théorique des outils d'analyse de marché existants par rapport aux besoins et aux capacités de l'Oxfam*, Practical Action Consulting (juillet 2007) : p. 3, [www.practicalaction.org/docs/consulting/Market\\_Analysis\\_in\\_Emergencies\\_-\\_Phase\\_One\\_Report\\_-\\_FINAL.pdf](http://www.practicalaction.org/docs/consulting/Market_Analysis_in_Emergencies_-_Phase_One_Report_-_FINAL.pdf).
- 21 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Bâtir la paix : créer des opportunités économiques au Libéria après le conflit* (juin 2007), [www.womensrefugeecommission.org/pdf/lr\\_econ.pdf](http://www.womensrefugeecommission.org/pdf/lr_econ.pdf).
- 22 Cf. note 19.
- 23 Agence des Etats-Unis pour le développement international (U.S. Agency for International Development – USAID), « Le cadre de la chaîne de valeur, » Document de communication USAID (2008) : p.1, [http://www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC).
- 24 David Hulme, *Méthodologies d'évaluation des impacts de la microfinance : théorie, expérience et bonnes pratiques*, Institut pour les politiques et la gestion de développement (Institute for Development Policy and Management – IDPM) (1999) : p. 7, [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/2608](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/2608).
- 25 Cf. note 1.



---

# Travailler avec les gouvernements hôtes

## INTRODUCTION

Les interventions en matière de moyens d'existence sont un outil de protection clé pour les réfugiés et les déplacés internes (DI), car elles contribuent à leur bien-être social, émotionnel et économique, leur sécurité alimentaire au long terme et leur capacité à se protéger contre les chocs et la vulnérabilité. La reconnaissance du besoin en matière de développement des moyens d'existence est vital pour que la communauté internationale transforme sa façon de considérer l'assistance humanitaire. Un changement conceptuel doit se produire, de la dépendance vis-à-vis de l'aide humanitaire vers l'autonomie, ce qui non seulement réduit la vulnérabilité des personnes déplacées dans des situations prolongées, mais renforce également leur capacité à rebâtir leurs vies et leur communauté sur le long terme.

Une contradiction apparaît souvent entre les restrictions des politiques du gouvernement hôte qui interdisent aux réfugiés de travailler et le cadre juridique international qui établit le droit au travail des personnes déplacées. Cette situation se rencontre même dans des contextes où les gouvernements hôtes ont ratifié de tels traités. Un certain nombre de conventions internationales demandent le droit au travail, le traitement équitable et la liberté de mouvement de tous les individus, y compris les réfugiés. Pour les personnes déplacées, l'incapacité de rechercher ou obtenir des moyens d'existence peut conduire à l'appauvrissement, à des stratégies négatives d'adaptation et au travail dans le secteur informel, où aucun règlement n'est en place en matière de salaires, d'horaires et de conditions de travail, et où aucune norme de sécurité n'existe. Paradoxalement, alors que les états peuvent être soumis à certaines obligations liées aux traités qu'ils ont signé, ils ont un contrôle absolu sur leurs lois et pratiques nationales. Le principe de souveraineté d'état permet aux états de gouverner tous les habitants de leur territoire selon ce qui leur semble approprié.

La recherche des moyens d'existence par une personne déplacée est affectée au niveau international, national et local par de nombreux facteurs, et elle peut varier en fonction de la situation de déplacement — que ce soit dans des contextes de refuge ou de déplacement interne, dans des camps ou des installations, dans une zone rurale ou urbaine, pour des déplacements de court terme ou prolongés. De plus, la stabilité politique, économique et sociale du pays hôte ainsi que les rapports socio-historiques entre la population nationale et le ou les groupes déplacés peuvent jouer un rôle dans l'autorisation ou la restriction des interventions en matière de moyens d'existence.

Les politiques du gouvernement hôte permettant aux déplacés de travailler peuvent contribuer au développement économique et à la mise en place de solutions durables :

- Les personnes déplacées détiennent souvent les compétences, l'expérience et la motivation pour fournir des biens et des services à même de **répondre aux besoins du marché du travail et de contribuer au développement économique infrastructurel des communautés hôtes.**
- Permettre aux réfugiés de travailler et d'acquérir des compétences accroîtra les probabilités de réussite de **leur rapatriement éventuel grâce à leur meilleure autonomie économique.**
- La solidité du développement des moyens d'existence pendant les périodes de déplacement peut contribuer à **éviter la récurrence des déplacements** suite au rapatriement.

Il est cependant important de reconnaître la réalité des contextes des pays hôtes. De nombreux pays hôtes sont en proie à la pauvreté, l'instabilité politique, l'insuffisance des ressources naturelles, la faiblesse de l'économie, de hauts niveaux de chômage, des troubles sociaux et des violations des droits humains. Les réfugiés et déplacés internes peuvent donc être ressentis comme un fardeau. Afin de promouvoir efficacement l'accès aux moyens d'existence, les activités de défense doivent être 1) sensibles au manque de ressources et 2) informées des opportunités sur les marchés locaux, régionaux et nationaux, ainsi que des domaines de l'industrie, de la production et des services dans lesquels les populations déplacées peuvent exercer.

Ce chapitre s'adresse aux organisations non gouvernementales (ONG), aux organisations communautaires (OC) et aux professionnels et/ou représentants des agences des Nations Unies qui travaillent sur le terrain. Il suggère que la compréhension des demandes juridiques et pratiques relatives au droit des personnes déplacées à gagner leur vie peut soutenir les arguments de la défense, ce qui peut être utile pour promouvoir une meilleure sécurité économique pour les déplacés, les communautés hôtes et les pays hôtes dans leur ensemble. Ce chapitre propose des étapes détaillées pour l'évaluation de l'environnement de l'état hôte pour les réfugiées et les DI, ce qui peut aider les professionnels et représentants à définir et développer des stratégies de défense en faveur de la pleine concrétisation des droits.

## IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

La promotion des moyens d'existence des personnes déplacées nécessite le développement d'alliances et l'identification des politiques, lois, règlements et normes qui affectent les opportunités de génération de revenus pour la population ciblée. Pour formuler une plateforme de défense, il est important d'analyser le contexte et de proposer des modes de révision des politiques restrictives de façon à satisfaire à la fois les besoins de la ou des populations déplacées et des acteurs les gouvernant, y compris les agences gouvernementales et internationales. La liste suivante identifie certains groupes constituant les parties prenantes et leurs intérêts :

- **Gouvernement hôte** : sécurité nationale, développement économique, charge réduite sur les ressources communautaires et l'environnement, stabilité sociale, rapports avec les pays de provenance des réfugiés, rapports avec les donateurs, rapatriement et réimplantation.
- **Population locale** : sécurité, charge réduite sur les ressources communautaires et l'environnement, stabilité sociale, développement économique local.

- **Groupes déplacés** : protection, accès à l'assistance humanitaire, droits civils et économiques, autonomie, solutions durables (rapatriement volontaire, intégration locale ou réimplantation), engagement envers le sort de leur pays d'origine.
- **Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR)** : protection et promotion des droits des réfugiés et autres personnes vulnérables, usage optimal des fonds et des ressources, solutions durables, rapatriement volontaire, intégration locale ou réimplantation, reconstruction post-conflit, engagement et dépendance vis-à-vis des donateurs.
- **Agences d'assistance/ONG** : protection et droits des personnes déplacées, meilleur usage des fonds, reconstruction post-conflit, engagement et dépendance vis-à-vis des donateurs.
- **Donateurs** : meilleur usage des fonds de secours, rapatriement, protection des réfugiés, reconstruction post-conflit, sécurité régionale, intérêts économiques.
- **Secteur privé** : profit, population active, croissance et développement, expansion des marchés existants.

## FORCES INTERNATIONALES, NATIONALES ET LOCALES

Au niveau international, le droit des réfugiés et de tous les individus — y compris les personnes déplacées — sont articulés par les lois, traités, coutumes et pratiques internationales. Cependant, bien que théoriquement idéaux, les traités internationaux sont rarement mis en œuvre avec facilité. Il n'existe aucun corps international chargé de l'application les obligations des traités ; de plus, les Nations Unies et de nombreuses agences humanitaires ont une obligation de neutralité basée sur la souveraineté des états, et elles ne peuvent donc pas contraindre les états à respecter les traités et le droit international coutumier.<sup>1</sup> Les activités de défense aux niveaux local, national et international est le seul moyen de promouvoir le respect des conventions.

Au niveau national, les politiques des gouvernements hôtes déterminent le sort des personnes déplacées, qu'il s'agisse de contextes de déplacement prolongés ou temporaires. Les états peuvent ou non faire appliquer :

- l'auto-implantation des personnes déplacées, leur organisation dans des camps ou des installations, ou leur intégration aux communautés hôtes locales ;
- la liberté de mouvement des déplacés ;
- le traitement juste et équitable des déplacés ;
- le droit au travail des personnes déplacées.

Les réglementations ou pratiques restrictives se basent souvent sur les préoccupations des gouvernements hôtes quant à la sécurité et au manque de ressources. Les personnes déplacées sont souvent perçues comme une menace ou un facteur de déséquilibre économique, social, culturel, environnemental, politique et de la stabilité entre états. La pauvreté et des niveaux de chômage élevés peuvent conduire à l'hostilité et la xénophobie, avec la conception négative que les groupes extérieurs vont épuiser les ressources locales. Dans des situations de présence prolongée de réfugiés, les politiques restrictives des gouvernements hôtes peuvent refléter les sentiments négatifs de la communauté hôte qui considère les réfugiés comme un fardeau.<sup>2</sup> Dans des contextes d'afflux considérable de personnes déplacées et/ou en cas de préoccupations quant à la pression sur les communautés hôtes, des camps de réfugiés et de DI sont établis pour réduire ou couper l'interaction entre communautés locales et groupes déplacés, pendant que les agences de secours internationales assurent leur protection et répondent aux besoins d'assistance jusqu'à ce que des solutions durables soient atteintes.<sup>3</sup>

## ÉTUDE DE CAS

**Dépendance des réfugiés et insécurité économique au Kenya<sup>4</sup>**

Le Kenya a un historique de politiques réceptives aux réfugiés, permettant l'intégration de nombreux groupes de réfugiés dans la société kényane. Au début des années 1990, le nombre d'arrivées de réfugiés – essentiellement de Somalie et du Soudan, mais aussi d'Éthiopie – a augmenté de façon significative, ce qui a poussé le gouvernement kenyan à rechercher le soutien de l'UNHCR. La politique du Kenya s'est transformée, abandonnant l'intégration pour l'obligation d'habiter dans des camps. En 2001, les estimations montrent que 33 pourcents des réfugiés éthiopiens, 65 pourcents des Somaliens et 100 pourcents des Soudanais résidaient dans des camps, ce qui montre que de grands nombres d'Éthiopiens et de Somaliens habitent en dehors des camps. Ces individus en dehors des camps « sont toujours limités quant à leurs mouvements, mais ils sont dispersés parmi la population locale et participent de façon informelle à l'économie, » hors de la vue des autorités kényanes.<sup>5</sup> Les réfugiés des camps ne peuvent pas sortir sans un permis, et les moyens d'existence sont très limités à l'intérieur des camps.

Les réfugiés au Kenya qui vivent au sein de la communauté hôte y sont généralement parvenus grâce à des réseaux sociaux ou des ressources économiques. Les réfugiés somaliens, « proche des Kenyans dont ils partagent l'ethnicité, la langue, la religion et un passé de routes commerciales communes, ont mieux réussi leur intégration. »<sup>6</sup> De nombreux réfugiés éthiopiens au Kenya disposent de certaines ressources financières et proviennent de zones urbaines, et ils utilisent leur statut de réfugié avec l'intention de se réimplanter plutôt que pour recevoir une assistance humanitaire. Les Soudanais, par contre, viennent principalement de zones rurales, disposent de peu de réseaux sociaux dans leur diaspora, et ils n'ont pas eu beaucoup d'interaction avec le Kenya avant leur déplacement.

Le Kenya n'a aucune motivation pour intégrer les groupes de réfugiés, car le gouvernement kenyan a déclaré n'avoir pas besoin de main d'œuvre étrangère et il reçoit une assistance internationale pour s'occuper des réfugiés. Les perspectives de moyens d'existence sont très peu nombreuses pour les réfugiés somaliens et soudanais, ce qui, pour ceux qui se trouvent en dehors des camps, signifie pauvreté extrême, travail imprévisible et non réglementé et/ou dépendance de stratégies d'adaptation négatives. Ceux qui se trouvent dans des camps dépendent presque complètement de l'assistance humanitaire.

Les efforts de défense peuvent permettre de souligner le fait que les populations déplacées peuvent apporter beaucoup à l'économie locale. Les groupes déplacés démontrent clairement leur volonté et leur souhait de subvenir à leurs besoins de façon productive et de fournir des biens et services à leur communauté. Ne pas permettre aux groupes déplacés de travailler peut également renforcer les idées négatives et simplistes présentes dans les pays hôtes concernant la dépendance des réfugiés ou leur épuisement des ressources locales. Des changements de politique permettant aux réfugiés et aux DI de rechercher des moyens d'existence peuvent être bénéfiques au développement économique de la communauté hôte et réduire la dépendance de la population déplacée vis-à-vis de l'aide humanitaire. Les efforts de défense doivent se centrer sur les façons de convaincre les gouvernement hôtes à aligner leur lois et politiques nationales avec leurs obligations vis-à-vis des traités internationaux.

**Au niveau local**, la situation dans la communauté hôte, « qui recouvre la réponse des autorités locales, la sécurité locale, les problèmes économiques et les attitudes de la population locale », est particulièrement importante car c'est elle qui affecte le plus directement les moyens d'existence des personnes déplacées.<sup>7</sup> Par conséquent, les politiques et réponses du gouvernement local peuvent ne pas être appliquées comme demandé au niveau local, ce qui peut aider ou empêcher les groupes déplacés à obtenir des moyens d'existence.

Lorsque les réfugiés et aux DI s'établissent dans des camps — souvent dans des zones rurales et/ou près des frontières où il y a peu de sécurité — l'accès à la terre et aux ressources naturelles devient l'un des éléments cruciaux des rapports entre les communautés locales et déplacées. C'est ainsi que l'insuffisance des terrains, de paire avec les problèmes de sécurité près des frontières, engendrent souvent de graves tensions et des conflits potentiels entre les deux groupes. D'autre part, lorsque les camps se situent dans des régions à l'écart des frontières non sécurisées et dans des zones où les terres sont abondantes, les rapports entre les communautés locales et déplacées peuvent être moins tendus. Par ailleurs, il est fréquent que des infrastructure locales soient construites pour prendre en charge

l'installation des groupes déplacés, et les demandes locales peuvent stimuler les marchés, ce qui profite aux communautés hôtes sur le long terme et réduit potentiellement le ressentiment.

Comme une grande partie des pays accueillant des réfugiés subissent déjà des tensions économiques, les communautés hôtes s'inquiètent principalement de leur capacité à maintenir tout simplement un niveau de vie déjà inadéquat. Les tensions entre les populations hôtes et déplacées tournent essentiellement autour de la concurrence pour les opportunités de moyens d'existence. Dans certains cas, par exemple, lorsque des infrastructures sont construites pour répondre aux besoins de la communauté déplacée, les professionnels devraient s'assurer que les travailleurs engagés pour leur développement soient issus à la fois des communautés déplacées et hôtes. Tirer profit des connaissances locales et offrir des emplois aux personnes de la localité devraient réduire les tensions et la notion que les personnes déplacées ne sont qu'un fardeau pour la région.

Dans les zones affectées par un conflit ou en phase de rétablissement post-conflit, il est important de prévoir des programmes sensibles au conflit pour promouvoir la cohésion sociale entre les populations locales et déplacées.

## ÉTUDE DE CAS

**Développement local en Tanzanie occidentale<sup>8</sup>**

Initialement, le vaste afflux de réfugiés venus du Rwanda, du Burundi et de la République démocratique du Congo vers la Tanzanie en 1993 a représenté un défi important ainsi qu'un fardeau pour les économies nationale et locales, affectant également la sécurité alimentaire et les ressources naturelles des régions agricoles d'accueil des réfugiés en Tanzanie. Selon le professeur Beth Elise Whitaker, experte dans les questions de réfugiés et de sécurité en Afrique, en réponse aux « conséquences négatives de la présence des réfugiés pour l'infrastructure locale et les ressources de développement, les ONG internationales et locales ont lancé des projets de développement pour les communautés hôtes dans les domaines de l'eau, la santé, l'éducation, les ressources naturelles et les infrastructures. »<sup>9</sup> Whitaker remarque que « les ONG impliquées ont généralement fourni des matériaux non disponibles localement et embauché des ouvriers réfugiés pour réaliser les constructions. Des écoles ont été équipées en matériel pédagogique, des professionnels de santé ont été formés et les dispensaires ont reçu équipements et médicaments. »<sup>10</sup> Par conséquent, les communautés hôtes locales ont eu accès aux installations de santé pour les réfugiés, aux écoles équipées par les ONG et aux routes et infrastructures de transport récemment construites : « A travers la Tanzanie occidentale, plus de 50 écoles primaires et 20 dispensaires ont été rétablis, 4 hôpitaux de district ont été étendus, 120 systèmes d'eau ont été améliorés ou installés, un centre communautaire a été construit et plusieurs centres de ressources pour enseignants ont été bâtis. »<sup>11</sup>

Les programmes suivants de secours et de développement en Tanzanie occidentale ont, en fait, encouragé les investissements et ouvert une partie inaccessible et oubliée du pays. Les communautés hôtes ont agrandi les cultures et augmenté leur production en utilisant la main d'œuvre des réfugiés, et parfois en prêtant leurs terres aux fermiers réfugiés, ce qui a finalement doublé la taille des terres cultivées des fermiers hôtes et leurs rendements de production. De façon globale, « la situation a créé des opportunités positives comme négatives pour les hôtes locaux. De nombreux Tanzaniens ont tiré partie de ces opportunités et ont profité de façon significative de la présence des réfugiés et des organisations de secours internationales. »<sup>12</sup>

## IDENTIFIER LE DROIT AUX MOYENS D'EXISTENCE POUR LES DÉPLACÉS

Il est extrêmement important de faire la distinction entre les pratiques de restriction et d'exploitation qui résultent de l'absence d'un cadre de politiques accordant aux réfugiés le droit au travail. Bien que certains états permettent les activités économiques formelles et informelles des réfugiés, un grand nombre d'états appliquent des politiques restrictives que les agents de police locaux utilisent soit pour justifier l'interdiction du travail des déplacés soit pour permettre l'exploitation économique des réfugiés. Dans les états qui ne satisfont pas à leurs obligations légales d'assurer le droit au travail des réfugiés ou des conditions de travail appropriées, les groupes déplacés sont souvent amenés à travailler dans le secteur informel sans normes de protection. Les restrictions en Bulgarie, par exemple, ne laissent aux demandeurs d'asile « que le choix d'entrer dans l'économie informelle où l'abus, l'exploitation, la précarité et le travail potentiellement dangereux et illégal caractérisent l'environnement non réglementé. »<sup>13</sup> En Thaïlande, de nombreux réfugiés exercent un travail illégal à l'extérieur des camps, dans des secteurs industriels faisant appel à de la main d'œuvre non qualifiée, où les habitants décrivent les emplois non désirables comme « les trois D : dégoûtant, sale (dirty) et dangereux. »<sup>14</sup> Il est important que les efforts de défense des droits ne promeuvent pas simplement le droit au travail, mais aussi le cadre international des droits au traitement équitable et à de saines conditions de travail.

Pour les personnes déplacées, l'incapacité à subvenir elles-mêmes à leurs besoins peut conduire à l'appauvrissement, la malnutrition et la vulnérabilité, ce qui produit souvent des stratégies d'adaptation négatives pour la survie. Parmi ces stratégies, on compte la vente d'objets personnels et ménagers essentiels ou de rations alimentaires, le ramassage illégal de bois de chauffage, ainsi que la vente ou l'échange de services sexuels. Les relations d'exploitation impliquant des services sexuels en échange de

nourriture ou autres produits de première nécessité « sont directement liées à la pauvreté et à l'absence de stratégies alternatives de génération de revenus et de moyens d'existence adéquats. »<sup>15</sup> Il est fondamental de traiter l'insécurité résultant du travail informel et/ou des stratégies de survie négatives.

Les gouvernements hôtes peuvent disposer de politiques locales et nationales qui promeuvent les opportunités de développement économique et d'emploi pour la population hôte mais ne permettent pas aux personnes déplacées de travailler. Il existe également des traités internationaux qui revendiquent le droit au travail spécifiquement pour les réfugiés, et d'autres traités qui incluent tous les groupes, y compris les DI. Les instruments juridiques formulent également les droits au traitement équitable et à des conditions de travail adéquates, ainsi qu'à la liberté de déplacement, qui sont tous des éléments indispensables pour les personnes déplacées recherchant des moyens d'existence.

### A. LE DROIT AU TRAVAIL

Un certain nombre d'instruments juridiques internationaux revendiquent le droit au travail pour les DI et les réfugiés. Parmi ceux-ci se trouvent la *Convention de 1951 relative au statut des réfugiés* (Convention) et le *Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés* (Protocole), ainsi que des instruments régionaux, tels que la *Convention de l'Organisation de l'unité africaine sur les aspects spécifiques des problèmes des réfugiés en Afrique* de 1969 (Convention de l'OUA) et la *Déclaration de Carthage sur les réfugiés* de 1984 (Déclaration de Carthage).

Tous les états, en tant que membres de la communauté internationale, ont des obligations envers certaines normes selon la législation internationale des droits de l'homme. Lorsque des états ne font pas partie de la Convention de 1951 ou du Protocole de 1967, les instruments internationaux des droits de l'homme offrent protection à tous les individus, y compris aux déplacés. Parmi les instruments juridiques largement reconnus figurent la *Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948* (UDHR), le *Pacte international*

de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ICESCR), le Pacte de 1966 relatif aux droits civils et politiques (ICCPR), et la Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW). Ces instruments peuvent servir de base pour une demande juridique du droit au travail des personnes déplacées.

## B. TRAITEMENT ÉQUITABLE, SALAIRE ÉQUITABLE ET CONDITIONS DE TRAVAIL ADÉQUATES

La Déclaration de Philadelphie de 1944 de<sup>16</sup> 1944 l'Organisation internationale du travail (OIT) stipule : « Tout être humain, quels que soient sa race, ses croyances et son sexe, a le droit de poursuivre son bien-être matériel comme son développement spirituel dans des conditions de liberté et de dignité, de sécurité économique et d'égalité des chances. »<sup>17</sup> L'OIT est l'agence des Nations Unies dont le mandat consiste à établir des normes de travail internationales et promouvoir des droits du travail reconnus à l'échelle internationale, bien qu'il faille remarquer que malgré ses efforts, les mécanismes de mise en application ne peuvent pas toujours assurer leur observance. En dépit des normes internationales du travail, et lorsque des restrictions d'emploi existent pour les déplacés dans les pays hôtes, les personnes déplacées travaillent souvent dans le secteur informel, où elles ne sont pas protégées par les règlements locaux ou nationaux en matière de salaires, d'horaires, de sécurité et autres aspects. Les efforts de défense en faveur des déplacés peuvent promouvoir leur intégration dans le secteur formel où leurs droits sont reconnus tout en exhortant les états à aligner leurs politiques nationales et locales sur leurs obligations internationales.

## C. LIBERTÉ DE MOUVEMENT

La liberté de mouvement est également un droit fondamental pour les réfugiés et les DI qui sont à la recherche de moyens d'existence. La peur peut restreindre la liberté de mouvement et la recherche d'un emploi, affectant parfois les femmes et les filles « qui n'ont pas de documentation propre attestant leur statut » et qui peuvent « être sujettes à des risques d'arrestation arbitraire, notamment aux points de contrôle militaires ou policiers, et/ou sujettes à l'extorsion, au harcèlement et aux violences sexuelles et de genre (Gender-based violence – GBV) avant d'être autorisées à passer, ou qui peuvent être déportées. »<sup>18</sup> Il est important que les politiques fassent la différence entre les réfugiés et les immigrants économiques sans papiers, afin que les réfugiés sans papiers ne soient pas la cible d'arrestations ou de déportations, ce qui dans ce dernier cas serait une violation du principe de *non-refoulement* — le retour forcé d'un réfugié vers un territoire où il pourrait être persécuté.

Dans les camps, les restrictions de mouvement peuvent réduire les occasions de générer des revenus et accroître la vulnérabilité. Le HCR rapporte : « Dans de nombreux pays, les réfugiés et les déplacés internes sont confinés à des camps ou installations pouvant être situés dans des zones isolées et sans sécurité, telles que les régions limitrophes... Les femmes et filles déplacées qui parviennent » à obtenir un travail afin « de subvenir à leurs besoins ou à ceux de leur famille sont sujettes à un risque plus élevé d'exploitation, de non-paiement de salaire et de SGBV, car les employeurs savent qu'elles travaillent illégalement. »<sup>19</sup> Bien que les pays d'accueil des réfugiés puissent avoir des préoccupations légitimes quant à la sécurité et aux ressources, les états ont le devoir de faire appliquer des conditions de travail empêchant l'exploitation et l'insécurité. La liberté de mouvement doit s'appliquer non seulement aux réfugiés selon la Convention de 1951, mais aussi aux DI selon la législation internationale des droits de l'homme. Le dialogue avec les gouvernements hôtes devrait faire avancer le droit à la liberté de mouvement afin que les groupes déplacés ne soient pas isolés et dépendants uniquement de l'assistance humanitaire ou de stratégies d'adaptation négatives.

## LE CADRE JURIDIQUE ET NORMATIF INTERNATIONAL APPLICABLE AU DROIT

### LE DROIT AU TRAVAIL DES RÉFUGIÉS

Le cadre juridique international revendiquant le droit au travail des réfugiés inclut :

#### **La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés (Convention)<sup>20</sup>**

Article 17.1 : Les Etats Contractants accorderont à tout réfugié résidant régulièrement sur leur territoire le traitement le plus favorable accordé, dans les mêmes circonstances, aux ressortissants d'un pays étranger en ce qui concerne l'exercice d'une activité professionnelle salariée.

Article 17.3 : Les Etats Contractants envisageront avec bienveillance l'adoption de mesures tendant à assimiler les droits de tous les réfugiés en ce qui concerne l'exercice des professions salariées à ceux de leurs nationaux.

#### **Le Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés (Protocole)<sup>21</sup>**

Article 1.1 : Les Etats parties au présent Protocole s'engagent à appliquer aux réfugiés, tels qu'ils sont définis ci-après, les articles 2 à 34 inclus de la Convention.

Conventions internationales revendiquant le droit au travail de tous les individus, y compris les réfugiés :

#### **La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 (UDHR)<sup>22</sup>**

Article 23.1 : Toute personne a le droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.

#### **Le Pacte international de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ICESCR)<sup>23</sup>**

Article 6.1 : Les Etats parties au présent Pacte reconnaissent le droit au travail, qui comprend le droit qu'a toute personne d'obtenir la possibilité de gagner sa vie par un travail librement choisi ou accepté, et prendront des mesures appropriées pour sauvegarder ce droit.

#### **La Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW)<sup>24</sup>**

Article 11.1 : Les Etats parties s'engagent à prendre toutes les mesures appropriées pour éliminer la discrimination à l'égard des femmes dans le domaine de l'emploi, afin d'assurer, sur la base de l'égalité...le droit au travail... le droit à l'égalité des opportunités d'emploi...le droit au libre choix de la profession et de l'emploi...le droit à l'égalité de rémunération...le droit à la protection de la santé et à la sécurité des conditions de travail.

### TRAITEMENT ÉQUITABLE, SALAIRE ÉQUITABLE ET/OU CONDITIONS DE TRAVAIL ADÉQUATES

Les instruments juridiques suivants revendiquent un traitement équitable, un salaire équitable et/ou des conditions de travail adéquates :

#### **La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés (Convention)<sup>25</sup>**

Article 18 : Les Etats Contractants accorderont aux réfugiés se trouvant régulièrement sur leur territoire un traitement aussi favorable que possible et en tout cas un traitement non moins favorable que celui accordé dans les mêmes circonstances aux étrangers en général [par rapport à l'emploi à son compte].

Article 19.1 : Tout Etat Contractant accordera aux réfugiés résidant régulièrement sur leur territoire, qui sont titulaires de diplômes reconnus par les autorités compétentes dudit Etat et qui sont désireux d'exercer une profession libérale, un traitement aussi favorable que possible et en tout cas un traitement non moins favorable que celui accordé, dans les mêmes circonstances, aux étrangers en général.

#### **La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 (UDHR)<sup>26</sup>**

Article 23.2 : Chacun a droit, sans aucune discrimination, à un salaire égal pour un travail égal.

Article 23.3 : Quiconque travaille a droit à une rémunération équitable et satisfaisante lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine et complétée, s'il y a lieu, par tous autres moyens de protection sociale.

#### **Le Pacte international de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ICESCR)<sup>27</sup>**

Article 7 : Les Etats parties au présent Pacte reconnaissent le droit qu'à toute personne de jouir de conditions de travail justes et favorables, qui assurent notamment...un salaire équitable et une rémunération égale pour un travail de valeur égale sans distinction aucune ; en particulier, les femmes doivent avoir la garantie que les conditions de travail qui leur sont accordées ne sont pas inférieures à celles dont bénéficient les hommes, soit un salaire égal à travail égal...la sécurité et l'hygiène du travail...[et] la limitation raisonnable de la durée du travail.

#### **La Convention de 1989 relative aux droits de l'enfant (CRC)<sup>28</sup>**

Article 32.1 : Les Etats parties reconnaissent le droit de l'enfant à être protégé contre l'exploitation économique et à n'être astreint à aucun travail comportant des risques ou susceptible de compromettre son éducation ou de nuire à sa santé ou à son développement physique, mental, spirituel, moral ou social.

Article 32.2 : Les états parties...fixent un âge minimum ou des âges minimum d'admission à l'emploi...[et] prévoient une réglementation appropriée des horaires de travail et des conditions d'emploi.

### **LIBERTÉ DE MOUVEMENT**

Les instruments juridiques suivants revendiquent la liberté de mouvement :

#### **La Convention de 1951 relative au statut des réfugiés (Convention)<sup>29</sup>**

Article 26 : Tout Etat Contractant accordera aux réfugiés se trouvant régulièrement sur son territoire le droit d'y choisir leur lieu de résidence et d'y circuler librement sous les réserves instituées par la réglementation applicable aux étrangers en général dans les mêmes circonstances.

#### **La Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948 (UDHR)<sup>30</sup>**

Article 13.1 : Toute personne a le droit de circuler librement et de choisir sa résidence à l'intérieur d'un Etat.

#### **Le Pacte international de 1966 relatif aux droits civils et politiques (ICCPR)<sup>31</sup>**

Article 12.1 : Quiconque se trouve légalement sur le territoire d'un Etat a le droit d'y circuler librement et d'y choisir librement sa résidence.

## IDENTIFIER ET PROMOUVOIR CHEZ LES GOUVERNEMENTS HÔTES DES POLITIQUES SOUTENANT LES MOYENS D'EXISTENCE DES DÉPLACÉS

Les sections suivantes sont conçues principalement pour les professionnels et/ou représentants des ONG, OC et agences des Nations Unies travaillant actuellement sur le terrain dans diverses situations de déplacement. Afin de développer une stratégie de défense promouvant l'accès aux moyens d'existence pour les personnes déplacées, un certain nombre d'étapes devraient être suivies. Ces sections ont pour objet de permettre une évaluation cohérente et systématique de l'environnement de l'état hôte. Elles peuvent également servir d'outils d'aide à la planification stratégique des campagnes et programmes de défense promouvant les moyens d'existence des réfugiés et des DI.

Le sujet des rapatriés et groupes déplacés dans les contextes urbains est également traité ci-dessous, après la section sur les réfugiés et DI? Etant donné que les personnes déplacées dans des contextes urbains présentent des vulnérabilités spécifiques et sont rarement protégées, il est indispensable que les représentants exhortent les gouvernements hôtes à développer des politiques d'intégration en faveur de l'acquisition de moyens d'existence et de l'autonomie des réfugiés et déplacés urbains, qui peuvent être invisibles parmi la population locale.

### A. RÉFUGIÉS

#### A.1. OBSTACLES AUX MOYENS D'EXISTENCE

La compréhension des obstacles aux moyens d'existence pour les réfugiés constitue la première étape pour être en mesure de développer une stratégie de plaidoyer efficace. Non seulement

peut-il y avoir des lois et politiques limitant leur accès dans le pays hôte, mais les réfugiés peuvent également devenir vulnérables suite à leur recherche d'activités génératrices de revenus ; ils peuvent être victimes de discrimination, d'abus, d'exploitation ou de violence sexuelle ou de genre. Les sections suivantes permettent d'identifier les obstacles spécifiques, afin d'élaborer un programme de défense solide.

#### A.2. LE RÔLE DE L'UNHCR

Le mandat de protection du HCR cherche à faire respecter les droits des réfugiés et à garantir que les états accueillant les réfugiés adhèrent aux procédures appropriées pour les demandeurs d'asile. Le HCR a été créé en 1950 pour « mener et coordonner l'action internationale pour protéger les réfugiés et résoudre les problèmes des réfugiés dans le monde entier », avec comme objectif principal de « préserver les droits et le bien-être des réfugiés » et « assurer que tout un chacun puisse exercer le droit à demander asile et trouver un refuge sûr dans un autre état, avec la possibilité de retourner chez soi volontairement, de s'intégrer localement ou de s'établir dans un tiers pays. »<sup>32</sup> Le HCR sert de passerelle entre la législation internationale promouvant les droits des réfugiés et les gouvernements nationaux qui détiennent le véritable pouvoir de faire appliquer ou de violer ces droits.

#### Les professionnels doivent déterminer :

- Quelle sont les rapports entre le pays hôte et le HCR ?
- Le HCR est-il impliqué dans la conception et la mise en œuvre des politiques actuelles concernant les réfugiés ?
- Existe-t-il un partenariat entre le gouvernement hôte et le HCR, ou travaillent-ils séparément ?  
Si les gouvernements sont les principaux responsables des réfugiés sur leur territoire, le HCR travaille avec les gouvernements hôtes et les ONG pour protéger et assister les réfugiés et autres personnes vulnérables. Selon l'Article 35 de la Convention de 1951 et l'Article 3 du Protocole de 1967, les parties de l'état ont l'obligation de coopérer avec le HCR dans l'exercice de ses fonctions.

- Quels sont les programmes et stratégies existants de du HCR ? Dans quelle mesure sont-ils liés à vos propres programmes en tant que professionnel ou représentant ?

### A.3. DROIT INTERNATIONAL

La Convention de 1951 et le Protocole de 1967 fournissent le cadre international pour toutes les activités liées à la protection des réfugiés. Bien que la Convention et le Protocole formulent les droits des réfugiés dans les pays hôtes, tous les pays accueillant des réfugiés ne les ont pas ratifiés. Selon le HCR, 141 états sont des parties à la Convention et du Protocole, et 147 états sont des parties à un ou des deux instruments.<sup>33</sup>

Parmi les instruments régionaux figurent *la Convention de l'Organisation de l'unité africaine sur les aspects spécifiques des problèmes des réfugiés en Afrique* de 1969 et la *Déclaration de Carthage sur les réfugiés* de 1984. La Convention de l'OUA de 1969<sup>34</sup> est en fait une extension de la Convention de 1951 qui inclut les catastrophes causées par l'homme, y compris « l'agression externe, l'occupation, la domination étrangère ou les événements perturbant gravement l'ordre public. »<sup>35</sup> La Déclaration de Carthage de 1984<sup>36</sup> va plus loin et prolonge la Convention de 1951 et la Convention de l'OUA de 1969 en définissant les réfugiés comme ceux qui fuient « la violence généralisée, l'agression étrangère, les conflits internes [et] la violation massive des droits de l'homme. »<sup>37</sup>

Alors que les états *signataires* des traités ont montré leur accord avec les principes des traités et leur intention d'être légalement lié à ceux-ci, les états qui les ont *ratifiés* sont effectivement liés par les articles qu'ils stipulent. Les états peuvent cependant émettre des réserves par rapport à certaines dispositions des traités s'ils sont en désaccord avec celles-ci.

Afin de tenter d'assurer la protection des réfugiés dans le cadre de leur programme de défense pour les moyens d'existence, les professionnels doivent réfléchir à la manière d'utiliser la Convention de

1951 et/ou la législation internationale sur les droits de l'homme dans le but de contraindre les gouvernements hôtes à respecter le droit des réfugiés aux moyens d'existence.

---

## CONSEILS POUR DÉTERMINER LES OBLIGATIONS LÉGALES INTERNATIONALES DES ÉTATS ENVERS LES RÉFUGIÉS

Afin de comprendre les obligations légales du gouvernement hôte, répondez aux questions suivantes :

- **Le pays hôte est-il un signataire de la Convention de 1951 ou du Protocole de 1967 ? Depuis quand ?**  
Lorsque les états sont signataires, ils ont déclaré leur intention de satisfaire aux principes établis dans la Convention et/ou le Protocole. Bien que les états signataires ne soient pas obligés de respecter les principes ci-inclus, les représentants peuvent exploiter l'intention des états de respecter les principes de la Convention et du Protocole dans leurs efforts.
- **Le pays hôte a-t-il ratifié la Convention de 1951 Convention et/ou le Protocole de 1967 ? Quand ?**  
Les états ayant ratifié la Convention et/ou le Protocole ont l'obligation de respecter les principes établis par la Convention. Par conséquent, il est attendu des états ayant ratifié ces instruments qu'ils prévoient un environnement réceptif aux réfugiés qui leur permette de rechercher des moyens d'existence.
- **Le pays hôte a-t-il signé ou ratifié la Convention de l'OUA de 1969 ou la Déclaration de Carthage de 1984 ?**  
De telles actions indiquent que le pays est d'accord avec les principes des instruments et qu'il a l'intention de respecter les droits et les besoins de protection des déplacés.

#### A.4. LOIS ET POLITIQUES NATIONALES

Malgré la ratification de la Convention de 1951 et/ou du Protocole de 1967, les gouvernements hôtes déterminent si, comment et quand les droits des déplacés sont appliqués. Dans l'Article 36 de la Convention et l'Article 3 du Protocole, il est stipulé que les états contractants doivent communiquer au Secrétaire général des Nations Unies les lois et règlements qu'ils adoptent pour assurer l'application du traité.<sup>38</sup> Il n'est cependant pas inhabituel qu'un pays hôte 1) ne dispose pas de lois concernant les droits des réfugiés ou d'une politique clairement formulée concernant les réfugiés, ou 2) dispose d'une politique concernant les réfugiés, mais dont la mise en œuvre est irrégulière. Néanmoins, bien qu'il soit possible que des états n'aient pas de politique pour les réfugiés, ils peuvent disposer de règlements ou pratiques facilitant ou freinant les activités économiques, la liberté de mouvement et le droit au travail des réfugiés. Il est important d'identifier quels droits sont restreints par les politiques actuelles afin de développer une stratégie de défense ciblée dans le but de les changer.

Si les communautés hôtes locales subissent déjà des contraintes économiques et font face à l'insécurité alimentaire, un afflux de personnes déplacées provoquera inévitablement une concurrence par rapport à ces ressources déjà insuffisantes, causant des tensions entre les populations hôtes et déplacées. Ces tensions constituent l'un des éléments clés affectant l'attitude du gouvernement et ses politiques nationales et locales. Il est donc indispensable que les professionnels identifient des moyens pour les communautés déplacées et hôtes de tirer profit d'un changement dans les politiques restrictives.

La présence de réfugiés peut également justifier une augmentation de l'assistance étrangère et « l'accueil des réfugiés peut parfois être perçu comme faisant partie d'un plan de développement plus large du gouvernement. »<sup>39</sup> Le HCR soutient que « l'assistance fournie par le HCR aux installations de réfugiés pourrait mieux être utilisée si elle était considérée d'une façon productive, comme un moteur de démarrage et un véritable facteur de traction, afin d'obtenir des agences de développement des investissements

et une aide supplémentaires. »<sup>40</sup> Les états peuvent grandement bénéficier de l'assistance humanitaire qu'ils reçoivent en leur qualité d'hôtes de réfugiés.

Puisque les gouvernements hôtes sont souvent inquiets de voir se prolonger de façon indéfinie la présence des réfugiés, il peut être très utile de discuter de l'objectif de rapatriement comme solution durable lorsqu'on approche ces gouvernements à propos de la nécessité, pour les réfugiés, de disposer de moyens d'existence. Le HCR soutient que les gouvernements devraient prendre conscience des contributions économiques que peuvent apporter les réfugiés en situation prolongée tout en parvenant à leur autonomie.<sup>41</sup> Les gouvernements hôtes peuvent être sensibles au fait qu'autoriser les réfugiés à disposer de moyens d'existence peut avoir un impact positif au niveau local, mais aussi, à terme, que l'auto-suffisance des réfugiés peut renforcer leur sécurité lors de leur éventuel retour chez eux, ce qui a pour effet de réduire la probabilité d'un nouveau déplacement.

### CONSEILS POUR COMPRENDRE ET UTILISER LES POLITIQUES NATIONALES

#### Identifiez les facteurs politiques suivants :

- Quelle est la politique actuelle concernant les réfugiés dans le pays hôte ? Quels droits intègre-t-elle ou omet-elle ?
- Quelle est la nature des réglementations, politiques, lois et législations précédentes sur les réfugiés ?
- Sont-ils liés à un événement, période, partie ou groupe intéressé en particulier ? Est-ce que des états ou des facteurs externes ont influencé ces politiques ?
- Qu'impliquaient ces précédentes politiques en termes d'accès des réfugiés aux moyens d'existence ? Ces facteurs ont-ils établi un précédent ?
- Il est important de connaître les pratiques et expériences passées de l'état hôte avec les situations de réfugiés. Une telle compréhension permettra aux professionnels de s'inspirer de modèles de défense efficaces et d'identifier les restrictions qui doivent être surmontées.

Historique des politiques réceptives aux réfugiés : la pratique peut établir un précédent dans des pays où des politiques d'accueil des réfugiés ont déjà existé. Par exemple, si un pays a un long passé d'immigration, de populations intégrées et d'afflux de réfugiés à grande échelle, il est possible que le gouvernement hôte et ses communautés soient ouverts aux propositions en matière de politique réceptive aux réfugiés. Déterminez si les groupes de réfugiés antérieurs ont été considérés différemment ou s'ils ont reçu un traitement préférentiel. Par ailleurs, si par le passé le gouvernement hôte a permis aux réfugiés de poursuivre des stratégies d'obtention des moyens d'existence, de se déplacer librement et d'échanger leurs connaissances et des services avec les communautés hôtes locales, un tel historique doit être intégré aux nouvelles propositions. Les propositions en matière de politique doivent être renseignées par les pratiques passées, les structures et les réseaux existants.

Historique des politiques restrictives envers les réfugiés : si un pays hôte n'a pas une histoire d'hospitalité et de politiques réceptives aux réfugiés, les structures et tentatives de défense antérieures ne seront pas utiles. La stratégie de défense doit plutôt se baser sur les valeurs du pays hôte et sur sa situation socioéconomique et politique actuelle. En plus de cela, l'effort de défense doit prendre en compte les intérêts géopolitiques et économiques du pays hôte, les rapports entre états et les relations avec les organisations internationales. Les représentants peuvent alors souligner l'importance des moyens d'existence des réfugiés par rapport aux besoins des communautés hôtes locales et nationales.

- **Y a-t-il une législation nationale concernant la politique pour les réfugiés ? Est-elle appliquée ?** Afin de comprendre pleinement les politiques existantes, il est indispensable d'identifier les motifs exacts que les gouvernements emploient pour justifier les politiques restrictives, ainsi que d'évaluer la mesure de leur bien-fondé. C'est seulement en démontrant dans quelle mesure les politiques restrictives sont non nécessaires et contre-productives qu'il est

possible de pousser le gouvernement hôte à réévaluer sa politique existante.<sup>42</sup>

## IDENTIFIER COMMENT LES BESOINS DANS LE PAYS HÔTE PEUVENT AVOIR UN IMPACT SUR LES POLITIQUES CONCERNANT LES RÉFUGIÉS

**Il est important de comprendre les préoccupations socioéconomiques du pays hôte liées à sa population nationale et à ses efforts de développement.**

**Cherchez à comprendre :**

- Quels sont les stratégies, programmes et politiques existants du gouvernement hôte pour résoudre les problèmes socioéconomiques de ses citoyens ?
- Comment ces problèmes peuvent-ils être pris en compte par des programmes promouvant les moyens d'existence des réfugiés ?
- Existe-t-il un lien entre les préoccupations du pays hôte et la situation de déplacement ?
- Est-il possible de développer l'assistance aux réfugiés et les programmes de développement de façon à lier l'aide aux réfugiés aux politiques de développement local ?
- Le pays hôte dispose-t-il d'un plan de développement national ?  
Afin de créer une politique stable et efficace pour les réfugiés, à même de satisfaire les besoins des réfugiés comme ceux des citoyens du pays hôte, il est important de comprendre les défis communs aux deux groupes. Cette approche est vitale justement parce qu'elle relie d'un côté les intérêts du gouvernement à ceux des déplacés, et de l'autre l'assistance humanitaire aux programmes de développement. De cette manière, les pays hôtes peuvent exploiter les fonds reçus pour l'assistance humanitaire pour que ses citoyens en tire aussi partie. Par conséquent, l'aide aux réfugiés devient un intérêt d'investissement national, et non simplement une obligation.

## A.5. LOIS ET PRATIQUES LOCALES

Bien que les gouvernements nationaux créent des politiques et réponses pour les réfugiés, les autorités locales ou provinciales sont souvent celles qui déterminent le degré et l'étendue réels de la mise en œuvre des politiques concernant les réfugiés. Avec des camps et installations se situant souvent dans des régions isolées du pays hôte, les moyens d'existence des réfugiés dépendent souvent de la « bonne volonté et de la coopération de la majorité de la population locale, de ses leaders et des autorités locales. »<sup>43</sup> L'attitude des communautés locales envers les réfugiés est grandement influencée par la perception qu'elles ont des acteurs qui bénéficient de la présence et du travail des réfugiés.

Si les politiques d'un gouvernement en matière de réfugiés visent à profiter de la présence des réfugiés et à les utiliser comme un capital social, le malaise et le ressentiment de la population locale peuvent s'amoinrir en faveur d'une cohabitation plus tolérante. Les professionnels doivent identifier des secteurs adaptés pour la contribution des réfugiés et utiliser les avantages potentiels en termes de développement comme levier pour convaincre les gouvernements d'améliorer leurs politiques à l'égard des réfugiés.

- Existe-t-il des tensions entre la communauté locale et la population réfugiée ? A quels problèmes les communautés locales font-elles face ?
- Les programmes pour les moyens d'existence des réfugiés pourraient-ils occasionner des tensions au niveau local et contribuer à leur vulnérabilité ? Il est important d'assurer que les opportunités d'emploi sont également accessibles aux membres de la population locale, car cela peut réduire les tensions tout en faisant appel aux connaissances et compétences locales nécessaires.

## A.6. IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES

Afin de plaider pour les moyens d'existence des réfugiés, il est indispensable d'apprendre à connaître non seulement la politique actuelle du pays hôte concernant les réfugiés, mais aussi les acteurs impliqués dans la question. Les représentants doivent chercher à identifier les partisans et détracteurs de la politique existante concernant les réfugiés, et à comprendre leurs intérêts. De plus, il est important d'identifier les institutions et méthodes impliquées dans la mise en œuvre de la politique existante sur les réfugiés tout en cherchant à savoir si la politique répond aux préoccupations de ces acteurs.

## CONSEILS POUR COMPRENDRE ET UTILISER LES POLITIQUES LOCALES

### Identifiez :

- Quelles sont les lois locales en place qui ont un impact sur le droit au travail ou l'accès au marché du travail pour les réfugiés ?
- Dans quelle mesure les pratiques actuelles sont-elles distinctes des lois existantes ?

Il est important d'identifier ce qui se passe réellement au niveau local. Par exemple, les lois nationales et locales peuvent autoriser les réfugiés à travailler, alors qu'ils font face dans la pratique à des obstacles qui découragent leur participation. Inversement, les lois peuvent ne pas autoriser les réfugiés à travailler, mais il est possible qu'ils soient employés dans le secteur informel où peu de protections sont en place.

## IDENTIFIER LES PARTIES PRENANTES AU NIVEAU LOCAL ET NATIONAL

### Identifiez :

- Existe-t-il un ministère gouvernemental pour les réfugiés ?
- Les institutions nationales traitant de la question des réfugiés travaillent-elles avec le HCR ? Si oui, dans quelle mesure leur collaboration est-elle proche ? Si non, pourquoi ?
- Existe-t-il un bureau du gouvernement traitant de la question des réfugiés ? Dans ce cas, dans quelle mesure son champ d'action est-il indépendant du gouvernement central ? Quels sont les canaux de communication ?
- Quelles sont les institutions impliquées dans le développement et la mise en œuvre de la politique concernant les réfugiés ?

- Quels sont leurs intérêts, mobiles et explications concernant la politique ?  
Déterminez la façon dont le gouvernement, le secteur privé et les groupes locaux peuvent profiter du développement économique local et du droit des réfugiés aux moyens d'existence.
- Comment la politique concernant les réfugiés a-t-elle été conçue, et qui en ont été les partisans et/ou créateurs principaux (p.ex. partis politiques, groupes d'intérêt et agences) ?
- Quels sont les acteurs dont le rôle est crucial pour la politique de réfugiés existante ? Ont-ils pris des mesures pour obtenir des révisions ?
- Quels sont les acteurs principaux des ONG plaidant pour les droits des déplacés ? Quels sont leurs intérêts ? Ont-ils été efficaces dans le passé dans leur défense des droits des déplacés ? Quelles ont été leurs tactiques ? Ont-ils bonne réputation auprès des institutions gouvernant les politiques pour les réfugiés ? Une alliance ou groupe de coalition peut-il être formé pour faire avancer les efforts de défense ?
- Les politiques et stratégies de ces acteurs peuvent-elles être reliées aux efforts faits pour promouvoir les moyens d'existence des personnes déplacées ?  
Il est important d'identifier les acteurs externes qui sont en mesure d'assister à la création et mise en œuvre de politiques réceptives aux réfugiés. De nombreux pays accueillant des réfugiés reçoivent une aide étrangère. Bien qu'on ne puisse savoir clairement jusqu'à quel point les ambassades peuvent influencer la position d'un gouvernement hôte, ce sont des partenaires importants. Elles peuvent attirer l'attention de la communauté internationale de façon plus marquée et l'inviter à exercer des pressions sur le gouvernement hôte dans le but de changer ses politiques et d'offrir un environnement plus réceptif pour les réfugiés.

#### A.7. BESOINS DU MARCHÉ

Les projets de développement nationaux et locaux offrent une excellente opportunité de mettre en relation la nécessité de fournir des moyens d'existence aux réfugiés et les demandes du marché du travail. Avant de réaliser une évaluation du marché, il est indispensable de comprendre les plans et activités du gouvernement, du secteur privé et des ONG. Des partenariats pour le développement national et local peuvent exister ou être en cours de planification. Les activités de défense doivent viser à répondre à des besoins spécifiques de développement gouvernemental et offrir des solutions permettant aux groupes déplacés de travailler.

### IDENTIFIER LES DÉFENSEURS INTERNATIONAUX POTENTIELS

Identifiez la façon d'amener les parties prenantes à agir en faveur des efforts de défense des droits :

- Y a-t-il un pays ou un groupe de pays qui soutienne activement le travail humanitaire et qui est économiquement actif dans le pays hôte et/ou le pays d'origine des réfugiés ?
- Dans quelle mesure les ambassades de ces pays sont-elles actives quant à la distribution des secours, la défense et la promotion des droits ? Quels sont les moyens de prendre contact avec ces ambassades ?
- Y a-t-il des donateurs internationaux spécifiques qui s'impliquent activement dans les situations de déplacement ou dans le pays d'origine des réfugiés ? Quelles sont les façons de prendre contact avec leurs bureaux et leurs représentants ?

### COMPRENDRE LE CONTEXTE DE DÉVELOPPEMENT

Pour identifier les besoins du marché, il est important de comprendre avant toute chose le contexte de développement.

Identifiez :

- A quel point les régions autour des camps de réfugiés sont-elles développées ?
- Des agences du gouvernement, des ONG, des groupes locaux ou membres du secteur privé sont-ils en train de planifier ou de mettre en œuvre des projets de développement ?

- Quels sont les partenariats public-privé existants pour les projets de développement nationaux et locaux ? Y a-t-il des programmes non gouvernementaux dans la communauté qui soutiennent le développement des entreprises ?
- Y a-t-il des documents publics décrivant la planification des projets de développement local pouvant informer les activités de défense ?  
Assurez-vous d'identifier les rôles et responsabilités des différents acteurs des partenariats.
- Comment les projets seront-ils financés — gouvernement, assistance étrangère, aide humanitaire et/ou investissements du secteur privé ?
- Y a-t-il des problèmes locaux en termes d'infrastructure qui ne sont pas traités par le gouvernement hôte ?
- Y a-t-il des problèmes d'institutions locales qui ne sont pas traités par le gouvernement hôte ?

---

## IDENTIFIER LES DEMANDES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### Déterminez :

- Quelles sont actuellement les demandes du marché au niveau national, régional et local ?
- Quels sont les domaines de développement prioritaires et les besoins de main d'œuvre les plus criants ?
- Y a-t-il des demandes non satisfaites sur le marché du travail dans la communauté locale ?
- Y a-t-il des projets ou programmes en prévision qui vont exiger de la main d'œuvre ?
- Comment les ONG peuvent-elles mieux préparer les groupes déplacés pour les demandes du marché du travail ?
- Comment les groupes déplacés et vulnérables — tels que les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées ou atteintes du VIH/SIDA, et les anciens combattants — peuvent-ils contribuer au développement local et aux besoins du marché du travail ?  
Assurez-vous de prendre en considération l'utilisation de compétences non rémunérées lors de votre réflexion sur la façon dont ces groupes peuvent répondre aux demandes du marché du travail.

---

## IDENTIFIER LE DÉVELOPPEMENT DE MARCHÉ ET DE SECTEUR

### Déterminez :

- De quelle façon les demandes du marché changent-elles ?
- Quels sont les secteurs en pleine croissance ou en besoin de développement (industriel, agricole, services) ?
- Quelles tendances susceptibles de créer de nouveaux marchés sont en train d'apparaître ? Comment peuvent-elles être anticipées et exploitées ?
- Quels sont les types d'investissements, infrastructures et apports nécessaires pour développer des industries en croissance ?
- Quels partenariats peuvent être développés pour répondre aux besoins de la croissance économique locale ?  
Les partenariats public-privé entre le gouvernement, les ONG et les entreprises locales, nationales et multinationales peuvent présenter des avantages considérables pour le développement économique local et offrir des opportunités de moyens d'existence pour les personnes déplacées.
- Y a-t-il des investissements récents dans le secteur privé qui demandent des compétences ou une expérience particulières ?
- Comment le développement d'un secteur de marché spécifique, tel que la production de légumes, le transport et la pêche, peut-il utiliser l'expérience et les institutions locales de façon à faire profiter la communauté locale du développement économique ?

## A.8. MÉTHODES ET STRATÉGIES DE DÉFENSE

Le développement d'une plateforme de défense pour l'accès des réfugiés aux moyens d'existence exige l'identification d'arguments clés pour surmonter l'opposition et répondre aux intérêts et besoins du gouvernement hôte et des acteurs locaux. **Les arguments en faveur des moyens d'existence des réfugiés devraient**

être présentés de telle sorte que le gouvernement hôte comprenne les avantages qu'il peut tirer de la participation des réfugiés au marché du travail :

- répondre aux demandes du marché du travail
- développement économique
- construction d'infrastructures nécessaires
- autonomie des réfugiés et réduction de leur dépendance vis-à-vis de l'assistance
- plus grande probabilité de rapatriement ou d'intégration réussis grâce à l'amélioration des compétences et à l'expérience de travail

Les campagnes de défense peuvent se centrer sur les stratégies suivantes :

- **Comprendre les lois, politiques et pratiques**  
La connaissance des lois, politiques et pratiques existantes concernant la capacité des réfugiés à travailler est essentielle. Lorsque les lois sont restrictives et que le gouvernement hôte a des engagements légaux au niveau international, des efforts peuvent être faits pour pousser l'état à satisfaire à ses obligations envers les traités. Dans les cas où l'état n'a aucune obligation formelle, les représentants doivent encourager la mise en œuvre de politiques favorables aux réfugiés qui reflètent la législation internationale sur les droits de l'homme et les réfugiés tout en répondant aux besoins de développement de l'état.

L'observation des pratiques est tout aussi importante que la connaissance des lois et politiques gouvernementales envers l'emploi des réfugiés. Les pratiques peuvent même s'avérer plus précieuses, car des situations passées peuvent en réalité fournir un précédent à exploiter pour l'avancement des moyens d'existence des réfugiés. Dans des environnements restrictifs où des exceptions ont été faites pour un groupe particulier d'immigrants dans le passé, les professionnels devraient chercher à comprendre la nature de ces exceptions et tenter de les utiliser comme modèle pour une politique plus intégrée et inclusive pour les moyens d'existence. Dans la même veine, les réussites antérieures peuvent aussi être employées pour établir une norme pour l'intégration des réfugiés sur le marché du travail.

- **Besoins de développement local et économique**  
Les besoins de développement économique local peuvent être exploités et alignés sur les efforts de défense pour encourager les gouvernements hôtes à mettre en œuvre des politiques de réfugiés soutenant leurs moyens d'existence. Par exemple, les communautés locales sous-développées à proximité des camps ou installations de réfugiés peuvent profiter des moyens d'existence des réfugiés qui contribuent au développement économique de leur communauté et leur région. Les propositions de politique peuvent ont plus de chances de réussir si elles peuvent s'appuyer sur les structures et programmes existants, tout en améliorant le travail actuel du gouvernement hôte. L'assistance ou les fonds étrangers en provenance d'organisations internationales et d'autres sources peuvent constituer une grande motivation pour que les gouvernements hôtes relient leur plan de développement national aux programmes pour les moyens d'existence des réfugiés.
- **Développer des partenariats**  
Analysez la façon dont les partenariats public-privé peuvent favoriser le développement économique local et répondre aux besoins du marché du travail, pour le profit des communautés hôtes et déplacées. Les professionnels doivent approcher les fonctionnaires du gouvernement, le secteur privé, les ONG et les acteurs locaux au sujet des connexions potentielles entre le développement et les politiques (*cf. le chapitre sur les partenariats public-privé pour davantage d'informations*).
- **Autonomie des populations réfugiées**  
Avec l'accès aux moyens d'existence, non seulement les réfugiés peuvent apporter leur contribution au développement économique local, mais leurs compétences et leur expérience peuvent aussi les aider à devenir autonomes. Cela signifie une transition plus réussie vers une solution durable, ce qui est dans l'intérêt à long terme du gouvernement hôte.

## B. DÉPLACÉS INTERNES

Les moyens d'existence des déplacés internes peuvent être interrompus en raison de conflits et de situations d'insécurité dans leur pays, et de la possibilité de vulnérabilité permanente. L'instabilité ou les troubles, par exemple, peut pousser le gouvernement à séparer les déplacés internes des populations locales afin de réduire les tensions, ce qui peut limiter les opportunités d'obtenir les moyens d'existence pour les DI. Les DI peuvent avoir perdu des biens précieux pendant leur déplacement, et ils peuvent être victimes de discrimination, d'abus, d'exploitation et de violences sexuelles ou de genre. Cela peut décourager leur participation à des activités génératrices de revenus, particulièrement s'ils se trouvent dans des zones comportant divers groupes ethniques et linguistiques.

Bien qu'agissant au dehors de son mandat, le HCR a eu un rôle en constante évolution par rapport aux déplacés internes, fournissant des services à de nombreuses populations déplacées en interne depuis le début des années 1970.<sup>44</sup> Le défi de la protection des DI consiste à réconcilier l'intervention humanitaire avec la souveraineté des états, principe d'après lequel les états sont responsables de la protection de leurs citoyens. La communauté internationale, reconnaissant le besoin de protection des DI — qui peuvent non seulement ne pas être protégés par leur gouvernement, mais même déplacés de force par les acteurs de l'état — a cherché à créer des normes pour les situations de déplacement interne. En 1998, Francis Deng, alors représentant spécial du Secrétaire général de la Commission des droits de l'homme des Nations Unies, a rédigé les *Principes directeurs relatifs au déplacement interne*, qui « reflètent et sont cohérents par rapport à la législation internationale sur les droits de l'homme et le droit international humanitaire. »<sup>45</sup> En l'absence d'une agence unique responsable de la protection des DI, une approche de groupe inter-agences a été adoptée, menée par le Comité permanent inter-agences (Inter-Agency Standing Committee - IASC),<sup>46</sup> qui a « attribué des rôles de direction dans des secteurs spécifiques à diverses agences. D'après son expertise, le HCR a été nommé comme agence directrice dans les secteurs de la

protection, de coordination et de gestion des camps, et d'abris d'urgence dans des situations de déplacement interne résultant de conflits armés. »<sup>47</sup> Le rôle de du HCR peut consister à fournir protection ou assistance aux DI, et il peut disposer de stratégies pour faciliter leur accès aux moyens d'existence.

Le défense des droits des déplacés internes peut présenter des défis uniques, étant donné que le gouvernement peut soit être dans l'incapacité à protéger la population des DI, soit en fait en train de cibler les DI et de contribuer à leur déplacement. Afin de développer une plateforme de plaidoyer pour l'accès des DI aux moyens d'existence, il est nécessaire de comprendre que la sensibilité de la situation. Les professionnels doivent identifier des arguments clés pour surmonter l'opposition et convaincre le gouvernement et les parties prenantes locales en répondant à leurs intérêts et leurs besoins. Les arguments visant à convaincre le gouvernement doivent être centrés sur l'accès des déplacés aux moyens d'existence ainsi que la réparations pour les pertes de biens.

**Avant de déterminer la façon de traiter l'accès des DI aux moyens d'existence, il est indispensable de mener une analyse du conflit. Identifiez :**

- Quels sont les acteurs du conflit ? Quels sont leurs intérêts ?
- La population déplacée se trouve-t-elle en sécurité, en dehors de la zone du conflit ? Les déplacés sont-ils dans des installations temporaires ou sont-ils intégrés à la population locale ?
- Comment ce conflit a-t-il affecté le marché ? Se pourrait-il que le conflit affecte la mise en œuvre d'interventions pour l'accès des DI à des moyens d'existence ?

**Les professionnels devraient identifier les éléments suivants afin de développer une stratégie pour les populations déplacées :**

- Le HCR joue-t-il un rôle dans la protection ou l'assistance à la population des DI ? Les institutions nationales travaillent-elles avec le HCR sur la question des déplacements internes ?

- Y a-t-il un bureau gouvernemental régional ou local traitant de la question des DI ?
- Déterminez si le pays hôte a signé ou ratifié la Convention de 1951, le Protocole de 1967, la Convention OAU de 1969 ou la Déclaration de Carthagène de 1984.  
De telles actions indiquent que le pays est d'accord avec leurs principes et affirment son intention de respecter les droits des réfugiés, ce qui peut être utilisé pour légitimer une demande en faveur de l'accès des DI aux moyens d'existence.
- Consultez les *Principes directeurs relatifs au déplacement interne*, qui fournissent des directives reflétant le droit international humanitaire et relatif aux droits de l'homme.
- Existe-t-il un ministère gouvernemental pour les réfugiés ?  
Si le gouvernement a un ministère pour les réfugiés, il est possible qu'il soit plus réceptif au dialogue concernant les besoins des DI.
- Y a-t-il un pays donateur ou un groupe de pays soutenant activement le travail humanitaire dans le pays ? Existe-t-il des donateurs internationaux spécifiques s'impliquant dans la situation de déplacement interne ?
- Dans quelle mesure les ambassades de ces pays s'impliquent-elles activement dans la surveillance des fonds de soutien de leur pays, ainsi que dans la défense et la promotion des droits ?

### C. GROUPES DÉPLACÉS DANS DES CONTEXTES URBAINS OU RURAUX HORS CAMPS

Il est nécessaire de prêter une attention particulière aux populations déplacées vers des zones urbaines, car elles sont souvent ignorées, exploitées et vulnérables. Le HCR peut très difficilement remplir son rôle de fourniture de protection, d'abri, de nourriture, d'eau et de soins médicaux lorsque les groupes déplacés sont dispersés dans des zones urbaines. Il est estimé qu'à peine 10 pour cent de la population

déplacée dans le monde se trouve dans des camps, tandis que les autres 90 pour cent se trouvent dans des contextes urbains et ruraux hors camps.<sup>48</sup> Même dans les états hôtes disposant de politiques gouvernementales réceptives aux réfugiés, l'augmentation de la migration vers les centres urbains réduit la capacité du HCR à aider efficacement les réfugiés et autres personnes concernées et à les informer de leurs droits dans le cadre de la Convention de 1951 et des normes de la législation internationale des droits humains. Les réfugiés des camps reçoivent généralement l'assistance de la part du HCR et des ONG d'une manière plus uniforme, tandis que les réfugiés urbains se tournent vers le HCR ou les autres agences de façon individuelle. Beaucoup cependant ne peuvent pas faire cette démarche, parce qu'ils sont dans une situation de vulnérabilité, pour des raisons de distance, ou parce qu'ils ne sont pas informés de la présence du HCR — un facteur difficile à gérer pour le HCR et qui limite également le nombre de réfugiés effectivement aidés. Privée d'accès à ces populations, parfois même sans connaissance de leur présence, le HCR ne peut pas les protéger contre l'insuffisance des logements, la pauvreté, l'insécurité alimentaire ou les cas d'arrestation, de *refoulement*, de trafic, de violence sexuelle ou de genre, de discrimination et d'exploitation dans le secteur du travail informel.

Etant donné que les politiques restrictives en matière d'emploi des réfugiés sont courantes et le manque d'information généralement criant, les réfugiés urbains tendent beaucoup plus à travailler sans aucune sécurité dans le secteur informel, ce qui crée des problèmes de protection. En Afrique, « deux résidents urbains sur trois obtiennent leurs moyens d'existence dans le secteur informel. La croissance de ce secteur est estimée à un taux annuel de 7%. Dans un future proche, on prévoit que plus de 90% des emplois feront partie d'économies informelles. »<sup>49</sup> Si le HCR est incapable d'enregistrer les réfugiés et, le cas échéant, les DI, ni de surveiller leur situation, les groupes isolés ou particulièrement vulnérables et présentant des besoins spécifiques ne pourront pas bénéficier des services pouvant leur apporter la sécurité.

Les professionnels doivent déterminer :

- **Quel est le rôle du HCR dans la protection et l'assistance aux réfugiés urbains ?**

Malgré les difficultés qu'il y a à identifier ou assister les réfugiés déplacés en milieu urbain, le HCR a une responsabilité envers cette population.

Le HCR doit s'impliquer de façon proactive auprès des réfugiés urbains pour leur fournir des services et des informations, identifier leurs besoins, les aider à développer leurs capacités de protection et d'autonomie, et planifier des solutions durables. Le HCR peut également œuvrer à la sensibilisation des populations locales sur la détresse des réfugiés, afin de réduire les possibilités de discrimination, de stigmatisation et de xénophobie.

- **Des partenariats locaux peuvent-ils être développés entre le HCR, les agences de secours et les acteurs locaux ? Comment ces partenariats peuvent-ils développer ou s'appuyer sur des interventions existantes relatives aux moyens d'existence ?**

Déterminez s'il est possible de créer des partenariats locaux pour donner aux réfugiés un accès aux ressources et à l'aide. Les organisations communautaires et les leaders locaux peuvent jouer le rôle de liaison entre la communauté et le HCR, les ONG et les CBO qui cherchent à venir en aide aux réfugiés urbains.

Les professionnels doivent identifier les opportunités d'inclure les réfugiés urbains dans les programmes d'existence existants, par exemple en les mettant en relation avec les institutions de microfinance, afin qu'ils puissent s'impliquer dans le développement d'entreprises (c.-à-d. développer des entreprises commerciales favorisant la croissance du secteur privé et contribuant au rétablissement économique).

- **Le gouvernement a-t-il un ministère chargé de la question des réfugiés ?**

Les professionnels doivent approcher les agences gouvernementales — notamment celles de l'immigration, du travail et des services sociaux — afin de défendre le droit au travail des réfugiés, de participer au développement de politiques et de coordonner tout programme associé.

- **Le gouvernement a-t-il ratifié la Convention de 1951, le Protocole de 1967, la Convention de l'OUA de 1969 ou la Déclaration de Carthagène de 1984 ?**

- **Quelles politiques ont été mises en place par le gouvernement concernant les groupes de migrants ?**

Il est important de comprendre que dans les contextes urbains où les réfugiés et les DI sont intégrés à la population locale et aux migrants économiques, les personnes déplacées peuvent être regroupées avec d'autres groupes d'immigrants — et donc éventuellement « invisibles » — et il est possible que leurs droits ne soient pas reconnus.

- **Dans le passé, quelles ont été les pratiques en matière de solutions d'existence des groupes déplacés en milieu urbain ?**

L'accès et l'apport de services aux groupes déplacés urbains restent des défis continus car il s'agit souvent de populations peu visibles, intégrées à la société hôte ou vivant à sa limite. Les professionnels peuvent utiliser les questions guidées ci-dessus pour développer des stratégies adaptées au contexte pour changer les politiques afin d'y inclure les moyens d'existence des réfugiés, pour protéger leurs droits humains et identifier comment des partenariats inter-agences peuvent au mieux répondre à leurs besoins et réduire leur vulnérabilité.

## ÉTUDE DE CAS

**Droits des déplacés en Malaisie**

Il est estimé que la Malaisie compte entre un et cinq millions de travailleurs sans papiers en provenance des Philippines, de l'Indonésie, du Sri Lanka, du Népal, de l'Inde, du Vietnam et du Bangladesh. La Malaisie est également l'hôte de milliers de demandeurs d'asile et de réfugiés, les plupart venant du Myanmar. La plupart de ces groupes sont sans papiers et n'ont pas de statut légal. De plus, la Malaisie ne fait pas la distinction entre les travailleurs sans papiers et les réfugiés, ce qui se traduit par un financement et un soutien minime en faveur de cette population. La Commission des femmes pour les réfugiés rapporte que les femmes affrontent des difficultés particulières dans leur recherche des moyens d'existence, et qu'elles sont vulnérables à « la violence basée sur le genre, aux arrestations, aux détentions et à l'extorsion. Etant donné que le soutien économique aux réfugiés est minime voire inexistant, les femmes réfugiées n'ont d'autre choix que de risquer leur sécurité pour subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles. »<sup>50</sup>

En 2004, le gouvernement malaisien a lancé une campagne massive d'arrestations et de déportations contre les immigrants sans papiers. Les réfugiés en Malaisie ont répondu en créant des « centres communautaires » à Kuala Lumpur fournissant des informations aux réfugiés et en restant en contact avec le HCR.<sup>51</sup> Par ailleurs, le Groupe de travail sur l'immigration (MWG) – une coalition comprenant de nombreuses ONG malaisiennes et des individus travaillant avec les réfugiés et oeuvrant pour la défense de leurs droits – s'attache à défendre l'alignement des politiques d'immigration de la Malaisie sur les normes internationales humanitaires et les droits de l'homme.<sup>52</sup>

La Malaisie est partie à la Convention de 1989 relative aux droits de l'enfant (CRC), la Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et la Convention supplémentaire de 1956 relative à l'abolition de l'esclavage, de la traite des esclaves et des institutions et pratiques analogues à l'esclavage. Elle doit reconnaître ses obligations selon ces traités, ainsi que ses obligations selon les coutumes de la Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948. Comme la Malaisie n'est pas un signataire de la Convention de 1951 ni du Protocole de 1967, le MWG a recherché des moyens alternatifs de responsabiliser le gouvernement de Malaisie par rapport au droit international, en mettant en évidence des cas dans le passé pouvant servir de précédent pour le plaidoyer actuel. Après des mois de recherches approfondies, le MWG a produit un Mémoire sur le projet de loi RELA en mai 2008 – en opposition à la campagne de déportation du gouvernement – et a entamé une campagne pour permettre aux réfugiés de travailler selon les obligations du gouvernement malaisien par rapport aux traités internationaux. Selon le MWG, le gouvernement malaisien a le devoir de : 1) respecter le principe de *non-refoulement* stipulé par le droit international coutumier ; 2) protéger les demandeurs d'asile et les enfants réfugiés, conformément à l'Article 22 du CRC ; 3) de prévenir le trafic des enfants – conformément à l'Article 35 du CRC – et des femmes, conformément à l'Article 6 de la CEDAW ; et 4) traiter les problèmes structurels relatifs au trafic et au travail forcé en accord avec la Convention supplémentaire relative à l'abolition de l'esclavage, de la traite des esclaves et des institutions et pratiques analogues à l'esclavage, que la Malaisie a ratifiée.<sup>53</sup> Il était espéré que l'élection en mars 2008 de nombreux membres de l'opposition au Parlement – qui soutiennent davantage les questions des réfugiés – conduirait à l'amélioration des droits pour les réfugiés en Malaisie, reconnaissant leur statut de réfugié et leur permettant de rechercher les moyens d'existence. Au moment de la rédaction, cela ne s'est pas encore produit. Pendant ce temps, le MWG mène d'autres campagnes de défense des droits : défense juridique des réfugiés, particulièrement de ceux qui sont incarcérés, sensibilisation du public à travers la participation à la Journée mondiale des réfugiés du HCR, et campagnes populaires et médiatiques pour inciter à la reconnaissance du statut des réfugiés.

## D. RAPATRIÉS

Lors de leur retour vers leur pays d'origine, les rapatriés peuvent être victimes de discrimination, de violences et d'insécurité, ainsi que de l'affaiblissement de l'économie, ce qui peut limiter leur capacité à subvenir à leurs besoins. Le HCR n'a aucune responsabilité officielle envers les rapatriés, car son mandat consiste uniquement à leur apporter de l'aide jusqu'à ce qu'ils choisissent de rentrer chez eux. Une fois rapatriés, ils ne sont plus sous cette protection car leur retour « implique la restauration de la protection nationale (pour éliminer le besoin de protection internationale) et, à travers le processus de réintégration, la capacité à acquérir des moyens d'existence durables, à accéder aux services de base et à réintégrer complètement les communautés et pays d'origine. »<sup>54</sup>

Bien que l'environnement post-conflit ou post-crise puisse offrir des opportunités d'existence aux rapatriés dans le cadre d'efforts de rétablissement économique local et de la reconstruction des infrastructures, le manque de développement et le chômage à grande échelle sont souvent présents. Lorsque c'est possible, les agences devraient plaider pour l'inclusion des rapatriés dans le développement économique, pour faciliter leur réintégration et leur réhabilitation, tout en réduisant leur vulnérabilité par une autonomie durable.

## OEUVRER POUR L'APPLICATION DU DROIT INTERNATIONAL DANS LES PAYS HÔTES

Bien que le principe normatif de *non-refoulement* soit la seule obligation légale que les états doivent respecter, les états membres de la Convention de 1951 s'engagent, selon l'Article 35.2, à coopérer avec le HCR en communiquant « (a) les conditions des réfugiés, (b) la mise en œuvre de cette Convention, et (c) les lois, règlements et décrets qui sont, ou peuvent être

ultérieurement, en vigueur concernant les réfugiés. »<sup>55</sup> Les parties au Protocole de 1967 s'engagent vis-à-vis des mêmes obligations de coopération selon l'Article 2.2.<sup>56</sup> Malgré les efforts pour gagner la coopération des pays hôtes pour la mise en œuvre des droits des réfugiés à la protection selon ces instruments, il n'y a tout simplement aucun mécanisme de mise en application. Walter Kälin, représentant du Secrétaire général pour les droits de l'homme des déplacés internes, explique :

Le rôle de surveillance du HCR et son impact positif sur la protection des demandeurs d'asile et des réfugiés sont uniques, particulièrement par rapport aux mécanismes de surveillance fournis par d'autres traités sur les droits humains. Contrairement à la Convention de 1951 et au Protocole de 1967, ces traités ne sont pas liés à une agence opérationnelle ayant des « agents de protection » sur le terrain, travaillant dans un grand nombre de pays à assurer la mise en application de ces instruments.<sup>57</sup>

Le HCR connaît les difficultés qu'ont de nombreux pays hôtes à mettre en place des normes de protection pour les grandes populations de réfugiés, quand ils doivent déjà relever des défis internes économiques, structureaux, sociaux et environnementaux. Par ailleurs, la bureaucratie, les procédures inefficaces, un manque de fonctionnaires qualifiés et les implications géopolitiques de l'asile peuvent constituer « une déclaration politique et [donc] un facteur de tensions dans les rapports entre états. »<sup>58</sup> Au niveau des politiques, les facteurs de complexité sont nombreux :

les conflits ou les incohérences, entre les lois nationales existantes et certaines obligations de la Convention, l'échec de l'incorporation de la Convention dans les lois nationales à travers une législation d'implémentation spécifique, ou la mise en œuvre d'une législation définissant non pas les droits des individus, mais plutôt l'autorité des fonctionnaires chargés des réfugiés. Ce dernier point implique que la protection des droits des réfugiés est remise à l'autorité et à la discrétion des fonctionnaires, au lieu d'être le résultat de l'application de droits spécifiques identifiés et

garantis par la loi. Lorsque l'appareil judiciaire joue un rôle important dans la protection des droits des réfugiés, des interprétations restrictives peuvent également constituer un frein à une mise en oeuvre totale.<sup>59</sup>

## POINTS DE CONCLUSION

Les moyens d'existence contribuent à la protection des déplacés sur le long terme en remplaçant la dépendance par l'auto-suffisance, ce qui permettra aux déplacés de se prémunir contre la vulnérabilité jusqu'à et suite à la mise en place de solutions durables. **Afin d'obtenir un changement des pratiques politiques, il est essentiel de transformer les façons de penser les moyens d'existence et de les voir comme un outil de protection crucial pour les personnes déplacées.** Bien que l'aide humanitaire et internationale soit indiscutablement essentielle, les représentants doivent encourager activement les stratégies d'autonomie pour réduire la dépendance vis-à-vis de l'assistance.

Les gouvernements hôtes ont de nombreux avantages à autoriser les personnes déplacées à accéder à des moyens d'existence :

- la contribution économique, sociale et culturelle des personnes déplacées
- la stimulation du développement économique local
- l'exploitation de l'aide internationale pour le développement d'infrastructures nécessaires
- l'allègement de l'impact de la présence prolongée de réfugiés
- le soutien de solutions durables, à savoir le rapatriement
- la stabilité régionale
- une meilleure perception du leadership du pays hôte en matière de droits de l'homme dans la communauté internationale

**Les pays hôtes doivent reconnaître leurs obligations internationales, non seulement en vertu de leur responsabilité légale et morale, mais aussi parce qu'ils peuvent tirer avantage de leur mise en oeuvre.** Il est dans l'intérêt des pays accueillant des réfugiés de soutenir ces droits et de permettre l'emploi des déplacés afin qu'ils puissent apporter leur contribution à l'économie, fournir des biens et services nécessaires et atteindre l'auto-suffisance. Les moyens d'existence, en tant qu'outil de protection, sont indispensables à la transition réussie d'une personne déplacée vers une solution durable appropriée.

**Il est impératif que les représentants persuadent les gouvernements hôtes nationaux et locaux de répondre aux besoins des personnes déplacées en matière de travail et d'harmoniser les politiques nationales et locales avec leurs obligations internationales. Il est de plus en plus important de trouver des solutions de protection basées sur les moyens d'existence pour les groupes déplacés qui vivent en milieu urbain ou hors de camps, car ces populations représentent une proportion croissante des personnes déplacées.** Le soutien des opportunités de moyens d'existence durables — à travers diverses interventions, telles que la formation professionnelle, l'apprentissage, le placement et le développement d'entreprise — contribuera à la réussite de la transition post-déplacement vers une des trois solutions durables. Le programme de défense des ONG doit faire la promotion de l'accès aux moyens d'existence au niveau international, national et local afin de réduire la dépendance vis-à-vis de l'assistance et la vulnérabilité.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES & RÉFÉRENCES

HCR. *Cadre de solutions durables pour les réfugiés et personnes vulnérables*. Groupe de base sur les solutions durables, mai 2003. [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/refworld/rwmain?page=search&docid=4124b6a04](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/refworld/rwmain?page=search&docid=4124b6a04).

———. *Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration*. 2004. [www.unhcr.org/partners/PARTNERS/411786694.pdf](http://www.unhcr.org/partners/PARTNERS/411786694.pdf).

———. *Manuel pour la protection des femmes et des filles*. Janvier 2008. [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/47cfae612.html](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/47cfae612.html).

———. « Etats parties à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et au Protocole de 1967. » 1 octobre 2008. [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/openssl.pdf?tbl=PROTECTION&id=3b73b0d63](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/openssl.pdf?tbl=PROTECTION&id=3b73b0d63).

### NOTES

- 1 Le droit international coutumier représente les normes internationales considérées comme une pratique générale et une obligation légale en vertu de leur usage répété et de leur ratification généralisée par les états.
- 2 HCR, « Traiter les situations prolongées de réfugiés en Afrique, » *consultations informelles, nouvelles approches et partenariats pour la protection et les solutions en Afrique*, Genève (14 décembre 2001) : p. 2, [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).
- 3 Karen Jacobsen, *La vie économique des réfugiés*. (Bloomfield, CT : Kumarian Press, 2005) : p. 15.
- 4 Susan Banki, « L'intégration des réfugiés au moyen terme : une étude du Népal, du Pakistan et du Kenya, » *Nouvelles questions du HCR sur la recherche en matière de réfugiés*, Document de travail n° 108 (octobre 2004) : p. 11-14, [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).
- 5 Ibid., p. 12.
- 6 Ibid., p. 13.
- 7 Cf. note 3, p. 13.
- 8 Beth Elise Whitaker, « Évolution des opportunités : les réfugiés et les communautés hôtes en Tanzanie occidentale, » *Nouvelles questions du HCR sur la recherche en matière de réfugiés*, Document de travail n° 11 (juin 1999), [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).
- 9 Ibid., p. 9.
- 10 Ibid., p. 10.
- 11 Ibid., p. 10.
- 12 Ibid., p. 15.
- 13 Themba Lewis et Diana Daskalova, « Dimensions juridiques de l'accès des immigrants à l'emploi en Bulgarie : une analyse contextuelle, » *Analyse du travail et des affaires sociales en Europe du Sud-Est* (janvier 2008) : p. 79, [www.boeckler.de/pdf/seer\\_2008\\_1\\_lewis\\_daskalova.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/seer_2008_1_lewis_daskalova.pdf).
- 14 Commission des femmes pour les femmes et les enfants réfugiés, *Nous voulons travailler : offrir des opportunités d'obtenir les moyens d'existence pour les réfugiés en Thaïlande* (septembre 2006) : p. 4, [www.womenscommission.org/pdf/Th\\_deleg.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/Th_deleg.pdf).
- 15 Machtelt De Vriese, *Moyens d'existence des réfugiés : un examen des preuves*, Unité d'analyse de politique et d'évaluation du HCR (février 2006) : p. 22, [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/\\$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement).
- 16 Organisation internationale du travail, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
- 17 *Déclaration de Philadelphie de 1944*, [www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/about/philadelphia.htm](http://www.ilo.org/public/english/region/eurpro/ankara/about/philadelphia.htm).
- 18 HCR, *Manuel pour la protection des femmes et des filles du HCR*. (janvier 2008) : p. 229, [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/47cfae612.html](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/47cfae612.html).
- 19 Ibid., p. 228.
- 20 *Convention de 1951 relative au statut des réfugiés*, [www.unhchr.ch/html/menu3/b/o\\_c\\_ref.htm](http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/o_c_ref.htm).
- 21 *Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés*, [www.unhchr.ch/html/menu3/b/o\\_c\\_ref.htm](http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/o_c_ref.htm).
- 22 *Déclaration universelle des droits de l'homme de 1948*, [www.un.org/Overview/rights.html](http://www.un.org/Overview/rights.html).
- 23 *Pacte international de 1966 relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, [www.unhchr.ch/html/menu3/b/o\\_c\\_ref.htm](http://www.unhchr.ch/html/menu3/b/o_c_ref.htm).
- 24 *Convention de 1979 sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes*, [www.un.org/womenwatch/daw/cedaw](http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw).
- 25 Cf. note 20.
- 26 Cf. note 22.
- 27 Cf. note 23.

- 28 *Convention de 1989 relative aux droits de l'enfant*, [www.unhcr.ch/html/menu2/6/crc/treaties/crc.htm](http://www.unhcr.ch/html/menu2/6/crc/treaties/crc.htm).
- 29 Cf. note 20.
- 30 Cf. note 22.
- 31 *Pacte international de 1966 relatif aux droits civils et politiques*, [www.unhcr.ch/html/menu3/b/o\\_c\\_ref.htm](http://www.unhcr.ch/html/menu3/b/o_c_ref.htm).
- 32 HCR, Données de base, [www.unhcr.org/basics.html](http://www.unhcr.org/basics.html).
- 33 HCR, « Etats parties à la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et au Protocole de 1967 » (1 octobre 2008), [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/openssl.pdf?tbl=PROTECTION&id=3b73b0d63](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/openssl.pdf?tbl=PROTECTION&id=3b73b0d63).
- 34 *Convention OAU de 1969 sur les aspects spécifiques des problèmes des réfugiés en Afrique*, [www.africa-union.org/Official\\_documents/Treaties\\_%20Conventions\\_%20Protocols/Refugee\\_Convention.pdf](http://www.africa-union.org/Official_documents/Treaties_%20Conventions_%20Protocols/Refugee_Convention.pdf).
- 35 Ibid., Article 1.2.
- 36 *Déclaration de Carthage sur les réfugiés de 1984*, [www.unhcr.org/refworld/publisher,AMERICAS,,,3ae6b36ec,0.html](http://www.unhcr.org/refworld/publisher,AMERICAS,,,3ae6b36ec,0.html).
- 37 Ibid., Section 3.3.
- 38 *Convention et Protocole relatifs au statut des réfugiés*, [www.unhcr.org/protect/3c0762ea4.html](http://www.unhcr.org/protect/3c0762ea4.html).
- 39 Cf. note 8, p. 2.
- 40 Cf. note 2.
- 41 Cf. note 2.
- 42 Entretien de la Commission des femmes pour les réfugiés avec Tania Kaiser, août 2008.
- 43 Cf. note 3, p. 16.
- 44 Comité exécutif des Nations Unies du programme du Haut Commissaire, « Le rôle du HCR pour soutenir de meilleures interventions humanitaires dans les situations de déplacement interne », Comité permanent (39<sup>ème</sup> réunion) (4 juin 2007) : p. 2, [www.unhcr.org/refworld/docid/4693775c2.html](http://www.unhcr.org/refworld/docid/4693775c2.html).
- 45 Francis Deng, « Principes directeurs pour le déplacement interne », *Journal international du droit des réfugiés*, vol. 10, n° 3, (1998) : p. 563.
- 46 Comité permanent inter-agences (Inter-Agency Standing Committee - IASC), [www.humanitarianinfo.org/iasc/content/default.asp](http://www.humanitarianinfo.org/iasc/content/default.asp).
- 47 HCR, *L'état des réfugiés dans le monde : le déplacement interne dans le nouveau millénaire* (Oxford : Oxford University Press, 2006) : p. 3, [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=publ&src=static/sowr2006/toceng.htm](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=publ&src=static/sowr2006/toceng.htm).
- 48 Basé sur les données composites obtenues du HCR, *Tendances internationales 2007 : réfugiés, demandeurs d'asile, rapatriés, déplacés internes et apatrides* (juin 2008) ; Comité des Etats-Unis pour les réfugiés et les immigrants, *Sondage des réfugiés dans le monde* (2008) ; et Centre international de surveillance des déplacements, *Déplacement interne : Aperçu général des tendances et développements en 2007* (avril 2008).
- 49 Marc Summers, « Les jeunes résidents urbains en Afrique : le défi des réalités dans une région en évolution », UNICEF/ADAP (novembre 2008) : p. 11. [Citing Kenneth Karl, « Le secteur informel », *Le messenger* 178 (déc. 1999-jan. 2000) : pp. 53-54.]
- 50 Commission des femmes pour les femmes et les enfants réfugiés, *Vies désespérées : les femmes réfugiées birmanes luttent pour gagner leur vie en Malaisie, Mission sur le terrain à Kuala Lumpur, Malaisie* (mai 2008) : p. 4, [www.womenscommission.org/pdf/Th\\_deleg.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/Th_deleg.pdf).
- 51 Ibid., p. 3.
- 52 Immigration en Malaisie, [migrationmalaysia.net](http://migrationmalaysia.net).
- 53 Groupe de travail sur l'immigration et JUMP, « Malaisie : une présentation conjointe des membres du Groupe de travail sur l'immigration (Migration Working Group - MWG) et du Réseau septentrional pour les immigrants et les réfugiés (Jaringan Utara Migrasi dan Pelarian, JUMP) pour la 4<sup>ème</sup> session de l'Examen périodique universel » (février 2009), [lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session4/MY/MWG\\_JUMP\\_MYS\\_UPR\\_S4\\_2009\\_MigrationWorkingGroup\\_theNorthernNetworkforMigrantsandRefugees\\_JOINT\\_upr.pdf](http://lib.ohchr.org/HRBodies/UPR/Documents/Session4/MY/MWG_JUMP_MYS_UPR_S4_2009_MigrationWorkingGroup_theNorthernNetworkforMigrantsandRefugees_JOINT_upr.pdf).
- 54 HCR, *Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration* (2004) : p. Un-2, [www.unhcr.org/partners/PARTNERS/411786694.pdf](http://www.unhcr.org/partners/PARTNERS/411786694.pdf).
- 55 Cf. note 20.
- Cf. Cf. note 21.
- 57 Walter Kälin, « Superviser la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés : l'Article 35 et au-delà » (révision d'une étude préalable préparée pour la Consultation internationale 2001 du HCR relative à la protection internationale) (Cambridge, UK, Cambridge University Press : Cambridge, juin 2003) : p. 628, [www.unhcr.org/partners/PUBL/419dc0b84.pdf](http://www.unhcr.org/partners/PUBL/419dc0b84.pdf).
- 58 Ibid., p. 631.
- 59 Ibid., pp. 630-631.

---

# Programmes de formation et de placement

## INTRODUCTION

Les personnes déplacées par un conflit ou une catastrophe naturelle rencontrent un large éventail d'obstacles à leur développement individuel, social et économique. Dans ces situations qui se prolongent souvent, le gaspillage de capital humain et l'érosion des compétences peuvent s'avérer considérables si des programmes de développement des compétences commercialisables ne sont pas en place. Les programmes de formation et de placement peuvent fournir des outils importants pour le développement de futurs moyens d'existence et pour réduire la vulnérabilité face à l'exploitation et à la pauvreté.

Les interventions de formation et de placement pour la promotion des moyens d'existence décrits dans ce chapitre comprennent l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), l'apprentissage et le placement. Les programmes d'éducation et de formation techniques et professionnelles — formation formelle pour le développement des qualifications professionnelles — devraient être suivis par des apprentissages ou une aide à la recherche d'emploi afin d'assurer que les participants appliquent les compétences et connaissances acquises lors de la formation dans le but de générer des revenus et d'entrer sur le marché du travail. L'apprentissage peut cependant constituer une formation « sur le tas » à titre indépendant, qui peut permettre aux personnes déplacées de pénétrer le marché du travail sans toutefois en tirer des revenus au départ. Les programmes de placement d'emploi permettent d'orienter et de placer les participants dans des emplois où ils peuvent utiliser les compétences acquises à travers l'EFTP ou l'apprentissage.

Les programmes de formation et de placement sont à même de favoriser l'autonomie durable sur le long terme en fournissant aux populations déplacées les outils concrets dont elles ont besoin pour rebâtir leurs vies. Des programmes holistiques bien planifiés devraient s'appuyer sur les connaissances locales, tirer partie des ressources existantes de la communauté hôte et utiliser l'expertise des agences de mise en œuvre.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Avant de mettre en œuvre une intervention de formation et de placement, il faut évaluer la demande du marché du travail afin d'identifier les besoins en matière d'emploi, les secteurs présentant des opportunités d'embauche et les ensembles de compétences requis pour saisir ces opportunités.
- Il est indispensable d'inclure les groupes vulnérables ciblés dans la planification et la conception des programmes afin de répondre au mieux aux besoins de la communauté. L'inclusion des groupes cibles devrait être planifiée avec soin afin de ne pas exclure de membre de la communauté ni provoquer de ressentiment.
- Les stéréotypes professionnels liés au genre, à l'âge et aux capacités devraient être contestés, non renforcés.
- Les participants aux programmes de formation et de placement peuvent avoir besoin de composants de programme supplémentaires, tels que des services de soutien et une formation en matière d'aptitude au travail et à la vie quotidienne, afin de se préparer de façon adéquate pour l'arrivée sur le marché du travail.
- La durée des programmes de formation et d'apprentissage doit être suffisamment longue pour fournir le niveau de compétence nécessaire pour les qualifications professionnelles acquises.
- La durée des programmes et les objectifs de formation doivent être expliqués très clairement aux participants dès le départ afin qu'ils puissent faire un choix éclairé quant à leur participation tout en gardant des attentes réalistes.
- Impliquer d'autres parties prenantes — telles que le secteur privé et le gouvernement local — comme partenaires contribuera à développer les capacités et permettra d'éviter que les mêmes efforts de formation soient fournis à plusieurs reprises.



La formation dans des compétences telles que la charpenterie, comme ici au nord de l'Ouganda, peut permettre de trouver un emploi pendant la période de déplacement et après le retour dans les communautés d'origine ou vers un pays de réimplantation. © SIPA/Rafael Rodriguez-Leal

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

Un **apprentissage** est un type de formation sur le terrain dans laquelle un étudiant est placé auprès d'un travailleur ou d'un ouvrier qualifié sur son lieu de travail pour acquérir des compétences pratiques. Au terme du programme, il est possible que l'étudiant soit embauché par son formateur, ou placé à un emploi exigeant une connaissance des compétences acquises. Les apprentissages sont également appelés **formation industrielle**.

**Une formation en aptitude au travail** est une formation dispensée aux groupes vulnérables et autres, qui peuvent avoir besoin d'une préparation afin d'être performants sur le marché du travail et d'utiliser des compétences professionnelles qui ont peut-être été acquises par des programmes de formation et d'apprentissage. La formation en aptitude au travail inclut une instruction de base, telle que l'alphabétisation et le calcul ; l'inculcation de comportements de travail appropriés tels que le professionnalisme, les normes sur le lieu de travail et les compétences en matière d'entretien et le développement de capacités de communication qui aideront les participants à suivre des instructions et à travailler en équipe. Une telle formation peut aider les participants à assumer davantage de responsabilités dans différents cadres de travail et à négocier leur salaire.

**La formation en aptitudes à la vie quotidienne** est un service complémentaire important pour les groupes particulièrement vulnérables, afin de les préparer à participer à la société et à réussir sur le marché du travail. La formation en aptitudes à la vie quotidienne sensibilise les participants aux questions du VIH/SIDA et autres maladies contagieuses, de santé familiale, des droits de l'homme, de durabilité environnementale, de sécurité personnelle et de violence basée sur le genre, ainsi qu'au danger des mines. Par ailleurs, elle peut inclure une formation sur la réconciliation, la résolution des conflits et la responsabilité civique. Les jeunes apprenants et les anciens combattants peuvent bénéficier d'une telle formation, qui fournit des stratégies d'adaptation alternatives à utiliser pendant les périodes de privations ou de conflit. Equiper les participants d'aptitudes à la vie quotidienne transférables peut développer leur atouts personnels et sociaux, ce qui peut les aider à supporter des chocs et à obtenir un emploi durable à l'avenir.

**Le placement** consiste à orienter et placer directement des travailleurs à des postes disponibles. Des services d'aide à la recherche d'emploi doivent être offerts aux diplômés des programmes de formation professionnelle et d'apprentissage. Les travailleurs peuvent également être directement placés dans des emplois s'ils détiennent les compétences et l'expérience requises.

**Les programmes d'enseignement et formation techniques et professionnels** préparent les individus à une participation productive au marché du travail en leur fournissant les compétences et connaissances requises pour faire partie de la main d'œuvre. Les programmes d'EFTP de court terme fournissent aux stagiaires les compétences minimales nécessaires pour produire un bien ou fournir un service spécialement pour en tirer des revenus. Ce type de programme de formation est bénéfique à ceux dont l'expérience est limitée voire inexistante, mais qui doivent participer au marché du travail afin de subvenir à leurs besoins de base. Les programmes d'EFTP de long terme peuvent inclure un cursus d'éducation générale en plus des compétences et connaissances spécifiques qui sont requises pour l'exercice d'un métier, comme l'alphabétisation, l'aptitude au calcul et les aptitudes à la vie quotidienne, ce qui donne aux étudiants un ensemble de compétences complet et transférable. Les programmes d'EFTP de long terme sont conçus pour dispenser une instruction approfondie pour un métier particulier, tel que la réparation automobile, la plomberie et la formation d'aide-soignant, et pour préparer les participants à occuper un poste technique demandant davantage de qualifications.

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR LES PROGRAMMES DE FORMATION ET DE PLACEMENT

Pour parvenir à un résultat positif, les programmes d'EFTP, d'apprentissage et de placement d'emploi pour les déplacés doivent comprendre ces éléments essentiels :

- Préserver l'emploi comme objectif primaire**  
 Bien que la formation professionnelle et l'apprentissage puissent doter les individus de certains moyens et qu'ils permettent d'atteindre des objectifs sociaux, leur priorité doit rester l'octroi aux participants de compétences transférables en vue d'un emploi durable. Les interventions devraient être conçues en coordination avec les employeurs locaux afin d'obtenir des placements d'emploi appropriés pour les stagiaires à la fin de leurs programmes. Les programmes de formation doivent compléter l'instruction théorique par une mise en application concrète et active des compétences afin de consolider les principes de base du métier et d'améliorer les chances du participant en matière d'emploi sur le long terme.

Lors de l'évaluation de programmes antérieurs, d'anciens stagiaires ont exprimé leur frustration par rapport aux programmes se concentrant principalement sur des objectifs psychosociaux, tels que la normalisation, la réhabilitation, le traumatisme et le rétablissement, car ces programmes n'améliorent pas les chances d'embauche ni les activités génératrices de revenus. Les programmes devraient viser à inclure ces objectifs en tant qu'éléments secondaires par rapport à la formation professionnelle, plutôt que comme priorité. L'obtention d'un emploi devrait être l'objectif général.
- Créer des formations professionnelles en fonction des demandes en maintenant un lien fort avec les besoins du marché**  
 Les programmes de formation et de placement les plus efficaces font appel à des évaluations de marché. Les interventions doivent créer des opportunités de génération de revenus dont les participants ne disposaient pas auparavant.

S'appuyer sur les conclusions des évaluations de marché et concevoir des propositions de cours répondant aux besoins du marché garantira que les stagiaires développent des compétences dans des métiers pouvant les absorber. Les programmes doivent produire des diplômés dotés de compétences commercialisables qui répondent aux demandes du marché dans les communautés où ils résident actuellement ou dans les communautés où ils résideront probablement.

- Identifier des marchés nouveaux et innovants en termes de métiers**  
 Les professionnels doivent identifier les marchés nouveaux et en croissance pour concevoir des programmes de formation et de placement pour les participants. Cela peut réduire la saturation du marché dans les métiers courants et créer davantage d'emplois avec des potentiels de longévité et de salaires plus élevés.
- Assurer l'implication des participants et de la communauté**  
 Lors du choix des formations ou de programmes d'apprentissage à offrir, il est important d'étudier les intérêts, compétences existantes et désirs des stagiaires, ainsi que de savoir quelles compétences sont considérées comme particulièrement précieuses par les membres de la communauté. L'implication des participants au programme, des membres de la communauté, des formateurs potentiels et des maîtres d'apprentissage contribuera à identifier et prioriser les ensembles de compétences désirables pour la communauté déplacée. Par ailleurs, les programmes de formation et de placement les plus efficaces comprennent un aspect de conseil en matière de carrière. Le counseling peut permettre de donner aux participants une vision claire des options professionnelles disponibles, des opportunités d'emploi pour chaque profession et de leur potentiel de salaire.

Les communautés et les participants doivent être impliqués dans les phases d'évaluation initiale, de conception, de mise en œuvre et d'évaluation finale des programmes de formation et de placement afin d'assurer leur pertinence, leur durabilité et la satisfaction des participants. Par exemple, en

impliquant la communauté dans l'évaluation du marché local lors de la phase d'évaluation initiale, les membres de la communauté et les participants apprennent à mesurer les changements du marché et à s'y adapter, à mener des analyses coût/bénéfices et travailler avec d'autres acteurs importants.

- **Assurer la sélection transparente des participants en fonction de leur niveau d'accès au marché, de leur éducation et de leur motivation**

La sélection transparente des participants est fondamentale et exige que les inscriptions restent ouvertes à tous, ainsi que l'affichage d'annonces de formation dans des endroits visibles de tous. Il est également recommandé que tout programme de formation et de placement destiné aux populations déplacées soit aussi au service de la population locale. Une telle inclusion favorise le développement des relations entre les deux communautés. L'assistance aux deux communautés peut faciliter la recherche d'emploi pour les déplacés tout en réduisant les inquiétudes des employeurs concernant la menace présentée par les programmes de placement par rapport aux besoins d'emploi de la population locale. La transparence dans le processus de sélection peut éviter tout malentendu potentiel en terme de favoritisme et réduire les tensions entre les communautés déplacée et locale.

La sélection des participants pour les programmes de formation doit se fonder sur leur éducation et leur motivation, ainsi que sur un niveau approprié d'accès au marché. Un emploi inadapté peut conduire un participant à l'échec. Pour les participants qui sont marginalisés et/ou ont peu d'accès au marché, les programmes devraient prévoir des dispositions pour leurs besoins spécifiques pour assurer leur accès et participation.

- **Prévoir une durée de formation et d'apprentissage adaptée pour acquérir les compétences**

Il est essentiel que la durée des programmes de formation et d'apprentissage soit suffisante pour assurer l'assimilation des connaissances et le développement des compétences. La durée d'un programme devrait dépendre du temps nécessaire pour acquérir une compétence afin d'être performant sur le marché du travail. La durée des cours de

formation peut varier, des programmes de court terme (un à trois mois) aux programmes de long terme pouvant s'étaler sur deux ans. Les programmes dont la durée est relativement courte (jusqu'à trois mois) peuvent ne pas transmettre des compétences et de connaissances adéquates pour assurer des moyens d'existence viables. Les formations prolongées peuvent cependant décourager les participants de terminer leur programme, car le temps passé en formation entrave souvent la génération de revenus.

- **Dispenser une formation préparatoire en compétences**

Lorsque c'est nécessaire, il faudrait pouvoir mieux encore préparer les participants à l'emploi à travers une formation d'aptitude au travail et à la vie quotidienne, ce qui peut aider les groupes et individus vulnérables non dotés d'une éducation ou formation préalable à être performants sur le marché du travail. C'est particulièrement important pour les membres jeunes de la communauté ou pour ceux qui ont grandi dans des contextes de conflit. Une telle formation est à même de poser un fondement solide pour l'apprentissage, de renforcer l'estime personnelle et d'augmenter les possibilités de réussite des participants sur le marché du travail.

- **S'appuyer sur les partenariats avec les initiatives existantes tout en les développant.**

Au lieu de créer des services en parallèle, à chaque fois que c'est possible, il est préférable de s'appuyer sur les initiatives en matière d'EFTP, d'apprentissage et de placement d'emploi déjà présentes dans la communauté — qu'elles soient menées localement ou mises en œuvre par des organisations non gouvernementales (ONG) — et de les renforcer. La coordination avec les organisations de mise en œuvre évitera de dupliquer les efforts tout en limitant la saturation du marché local en formant trop d'individus aux mêmes métiers. L'établissement de partenariats entre des agences locales ou les ONG et de grandes organisations internationales peut contribuer à intégrer les connaissances et l'expertise.

- Encourager l'intérêt des stagiaires pour l'entrepreneuriat**  
Les participants intéressés par la création d'une petite entreprise auront besoin d'une formation en gestion, ainsi que d'un prêt ou d'une subvention de départ pour faire face à leurs frais de démarrage jusqu'à ce qu'ils s'établissent sur le marché. Si ces petites entreprises réussissent, elles pourraient à leur tour offrir des opportunités d'apprentissage dans des professions très demandées sur le marché du travail.
- Adopter une approche sensible au genre**  
Les interventions ciblant les femmes doivent reconnaître que leur charge de travail et leurs responsabilités domestiques sont souvent déjà énormes, et éviter d'alourdir leur fardeau. Lors du travail avec les groupes communautaires, il est essentiel de garantir l'égalité de la participation des femmes. Lorsque c'est possible, les femmes doivent être soutenues par des structures de prise en charge des enfants ou des horaires de travail flexibles s'adaptant à leurs responsabilités.
- Intégrer les groupes vulnérables aux programmes**  
Les groupes vulnérables doivent bénéficier d'un accès aux opportunités offertes par les initiatives de formation et de placement en qualité de participants à ces programmes. Il est important de fournir un soutien supplémentaire à ces groupes cibles afin d'augmenter leur participation et leur réussite dans les programmes.
- Opérer un contrôle continu**  
Il est essentiel de contrôler les programmes de formation et de placement pour identifier tout impact social ou économique négatif, détecter les éventuelles évolutions de l'économie affectant les demandes du marché et déterminer si les programmes doivent être modifiés pour rester efficaces. Il faut donc mettre au point, dès les premières étapes du projet, un plan de contrôle continu des objectifs du programme, pour que la surveillance s'effectue tout le long de la phase de mise en œuvre (*voir les sections sur la mise en œuvre*).

## CONSIDÉRATIONS SPÉCIALES POUR LES PROGRAMMES DE FORMATION ET DE PLACEMENT

### CONSIDÉRATIONS POUR LES GROUPES PRÉSENTANT DES BESOINS PARTICULIERS

Lorsqu'ils sont ciblés sur les groupes vulnérables, les programmes de formation et de placement ont la possibilité de jouer un rôle important dans la remise en question des stéréotypes de genre, d'âge et de capacités, et ils peuvent créer un environnement d'apprentissage et un marché du travail plus équitables. Lors du développement d'une intervention, il est important de tenir compte des besoins des groupes particuliers, tels que les femmes, les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes atteintes de maladies contagieuses et les anciens combattants. Les personnes âgées peuvent faire face à des difficultés d'ordre physique ou mental entravant leur mobilité, ou être en charge de leurs petits-enfants ou d'orphelins. Les réfugiés et déplacés internes (DI) âgés disposent souvent d'une expérience professionnelle de plusieurs dizaines d'années et ils peuvent constituer une ressource inestimable. Les personnes déplacées souffrant d'un handicap ont souvent de la difficulté à trouver du travail en raison des barrières sociétales et des problèmes d'accès, de services et de transport. Les programmes d'EFTP destinés aux personnes déplacées sont souvent inadaptés par rapport aux compétences, aux capacités et aux besoins des personnes handicapées, et nombre d'entre ces programmes ne les ciblent même pas.<sup>1</sup> Il est important de prévoir des programmes de formation et de placement dans des professions adaptées aux capacités de ces groupes, et de tenir compte des besoins en termes de transport et d'accueil des enfants si nécessaire.

## ÉTUDE DE CAS

Des réfugiés souffrant d'un handicap maintiennent leurs moyens d'existence au Pakistan<sup>2</sup>

A Peshawar, une ONG locale a contribué à réduire la stigmatisation des réfugiés handicapés et a prouvé qu'ils peuvent réussir à utiliser leur potentiel économique pour le bien de la communauté. Après avoir mené une évaluation de la demande du marché, des capacités et des opportunités d'emploi disponibles, l'agence dispense une formation professionnelle pour les métiers ne nécessitant pas beaucoup de mobilité, tels que le métier de tailleur ou de tisseur de tapis. Une éducation de base est également offerte. Au terme du programme, les diplômés reçoivent des trousseaux d'outils complets pour qu'ils puissent entrer sur le marché du travail avec moins de difficulté. Lors d'un sondage, l'ONG de mise en œuvre a découvert que plus de 90 pour cent des réfugiés handicapés ayant reçu la formation gagnent désormais leur vie de façon convenable.

Afin qu'ils effectuent une transition réussie, il faut encourager les anciens combattants à participer à des programmes de formation préparatoires ainsi qu'à des programmes d'aptitude au travail et à la vie quotidienne pour développer leurs capacités comme civils. Sans cette transition, il est peu probable qu'ils trouvent du travail après l'achèvement des programmes de formation et d'apprentissage. Il est important de les intégrer dans des programmes conjoints de formation pour favoriser leur acceptation dans la communauté et contribuer à leur réconciliation. Il faut également tenir compte des aptitudes des anciens combattants et de leur capacité à apprendre en salle de classe. Au retour d'un conflit, ils peuvent ne pas être en mesure de s'asseoir pour étudier pendant plusieurs heures. On privilégiera alors plutôt un enseignement concret au moyen de l'apprentissage, où ils pourront apprendre par la pratique plutôt qu'en recevant une instruction formelle. Les organisations de mise en œuvre doivent prévenir la marginalisation des anciens combattants et s'atteler à sensibiliser les acteurs concernés au fait que leurs besoins peuvent être différents de ceux d'autres groupes vulnérables.

## ÉTUDE DE CAS

### Des anciens combattants recherchent une formation en aptitudes à la vie quotidienne au Mozambique<sup>3</sup>

Dans les programmes de formation professionnelle pour anciens combattants au Mozambique dans les années 1990, l'inclusion de compétences spécifiques à la réintégration – telles que développement de la paix, la responsabilité sociale et la formation en aptitudes à la vie quotidienne – a été considérée comme essentielle par les anciens combattants. Malgré cela, ces matières étaient absentes de nombreux programmes de formation conduits par les ONG. Le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) a cherché à répondre à ce besoin à travers la formation professionnelle en mettant en œuvre « le programme d'assistance post-rapatriement le plus grand de l'histoire » dans lequel « des activités de réintégration et de réhabilitation ont été entreprises dans presque tout le pays. »<sup>4</sup>

## DÉFIS

Voici quelques uns des défis les plus courants propres à la mise en œuvre des programmes de formation et de placement :

- faibles niveaux d'éducation chez les populations déplacées ;
- impact psychologique des conflits et des déplacements sur la population ;
- présence de groupes armés ou agitation dans la région ;
- stigmatisation des populations déplacées ;
- saturation des marchés locaux par trop d'individus formés aux mêmes professions ;
- fluidité/mobilité des apprenants ;
- coûts des formations pour les apprenants ;
- dépendance des programmes vis-à-vis des subventions externes ;
- politiques de travail restrictives imposées par le gouvernement hôte empêchant les diplômés des programmes de travailler (*se reporter au chapitre sur le travail avec les gouvernements hôtes pour davantage d'informations*).

## CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

La mise en œuvre des programmes de formation et de placement peut avoir des conséquences imprévues. Lorsque des programmes sont appliqués sans une vision complète des conditions du marché local et des autres prestataires de services disponibles, les interventions peuvent souffrir d'un chevauchement des programmes et d'une saturation du marché du travail. Les agences de mise en œuvre doivent coordonner leur action avec d'autres prestataires de services et avec le secteur privé autant que possible pendant le cycle du programme.

## ÉTUDE DE CAS

### Échec d'une distribution de trousseaux d'outils de démarrage<sup>5</sup>

Une ONG italienne au Mozambique a financé un programme de formation professionnelle pour plusieurs centaines d'anciens combattants souffrant de handicaps dans des domaines tels que l'agriculture, la charpenterie, la fabrication de briques, la réparation automobile et électronique, la couture, la cordonnerie et le travail de bureau. Au terme du programme, chaque stagiaire a reçu une trousse d'outils pour se lancer à son compte. Après la fin du premier cours, environ la moitié des personnes formées avaient vendu leur trousse d'outils, car elles n'avaient pas trouvé de travail. L'expérience montre qu'une évaluation du marché du travail adéquate est essentielle.

## STRATÉGIES DE SORTIE OU DE TRANSITION

L'agence de mise en œuvre doit disposer d'un plan de retrait progressif du programme. Il est essentiel que non seulement les programmes de formation et de placement atteignent leur objectif en matière d'embauche pour les participants, mais aussi qu'ils assurent la longévité de l'emploi. Les partenaires de mise en œuvre qui préparent l'abandon progressif des programmes doivent s'assurer que des processus de maintien et de longévité sont en place.

Réfléchissez aux points suivants :

- réduire la dépendance des programmes vis-à-vis du financement initial ;
- évaluer les politiques internes pour assurer leur alignement sur les objectifs et les valeurs du programme, et leur longévité sur le long terme ;
- établir des réseaux facilitant la recherche d'emploi et le placement des participants même si le programme s'achève ;
- embaucher des individus issus des populations locales qui ont un intérêt à long terme pour la réussite du programme.

## SÉLECTIONNER UN MÉTIER POUR LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES

Le tableau suivant décrit des métiers pouvant faire l'objet d'un développement des compétences professionnelles. La sélection de métiers en fonction des besoins du marché doit être un point de départ pour la conception d'un programme d'EFTP, d'apprentissage et/ou de placement. Vous trouverez des informations spécifiques pour la conception et la mise en œuvre de tels programmes dans les sections sur l'EFTP et l'apprentissage de ce chapitre.

Formation professionnelle	Important, à noter	Exemples
Agriculture	Nécessite une terre arable adéquate et une réserve d'eau, des semences, de l'engrais et des outils.	Horticulture, production de légumes
Cuisson de nourriture	Peut être aisément adopté par divers groupes de population mais le marché peut être limité.	Boulangerie
Apiculture	Nécessite des ressources physiques, telles que des ruches, des enfumoirs, des vêtements et des chapeaux.	Miel et produits de cire d'abeille
Charpenterie	Une formation en charpenterie peut fournir une bonne préparation au rapatriement en raison du besoin de reconstruction post-conflit. Il est souvent possible de fournir une expérience de formation sur le terrain avec les agences de secours faisant des constructions dans les camps. L'expérience de travail concrète après la formation peut être limitée par la difficulté à se procurer du bois dans les camps.	Meubles d'école, meubles domestiques, construction
Traitement du charbon de bois	Nécessite une grande quantité de matières brutes. Non idéal dans les régions arides.	Combustible pour la préparation des repas et le chauffage des foyers
Service de livraison	La demande en marchandises à livrer doit être élevée dans la communauté. Nécessite des véhicules (p.ex. voitures, camions, bicyclettes) pour la livraison dans les zones éloignées.	Livraison de pain de porte en porte
Conduite	Nécessite un accès à des véhicules et des instructeurs qualifiés, et devrait résulter en l'obtention d'un permis ou d'une certification.	Fournir un transport public à la communauté déplacée ; transporter des marchandises au marché
Techniciens en réparation électronique	Nécessite des ressources telles que des outils, des appareils électroniques et des instructeurs qualifiés.	Réparation de télévision, radio et/ou téléphone portable
Coiffure	Ne nécessite généralement qu'une formation de court terme accompagnée d'un apprentissage et d'un petit capital, et peut être exercée partout, bien que le marché soit souvent rapidement saturé.	Coiffure, coupe, tresses, rasage et soins
Professions des soins de santé	Remplit généralement un vide important dans la communauté déplacée. Nécessite des professionnels de la santé formés.	Profession de sage-femme, soins infirmiers et services d'accoucheuse traditionnelle

Formation professionnelle	Important, à noter	Exemples
Maçonnerie	Encouragé comme préparation au rapatriement ou au retour en raison de la demande potentiellement élevée. Les stagiaires peuvent s'exercer en construisant des maisons pour les groupes vulnérables ne disposant pas d'un abri convenable. Il est possible que la maçonnerie ne soit pas adaptée aux camps manquant du bois de chauffage pour cuire les briques. Les briques en terre stabilisées au ciment font partie des alternatives.	Construction d'école
Mécanique	Viable seulement en cas de demande significative. La formation peut être onéreuse à cause des équipements, des outils et des qualifications importantes des instructeurs.	Réparation de voiture, moto et/ou bicyclette
Traitement des ressources naturelles	Transformation de ressources naturelles en biens consommables, tels que les huiles, le savon ou les laits corporels, dont la demande est élevée dans la communauté.	Produits à base de noix lulu, huiles aromatiques, plantes médicinales
Pastoralisme/ Elevage	Nécessite un accès à de la terre, de l'eau et des aliments pour animaux ; l'accès à un vétérinaire et à des services de santé des animaux.	Lait, œufs, viande
Plomberie	Il existe généralement un petit marché pour la plomberie dans les camps de réfugiés ; peut contribuer aux blocs sanitaires et à l'amélioration des latrines. Nécessite outils et instructeurs qualifiés.	Travail auprès d'une agence de secours
Compétences de secrétariat et de bureau	Crée des opportunités de travail dans divers environnements de bureau et contribue aux connaissances en matière de gestion d'entreprise.	Dactylographie, traitement de texte, feuilles de calcul et programmation informatique
Professions dans le secteur des services	Formation au service clientèle, connaissances spécifiques selon l'industrie et aptitudes de résolution de problèmes.	Employés d'hôtel, de boutique et de restaurant
Compétences pour petites entreprises	Utile pour tous les environnements de petit commerce. Peut être un cours périodique ou accompagner d'autres formations en compétences.	Comptabilité et gestion, relevé d'inventaire, calcul de coûts et de prix
Couture	Le métier de tailleur est une compétence pouvant être acquise par tous les groupes, y compris les personnes âgées et les personnes handicapées. Il se peut que le marché soit limité en raison de la disponibilité de vêtements prêt-à-porter moins chers. Nécessite une machine à coudre pour chaque apprenant, ce qui peut s'avérer coûteux.	Travail auprès d'une agence de secours, p.ex. fabrication d'uniformes scolaires, couture de moustiquaires, raccommodage et retouches
Services technologiques	Prestation de services de haute technologie nécessitant des ressources accessibles par le biais de subventions ou de micro-crédits.	Accès à l'internet, appels de téléphones portables, chargement des téléphones portables

## CONCEVOIR UN PROGRAMME D'EFTP INTÉGRANT DES ÉLÉMENTS D'APPRENTISSAGE ET/OU D'AIDE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Les professionnels doivent décider de la meilleure façon d'intégrer les éléments d'apprentissage et/ou de placement en fonction du niveau de compétences des participants avant ou après la réalisation d'un programme EFTP. La progression du programme comprend : 1) l'EFTP ; 2) l'apprentissage ; et 3) le placement dans un emploi. Tous les programmes EFTP devraient être suivis d'un plan d'apprentissage ou de placement. Bien qu'il soit possible qu'un programme d'EFTP prolongé soit inapproprié en raison de la nature de la profession ou des compétences déjà existantes des participants, la majorité des programmes d'apprentissage et de placement doivent comprendre un élément d'EFTP préalable. Les apprentissages doivent se dérouler pendant une période déterminée et conduire à un poste rémunéré auprès du maître d'apprentissage ou à un placement dans un autre emploi.

## INTERVENTIONS SPÉCIFIQUES DE FORMATION ET PLACEMENT : EFTP, APPRENTISSAGES ET AIDE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Les sections suivantes sont divisées entre interventions EFTP, apprentissage et placement, et elles constituent un guide pour les étapes préliminaires, la conception et la mise en œuvre de ces interventions spécifiques. En raison de la nature de ces interventions et des liens qui les unissent, certaines informations se chevauchent. Les professionnels peuvent s'appuyer sur les différentes sections d'intervention pour orienter leur intervention.

## ENSEIGNEMENT ET FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS (EFTP)

Les programmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) visent à fournir les compétences et connaissances requises pour accéder à des professions spécifiques. Les diplômés des programmes EFTP devraient être placés en apprentissage pour assurer l'application concrète des compétences, ou directement orientés vers des offres d'emploi à travers l'assistance à la recherche d'emploi.

### A. ETAPES PRÉLIMINAIRES

#### ÉVALUATIONS

##### Evaluation des besoins du marché

Les programmes EFTP devraient être conçus à partir d'informations et de projections actualisées sur le marché local et ses besoins afin de créer une connexion solide entre la formation des compétences et la demande. Une évaluation exige d'œuvrer étroitement avec d'autres organisations actives dans la région, les autorités locales et le secteur privé afin de pouvoir identifier des employeurs potentiels. Une évaluation du marché du travail doit :

- identifier les évaluations du marché existantes afin de coordonner la collecte des données ;
- déterminer quels métiers connaissent une demande importante sur le marché du travail ;
- évaluer la capacité d'absorption de chaque métier pour assurer qu'il n'y aura pas un excès de personnes formées ;
- déterminer les qualifications minimales requises pour assurer la compétence des diplômés et faciliter leur embauche ;
- identifier les professions qui acceptent d'employer des femmes ;

- déterminer combien de formateurs qualifiés, en comptant les femmes et les professionnels qualifiés, sont disponibles, ainsi que leur niveau d'instruction et leur expérience dans l'enseignement ;
- évaluer la disponibilité du matériel et des fournitures de formation et s'ils sont en quantité suffisante pour fournir à chaque apprenant du matériel pédagogique et des outils pour démarrer ;
- identifier les opportunités de développer des partenariats et des relations avec l'État, les employeurs privés et les entreprises locales, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales présentes dans la région en vue d'opportunités ultérieures d'apprentissage et/ou de placement.

La Trousse d'évaluation du marché pour les prestataires de formation professionnelle et les jeunes, préparée par la Commission des femmes pour les réfugiés et le programme de la Faculté des affaires internationales et publiques (School of International and Public Affairs - SIPA) de l'Université de Columbia, fournit un guide détaillé destiné aux professionnels pour faire en sorte que les programmes de formation professionnelle pour les jeunes soient développés avec une approche basée sur la demande. Vous pouvez obtenir cette trousse sur : [www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf)

#### **Evaluation des compétences**

Une évaluation des compétences garantit que les programmes tirent partie des compétences présentes dans la communauté tout en les développant davantage. L'évaluation cherche à comprendre :

- les compétences, connaissances et expérience existantes des groupes cibles, classées par genre, afin de pouvoir les utiliser et les développer pendant le programme de formation ;
- les différents ensembles de compétences disponibles dans la communauté pouvant être développés et mis à niveau en fonction de leur pertinence sur le marché local.

#### **Collecte de données dans la communauté**

Lors de la réalisation d'une évaluation des besoins de la communauté, il faut s'efforcer d'être participatif

et de n'exclure aucun groupe. Il est essentiel de comprendre :

- Quels services importants sont absents dans la communauté ?
- Quelles sont les professions privilégiées par les hommes et les femmes ?
- Quelles professions sont dominées par des genres ou groupes spécifiques ?
- Quels sont les besoins en formation des femmes ?
- Quels groupes sont particulièrement vulnérables ? Quels sont leurs besoins spécifiques ?
- Quels groupes ont du mal à accéder aux services/programmes ?

#### **IDENTIFIER LES PROGRAMMES EXISTANTS**

Il est essentiel d'identifier les programmes EFTP existants pour éviter de dupliquer les efforts au détriment de l'organisation de mise en œuvre et de la communauté. Si des programmes EFTP existent déjà, l'organisation de mise en œuvre devrait évaluer si le soutien à ces programmes est plus avantageux que la création de services parallèles. L'organisation de mise en œuvre devrait évaluer l'efficacité des programmes existants, l'inclusion des groupes cibles et toute lacune dans le programme de formation. Le renforcement des programmes existants peut améliorer leur qualité, leur portée, la diversité des cours proposés et leur efficacité.

Si des initiatives existantes correspondent aux demandes du marché local et de la communauté déplacée, il faut alors s'efforcer de proposer des cours complémentaires, notamment en matière de gestion de petite entreprise et autres compétences transférables. Déterminez :

- Est-ce que les programmes EFTP existants sont adaptés aux besoins et souhaits d'une partie importante des apprenants potentiels dans la population déplacée ?
- Proposent-ils des opportunités de mise en application concrète des compétences ?

- Offrent-ils une certification valide des compétences, et de préférence reconnue par le gouvernement ?
- Quels sont les besoins en capacités des centres de formation existants ? De quelle sorte d'expertise technique, de ressources ou de développement de cursus ont-ils éventuellement besoin ?

## B. CONCEPTION

La conception des programmes EFTP doit inclure la participation de la population cible et de la communauté locale. Le coût des ressources et du matériel, particulièrement des trousseaux d'outils pour les stagiaires, doit être pris en compte dans les budgets des programmes.

### SÉLECTION DU PERSONNEL

Lors de la sélection du personnel enseignant et dirigeant des programmes EFTP, il faut accorder la priorité aux membres des groupes déplacés et de la communauté locale, s'ils disposent des compétences requises.

Tous les membres du personnel doivent participer aux séances de formation interne et comprendre leur responsabilité dans le maintien de la qualité des programmes. Les formateurs doivent contrôler les programmes, reconnaître les obstacles et prendre des mesures pour les éliminer ; ils doivent également être familiarisés avec le contexte local et les besoins des apprenants. Il faut aussi qu'ils soient équipés pour fournir des informations et conseils sur les possibilités d'embauche et de création d'activité. Les programmes d'EFTP peuvent présenter des opportunités de développement professionnel pour les membres du personnel comme pour les participants aux programmes.

### QUALITÉ DE LA FORMATION

Les formateurs bien qualifiés sont ceux qui disposent des compétences adéquates en matière d'enseignement et dont l'expérience professionnelle est suffisante pour enseigner aux apprenants les compétences requises. Si ces conditions de base ne sont pas satisfaites, des formations adaptées peuvent être

proposées pour motiver les formateurs potentiels et les inciter à développer leurs capacités. Les ateliers de formation interne ou les opportunités de formation externe peuvent mettre à niveau les capacités des formateurs et contribuer à maintenir leurs connaissances et compétences à jour par rapport aux nouvelles technologies et aux demandes du marché local.

Une formation de grande qualité exige :

- une révision périodique des méthodes et matériels d'enseignement : tout matériel pédagogique obsolète ne devrait pas être utilisé et les stéréotypes de genre devraient être éliminés ;
- un équilibre approprié entre l'apprentissage pratique et théorique ;
- un nombre de formateurs adapté à celui des apprenants : cela dépendra du métier enseigné et des objectifs du programme ;
- une sélection judicieuse des outils et méthodes d'instruction pour assurer une mise en pratique possible en dehors de la salle de classe. L'usage d'outils avancés et chers n'est pas utile si les apprenants n'y ont pas accès suite à leur formation.<sup>6</sup>

### FORMATION CIBLÉE ET TAILLE DES CLASSES

Différents objectifs d'EFTP exigent différentes méthodes et approches d'enseignement. Les programmes centrés sur des objectifs économiques et sur une formation en compétences spécialisées et professionnelles exigent des tailles de classe choisies avec soin — et souvent réduites — afin d'éviter la saturation du marché. Néanmoins les programmes intégrés qui comprennent des objectifs sociaux et qui mettent l'accent sur l'aptitude au travail et à la vie quotidienne profitent mieux d'une participation maximale avec des classes de grande taille, pour que la formation puisse atteindre davantage d'individus et abaisser le coût par apprenant.

### OFFRIR UN ENVIRONNEMENT D'APPRENTISSAGE SÉCURISÉ

Il est indispensable de prêter attention à la sécurité des participants dans les programmes d'EFTP. Des

mesures de sécurité professionnelle doivent être mises en place. Par ailleurs, il faut accorder une attention particulière aux problèmes de protection spécifiques relatifs aux femmes en formation. Le risque de violence basée sur le genre, par exemple, peut être réduit en employant des femmes comme assistantes en classe, en établissant et en soulignant l'importance des codes de conduite pour les formateurs, en mettant à disposition des élèves des procédures de plainte confidentielle, et en instituant des mécanismes de suivi rigoureux.

### MAINTENIR LA SENSIBILITÉ À LA QUESTION DU GENRE

Pour maintenir la sensibilité à la question du genre dans les programmes EFTP, assurez :

- le recrutement et l'embauche de femmes comme formatrices ;
- le maintien d'une perspective sensible au genre dans le cursus et le matériel de formation ;
- la sensibilité au genre et l'inclusion des genres dans les méthodes d'enseignement, telles que les formations en groupe, les exercices de simulation, les travaux en groupe et les matériels théoriques et pratiques ;
- la compétence des formateurs dans les méthodes encourageant la participation active des femmes ou empêchant la domination des hommes ;
- l'égalité des apprenants hommes comme femmes dans la participation, le pouvoir de prise de décision et la rémunération ;
- des processus de feedback et d'évaluation confidentiels pour les participants ;
- l'emplacement du centre de formation dans une zone accessible et sûre pour les femmes ;
- l'établissement de règles de conduite entre les membres du personnel et les apprenants des deux sexes.

**Cours préparatoire de formation pré-professionnelle pour les participantes**  
Des cours de pré-formation peuvent être mis au moins pour introduire les femmes à des professions

traditionnellement dominées par les hommes. Lors de la conception de cours préparatoires spécialisés, il est aussi important d'adopter une approche intégrée pour encourager les femmes à s'inscrire avec les hommes aux cours de formation, si cela est considéré comme approprié dans la culture. Il est nécessaire d'attirer l'attention du public sur les expériences innovantes de femmes dans des rôles nouveaux et non traditionnels, particulièrement lorsqu'on considère que la participation des femmes dans des métiers dominés par les hommes peut engendrer des revenus plus élevés et davantage d'opportunités de croissance.

#### ÉTUDE DE CAS

##### **Des femmes palestiniennes défendent la prise en compte du genre dans la formation<sup>7</sup>**

Lors d'une évaluation des programmes de formation professionnelle existants en Palestine en 2005, les jeunes femmes ont exprimé leur insatisfaction par rapport au manque d'attention prêté aux problèmes de genre dans la conception et la mise en œuvre des programmes. Elles ont rapporté ne pas avoir souvent été en mesure d'assister à la formation professionnelle à cause de contraintes traditionnelles, notamment le rôle des genres qui est déterminé par la culture ou les mariages précoces. Elles ont parlé du besoin d'un processus progressif en termes d'engagement, d'encouragement et de soutien qui respecte les valeurs traditionnelles tout en éduquant les foyers sur la prise de conscience des questions genres et les avantages de combattre les normes de genre à travers l'autonomisation des femmes.

### COURS DE MISE À NIVEAU DES COMPÉTENCES

Pour les personnes disposant d'une éducation ou formation préalable mais nécessitant une mise à niveau de leurs compétences existantes, des cours de

perfectionnement peuvent être proposés. Les cours de perfectionnement peuvent aider combler des lacunes dans certains secteurs de services. Par exemple, les communautés déplacées manquent souvent de services de soins médicaux. En mettant à niveau les compétences des infirmiers, des sages-femmes et des guérisseurs traditionnels, ce vide peut être réduit. Des cours de perfectionnement peuvent également être fournis à des formateurs ou maîtres d'apprentissage déjà formés pour contribuer à augmenter l'offre et améliorer la qualité des services dans les communautés déplacées. Dans certains cas, il peut être nécessaire de modifier les critères des programmes de formation de façon à ce que les participants dont l'éducation est insuffisante puissent satisfaire aux exigences pour assister aux programmes du gouvernement.

### ÉTABLIR DES PARTENARIATS AVEC LES SERVICES ÉDUCATIFS DU GOUVERNEMENT EN VUE D'UNE CERTIFICATION

Il est important de développer des partenariats avec les ministères de l'État, non seulement pour développer les capacités pour la continuité des programmes, mais aussi pour promouvoir la reconnaissance des certifications en compétences professionnelles. Avec le soutien du gouvernement, les centres de formation peuvent fournir des certifications appropriées et reconnues des qualifications des apprenants. La certification officialise l'acquisition des compétences et des connaissances des participants, établit des normes de qualification pour l'embauche d'individus dans certaines professions et renforce la confiance des personnes certifiées dans leur recherche d'emploi. Les certificats des programmes de formation des ONG ne sont généralement pas reconnus officiellement comme le sont les certificats d'État, mais ils peuvent malgré cela s'avérer utiles pour trouver un emploi ou s'inscrire dans des institutions d'études supérieures. La coordination avec les institutions nationales peut également faciliter l'intégration des normes locales dans les programmes de formation et elle peut servir de source d'informations utiles sur les tendances et les changements de l'emploi sur les marchés locaux. Dans les contextes de déplacement et de rapatriement, il peut être plus facile de travailler de pair avec les gouvernements pour développer des certifications de compétences.

Dans le cas des réfugiés, cela peut s'avérer difficile, surtout si les gouvernements imposent des restrictions sur le travail des réfugiés.

### LES CENTRES DE FORMATION MOBILES PEUVENT CONTRIBUER À RÉDUIRE LA SATURATION DU MARCHÉ ET ATTEINDRE LES PARTICIPANTS DANS DES RÉGIONS REÇULÉES

Une méthode de mise en œuvre d'un programme EFTP consiste à créer de centres de formation mobiles. Ceux-ci évitent le problème de saturation du marché en se déplaçant de région en région, et en formant les individus à un métier spécifique jusqu'à atteindre le nombre maximal de personnes que le marché local est en mesure d'absorber. Plus tard, les centres mobiles reviennent brièvement pour le contrôle et les évaluations de suivi permettant de mesurer les impacts et le statut d'embauche des diplômés.<sup>8</sup>

Les centres de formation mobiles peuvent également constituer une alternative économique à l'établissement de centres de formation formels. Il faut cependant avoir soin d'inclure les coûts des véhicules, de l'essence, de la maintenance des véhicules et du matériel nécessaire dans l'analyse globale coûts-bénéfices. Un avantage de l'approche mobile est que des individus qui ne pouvaient pas assister à la formation en raison de la distance, d'un handicap physique ou de restrictions culturelles, sont désormais en mesure de le faire.

## C. MISE EN ŒUVRE

### SURVEILLANCE CONTINUE

Dans le cas des programmes d'EFTP prolongés, la formation dispensée peut perdre sa pertinence si des changements sociaux, économiques ou politiques majeurs viennent affecter significativement la communauté ou les marchés. Le personnel du programme peut évaluer les progrès et les limitations :

- en conduisant des discussions de groupe avec les participants ;
- en s'entretenant avec les participants et les formateurs du programme ;



Des femmes réfugiées souffrant d'un handicap et venant de République démocratique du Congo tressent les cheveux pour gagner leur vie dans le camp de Nyarugusu, Tanzanie. © HCR/M. Bulow-Olsen

- en mettant à jour les données d'évaluation du marché ;
- en réalisant des études à petite échelle sur les foyers, les formateurs et/ou les écoles ;
- en organisant des discussions de groupe avec le personnel du programme, les formateurs et les membres de la communauté hôte pour déterminer les obstacles auxquels les participants font peut-être face ;
- étudiant les rapports de progrès préparés par les centres de formation et les agences locales ;
- contrôlant les données recueillies par le personnel de projet sur le terrain au cours des visites.

## ÉTUDE DE CAS

### L'initiative LEGACY de l'IRC au Libéria

Suite à la guerre au Libéria, l'International Rescue Committee (IRC) a collaboré avec les centres de formation professionnelle, le gouvernement libérien et d'autres acteurs de l'EFTP dans le but de prioriser la réhabilitation du système d'éducation professionnelle et de prévoir l'accès des filles et autres enfants et jeunes marginalisés. L'initiative LEGACY de l'IRC, un projet régional sur cinq ans mis en œuvre au Libéria, en Sierra Leone, en Côte d'Ivoire et en Guinée, « se fonde sur les principes de l'inclusion, de la participation et de la durabilité » et « il est basé sur le principe d'après lequel une éducation de qualité et accessible est essentielle pour le développement futur de cette région et contribue à éviter le retour de la violence et de la guerre. »<sup>9</sup> Au Libéria, 88 pour cent des jeunes sont chômeurs, 68 pour cent des jeunes de 15 à 20 ans n'ont jamais vu une salle de classe, et plus de la moitié du taux d'analphabétisme du Libéria – 70 pour cent – est représenté par les jeunes.<sup>10</sup> Par ailleurs, 75 pour cent des infrastructures d'enseignement et de formation techniques et professionnelles ont été détruites pendant le conflit, ne laissant aucune autorité centralisée pour superviser l'EFTP depuis le début du conflit ; la participation des femmes au marché du travail a diminué ; les instructeurs de formation professionnelle vieillissent, et il est donc urgent de les remplacer ; tout cela alors que les compétences détenues les jeunes ne sont pas adaptées aux nouveaux besoins du marché du travail.<sup>11</sup>

Afin de surmonter ces défis, l'intervention de promotion des moyens d'existence LEGACY fournit une formation professionnelle et une éducation qui sont sûres, accessibles et pertinentes par rapport au marché comme à l'éducation, permettant ainsi de préparer les jeunes et tout particulièrement les filles à l'entrée sur le marché du travail et au développement des entreprises. L'initiative LEGACY est conçue avec une approche à deux niveaux, pour des réformes des politiques au niveau national et pour leur application au niveau local. Au niveau national, l'IRC a facilité la formation du Groupe de travail national (GTN) en EFTP, constitué de cinq ministères gouvernementaux, d'ONG clés locales et nationales, de l'Association des entreprises du Libéria et des chambres de commerce. Elle revendique « une approche coordonnée et normalisée de l'EFTP » qui améliorera l'accès pour les jeunes marginalisés, supprimera les obstacles pour la formation des filles et promouvra la participation des filles aux métiers de l'EFTP.<sup>12</sup> Parmi les priorités du GTN figurent le rétablissement d'un conseil national responsable de l'EFTP, l'obtention de financements pour les institutions d'EFTP et la création de liens vers l'emploi, l'approbation de cursus et d'apprentissages basés sur le marché, et la disponibilité de formations à jours pour les instructeurs et d'environnements de formation sécurisés pour les étudiants.<sup>13</sup>

Au niveau de la mise en œuvre directe ou locale, l'initiative LEGACY a entrepris un certain nombre d'interventions basées sur le marché et tournées vers les jeunes, illustrant ainsi les changements revendiqués au niveau national. Ces interventions incluent :

- la révision des critères d'admission pour augmenter la participation des femmes dans les centres de formation professionnelle ;
- des évaluations de marché menées par des jeunes ;
- la révision du cursus pour y inclure des compétences de gestion d'entreprise, des aptitudes à la vie quotidienne et de l'accompagnement ;
- des tests basés sur les normes des métiers ;
- une instruction centrée sur les étudiants ;
- des activités d'évaluation, de défense et de politique liées aux obstacles à la participation des femmes aux formations ;
- l'implication de grandes industries et des chambres de commerce ;
- la reconstruction et la fourniture d'équipements nécessaires ;
- des évaluations de marché et une expertise technique ;
- l'établissement de directives pour la gestion de fonds et le déboursement des revenus ;
- la mise en œuvre de codes de conduite et de pratiques de sécurité dans les centres de formation professionnelle et les sites de formation sur le terrain.<sup>14</sup>

## FOURNIR DES TROUSSES DE DÉMARRAGE LORS DE LA REMISE DES DIPLÔMES

Afin de soutenir les élèves dans leur recherche d'emploi, il est généralement utile de leur fournir une trousse de démarrage lors de la remise des diplômes. Il s'agit d'un ensemble de base comprenant les outils et le matériel requis par leur métier.<sup>15</sup> Ce procédé présente le double avantage d'être un moteur de motivation pour les apprenants et de jouer à terme un rôle crucial dans la recherche d'emploi ou la génération de revenus une fois le diplôme obtenu. Plusieurs méthodes, présentées ci-dessous, peuvent être employées pour ce procédé. C'est une analyse coûts-bénéfices qui permettra de déterminer la méthode appropriée, car chacune d'elle implique la remise d'un trousseau aux élèves diplômés :

- Une trousse de démarrage peut être offerte à chaque diplômé ayant fait preuve de capacités et d'efforts exemplaires dans son apprentissage. Les trousse d'outils peuvent être distribuées au terme de la formation, ce qui motiverait les apprenants à terminer leur cours. Il sera alors essentiel de faire preuve de tact étant donné le risque qu'une sélection subjective des destinataires cause un mécontentement. Les systèmes de notation

doivent être transparents et objectifs afin de garantir l'équité.

- Il est possible de demander aux diplômés de rembourser une partie du coût des trousse une fois qu'ils auront été embauchés. Cette méthode exige un contrôle des anciens stagiaires, et elle peut s'avérer onéreuse voire impossible dans certains contextes de déplacement interne ou de rapatriement imminent.
- Les trousseaux utilisés par les stagiaires lors de leur formation peuvent leur être offerts au terme de la formation. Cela peut réduire les risques que les stagiaires vendent les équipement, car les outils seront visiblement usagés.
- Des groupes peuvent constituer des coopératives afin de mettre le matériel en commun et d'en réduire le coût. Il faut cependant faire preuve de jugement, car le partage d'une trousse d'outils peut causer des conflits dans le groupe.

## APPRENTISSAGE

L'apprentissage peut se faire sous forme de programmes autonomes consistant simplement à placer les personnes devant acquérir des compétences auprès d'un ouvrier qualifié, ou bien dans la continuité des programmes de formation professionnelle. Il est nécessaire que les programmes de formation professionnelle incluent un aspect permettant aux participants de mettre leurs compétences en application dans des contextes de la vie réelle et de réussir leur transition sur le marché du travail. Pour encourager les travailleurs professionnels à superviser des apprentis, une bourse peut leur être offerte en compensation de leurs services de tutorat.

On ne saurait trop insister sur le fait que les agents mettant en œuvre des programmes d'EFTP incluant l'apprentissage doivent identifier et cibler des professions appropriées. On sélectionnera des formations dans des métiers faisant l'objet d'une demande réelle, car il arrive parfois que des ouvriers qualifiés gagnent de l'argent ou un soutien en formant des apprentis lorsqu'ils sont eux-même incapables de gagner leur vie avec leur métier. Si les professionnels ne s'assurent pas de l'adéquation entre le programme de formation et d'apprentissage et les besoins réalistes du marché du travail, les participants courent à l'échec.

### A. ETAPES PRÉLIMINAIRES

#### ÉVALUATIONS

##### Liens avec le marché

L'apprentissage ne doit pas être mis en place sans qu'une évaluation adéquate ait été conduite pour assurer l'existence d'une demande sur le marché du travail pour les apprentis une fois leur formation achevée. Comme les organisations internationales et les gouvernements hôtes réalisent parfois des études de marché, il est essentiel de consulter ces organisations avant de mettre en œuvre tout programme d'apprentissage. Les questions doivent identifier :

- si les entreprises locales ont été consultées à propos des demandes du marché ;

- les types d'emploi disponibles ;
- les secteurs capables d'absorber plus de main d'œuvre ;
- les types de tâches que les femmes et groupes vulnérables — y compris les personnes handicapées — sont capables d'effectuer dans ce secteur, en tenant compte des contraintes physiques ou culturelles potentielles.

#### Evaluation des compétences

Si l'apprentissage constitue la source principale de la formation, il est essentiel de tester les compétences des candidats à l'apprentissage, car il se peut qu'ils aient déjà travaillé dans un champ identique (ou semblable). Voici quelques unes des questions à poser :



Avec une planification minutieuse, des programmes peuvent être développés pour les réfugiés handicapés, comme ici, en Sierra Leone. © Andre Lambertson

- Disposent-ils des compétences adéquates pour que l'apprentissage auprès d'un tuteur soit une réussite ?
- Montrent-ils un intérêt pour le métier auquel ils seront formés ?

#### Evaluation des besoins

Pour les programmes d'apprentissage, il faut notamment se demander :

- Est-il nécessaire que les tuteurs soient du même sexe que les apprentis ?
- L'apprenti a-t-il besoin d'un soutien supplémentaire pour pouvoir participer au programme d'apprentissage ? Par exemple, faut-il prévoir une garde d'enfants pendant les heures de formation ? Ou une allocation pour le transport sur le site de l'apprentissage ?
- Les tuteurs ont-ils besoin d'une formation spécifique pour pouvoir travailler avec des apprentis vulnérables ?
- Des certificats sont-ils requis pour pouvoir travailler ? Certains matériels ou outils sont-ils nécessaires pour commencer à travailler ?
- Les tuteurs ont-ils besoin d'une formation supplémentaire pour transmettre leurs connaissances aux élèves de façon satisfaisante ? Les formateurs disposent-ils des ressources pour accueillir les apprentis ?
- De quels types de soutien supplémentaire ont-ils besoins ? Pourraient-ils tirer partie d'outils supplémentaires ? Quel matériel de formation sera nécessaire ?
- Quel type de critère sera utilisé pour accepter des élèves dans le programme d'apprentissage ?
- Combien de temps la formation durera-t-elle ? Combien d'apprentis le formateur peut-il prendre en charge ?
- Comment le tuteur et l'agence de mise en œuvre peuvent-ils travailler ensemble pour suivre les progrès des apprentis ? Comment définit-on la progression ?
- Le tuteur embauchera-t-il des apprentis au terme de la formation ?

## B. CONCEPTION

### TRAVAILLER AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Les professionnels doivent forger des relations avec les entreprises et les secteurs qui sont en mesure d'absorber de la main d'œuvre. Il est essentiel d'encourager les entreprises à prendre des apprentis et d'assurer la réussite en identifiant des manières de soutenir ces entreprises, particulièrement si elles prennent en charge des apprentis vulnérables. Il est néanmoins important de s'assurer que le stagiaire ne servira pas de remplacement comme main d'œuvre bon marché.

#### Déterminez :

- Les entreprises ayant besoin de main d'œuvre sont-elles disposées à prendre des apprentis ? Comment peut-on encourager les entreprises à prendre des apprentis souffrant d'un handicap ?

### SÉLECTIONNER DES MAÎTRES D'APPRENTISSAGE

Les maîtres d'apprentissages peuvent se trouver dans les petites, moyennes et grandes entreprises, dans les usines et dans diverses industries, ainsi que chez les artisans ou ouvriers individuels. Il est possible que de nombreux artisans et ouvriers qualifiés dans un camp ou une communauté établie ne soient pas en mesure de contribuer aux programmes de formation et d'apprentissage car ils sont pris par leur propre entreprise. Cette ressource potentielle de formateurs peut cependant être exploitée au moyen d'une bonne combinaison de motivations. Une motivation particulièrement efficace consiste à offrir des cours aux formateurs pour leur permettre de mettre leurs compétences à niveau en matière de contrôle qualité, de gestion d'entreprise et de finances. Cela peut améliorer leur efficacité en tant que formateurs et directeurs d'entreprise. Des cours peuvent être proposés pour développer les capacités d'enseignement de formateurs qualifiés ne disposant pas d'une expérience préalable dans l'enseignement, afin de

développer un vivier d'enseignants dans la communauté.<sup>16</sup> Il est impératif de sélectionner des maîtres d'apprentissage qui, à terme, recruteront leurs apprentis ou les orienteront vers le marché.

### ÉTABLIR DES ACCORDS ET DES POLITIQUES POUR L'APPRENTISSAGE

Une fois les partenariats créés, les professionnels doivent définir les droits et responsabilités des tuteurs, des apprentis et du personnel du programme. Les accords doivent préciser :

- les procédures de recrutement, de formation, d'évaluation et d'embauche des apprentis ;
- la durée de l'apprentissage et un moyen de suivre les progrès des apprentis ;
- toute motivation potentielle à l'intention des formateurs, telle que des équipements et outils, une bourse pour leurs services de formation et la possibilité d'embaucher un apprenti qualifié et formé pour l'assister dans son entreprise ;
- toute motivation potentielle pour les apprentis, tels que des possibilités de bourse, des allocations pour le transport et une certification de formation ou de réalisation du programme ;
- des codes de conduite concrets et conformes aux normes internationales pour ce qui est du harcèlement, de la discrimination, de l'exploitation et la violence basée sur le genre.

## C. MISE EN ŒUVRE

### SURVEILLANCE CONTINUE

Etablissez une surveillance continue pour évaluer les contraintes du programme pouvant nécessiter un ajustement. Le personnel du programme peut évaluer les progrès :

- en organisant des discussions de groupe avec les apprentis ;
- en s'entretenant avec les apprentis et les formateurs ;

- en organisant des discussions de groupe avec les formateurs et des membres de la communauté hôte afin de déterminer les obstacles auxquels les apprentis font peut-être face ;
- en effectuant des « contrôles ponctuels » afin de surveiller la situation sur les lieux de travail des apprentis ;
- en étudiant les rapports de progression préparés par les formateurs.

En raison de la nature de l'apprentissage, où la formation se fait de façon individuelle ou en groupes réduits, certains aspects doivent absolument faire l'objet d'une surveillance :

- suivi des apprentis pour assurer leur protection contre le harcèlement sexuel, l'abus et la discrimination dans leur environnement de travail ;
- présence garantie de procédures de plainte confidentielles ;
- attention particulière à la sécurité des participants et présence de précautions de sécurité au travail ;
- respect des accords et contrats passés entre les apprentis, les formateurs et le personnel du programme.

Les programmes d'apprentissage devraient inclure une période d'essai pendant laquelle le personnel du programme peut évaluer l'intérêt de l'apprenti et son implication dans le programme. Si un élève n'est pas assez intéressé et ne fait pas d'efforts, d'autres élèves devraient pouvoir prendre sa place.<sup>17</sup> Parmi les questions à poser :

- L'apprenti est-il régulièrement présent ?
- L'apprenti montre-t-il un intérêt pour son travail ?
- L'apprenti est-il en mesure de suivre les instructions ?
- S'agit-il du bon apprentissage pour ce participant ?
- L'apprenti est-il en train de développer des compétences dans le métier ?

## INTERVENTIONS D'AIDE À LA RECHERCHE D'EMPLOI

Les programmes d'aide à la recherche d'emploi sont fondamentaux pour l'application des compétences que le participant a acquises à travers les programmes d'EFTP et d'apprentissage, bien que certains participants disposant déjà de compétences professionnelles n'aient pas besoin de formation avant leur placement. Les programmes de placement sont généralement mis en œuvre par les organisations aidant les réfugiés pendant la réimplantation et le rapatriement, ainsi que comme partie intégrante de l'intégration locale, si les politiques autorisent les réfugiés à obtenir un emploi.

### A. ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

#### ÉVALUATIONS

##### Évaluation des besoins des employeurs sur le marché du travail

Il est nécessaire d'obtenir et des données du marché du travail et de les analyser avant de concevoir et mettre en œuvre un programme de placement. Il est essentiel de consulter les personnes déplacées car il se peut qu'elles connaissent mieux les demandes du marché du travail local. Identifiez :

- les entreprises présentant des postes vacants
- les réseaux d'entreprises locales qui fournissent des emplois
- les métiers pour lesquels la demande sur le marché du travail est importante
- les professions acceptant la candidature des femmes et des personnes handicapées

##### Évaluation des compétences

Il est essentiel d'évaluer quels types de compétences les participants détiennent afin de les placer dans des emplois appropriés. Les personnes déplacées peuvent disposer de compétences, d'expérience et de capacités linguistiques adaptées — ou présenter des bases solides — pour des emplois particuliers, ce qui peut faciliter leur recherche d'emplois. De plus, les

femmes, personnes âgées et personnes handicapées peuvent disposer de compétences non monétisées — c'est-à-dire non rémunérées — pouvant les aider à obtenir un emploi.

##### Identifiez :

- les compétences requises pour répondre aux demandes du marché du travail dans diverses professions
- les divers ensembles de compétences disponibles dans la communauté

##### Orienter les postulants

Les programmes devraient identifier des opportunités de développement de partenariats et de liens avec l'État et les employeurs privés, ainsi qu'avec d'autres organisations internationales dans la région, afin de rapprocher les postulants qualifiés des postes disponibles.

### B. CONCEPTION

#### TRAVAILLER AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

Les professionnels doivent identifier les employeurs potentiels avant de mettre en œuvre un programme de placement. À partir de la demande du marché du travail et de consultations avec les agences gouvernementales, le secteur privé et les personnes déplacées, l'identification d'employeurs potentiels devrait être plus aisée. Les partenariats avec les agences gouvernementales, le secteur privé et les organisations fournissant des programmes d'EFTP, d'aptitude au travail et à la vie quotidienne devraient faciliter la recherche d'emploi des participants. La coopération avec divers acteurs renseignera les professionnels sur les types de professions les plus demandés et sur les compétences recherchées par les employeurs. Parmi les questions importantes :

- Quels secteurs ont besoin d'employés ?
- Quels types de postes sont disponibles ?
- Les employeurs sont-ils disposés à embaucher des réfugiés, des personnes déplacées et rapatriées, y compris les femmes et les personnes issues de groupes vulnérables ?

- Quels centres de formation professionnelle et autres établissements d'enseignement pour les déplacés se trouvent dans la région ?
- Est-il possible de coordonner une action avec les centres de formation professionnelle dans la région ou autres établissements d'enseignement dans le but d'améliorer les compétences des participants et de faciliter leur recrutement ?

Il est crucial d'impliquer les employeurs dans le processus de placement. Les employeurs peuvent participer au recrutement en visitant le programme de placement et en faisant une présentation sur ce qu'ils recherchent. Ils peuvent aussi participer en facilitant le processus de formation. L'engagement des employeurs peut augmenter la confiance mutuelle entre eux-mêmes et les participants, le programme de placement et les participants, tout en offrant aux participants une meilleure compréhension des emplois où ils pourraient être placés. L'implication des employeurs exige les questions suivantes :

- Qui sont les employeurs potentiels ?
- Existe-t-il du personnel spécialisé en ressources humaines auquel les agents du programme peuvent s'adresser ?
- Comment le programme peut-il mettre les employeurs en relation avec les participants ?
- Le programme peut-il inviter les employeurs à des ateliers en tant qu'auditeurs libres ?
- Comment le programme et l'employeur peuvent-ils maintenir une relation avant, pendant et après le placement ?

---

## C. MISE EN ŒUVRE

### SURVEILLANCE CONTINUE

La réussite et l'échec d'un programme peuvent être mesurés en conduisant une surveillance continue permettant d'ajuster la programmation. Le personnel du programme peut évaluer les progrès :

- en organisant des discussions de groupe avec les participants placés par les programmes de placement d'emploi ;

- en s'entretenant avec les participants au programme et le personnel du programme de placement ;
- en s'entretenant avec les employeurs pour évaluer leur satisfaction par rapport aux individus placés chez eux.

### PROJETS D'AGENCES DE SECOURS

Un moyen de permettre la mise en application des compétences consiste à placer les personnes déplacées à des postes assistant les agences de secours dans les camps. Dans les camps ou les communautés de déplacés, les agences mènent souvent des projets qui peuvent employer des personnes déplacées. Les projets de substitution aux secours et de motivation par le travail peuvent recouvrir la construction d'infrastructures et des projets de développement communautaire, ainsi que la production de biens que les agences d'assistance devraient autrement acheter et distribuer aux participants déplacés. Bien que la main d'œuvre des déplacés soit souvent impliquée dans ces projets, on saisit rarement cette opportunité de proposer une formation qualifiante coordonnée en vue de leur intégration sur le marché du travail. Si possible, les projets des agences de secours devraient être identifiés et intégrés aux programmes de formation à titre de sources d'expériences professionnelles concrètes pour les apprenants (*se reporter au chapitre sur le développement d'économies de camp*).

---

## EVALUATION

Le monitoring et l'évaluation (M&E) des programmes d'EFTP, d'apprentissage et de placement sont essentiels pour déterminer si les indicateurs et les objectifs ont été atteints, ainsi que pour mesurer la capacité du programme à répondre efficacement aux besoins des participants. Les résultats de l'évaluation permettent aux professionnels d'ajuster la conception et l'implémentation du programme, de synthétiser les données recueillies et de documenter les leçons tirées. Les indicateurs de mesure de la réussite des participants doivent être définis de façon à ce que les organisations de mise en œuvre puissent facilement contrôler et suivre l'évolution des programmes.

La participation des personnes impliquées dans le programme est essentielle pour le M&E. Pour affiner la sensibilité des indicateurs au genre, à l'âge et aux capacités, il est important de différencier ou séparer les données entre femmes et hommes, jeunes et adultes, et groupes vulnérables et groupes moins vulnérables.

#### Les professionnels doivent déterminer :

- Les apprenants sont-ils régulièrement présents ? Sont-ils ponctuels ?
- Dans quelle mesure les matières enseignées dans le programmes d'EFTP ou d'apprentissage ont-elles été utiles ? Les cours de formation ont-ils été un reflet juste des tendances actuelles et des compétences supplémentaires requises ? Les apprenants ont-ils besoin d'une formation supplémentaire afin d'être compétents dans leur métier ?
- Les participants sont-ils en mesure d'appliquer les compétences acquises ?
- Les employeurs ont-ils le sentiment que les participants disposent des compétences appropriées pour le poste ?
- Les employeurs ont-ils le sentiment que les participants répondent aux exigences du poste ?
- Les employeurs embaucheraient-ils de nouveau des diplômés de ce programme de formation ?
- Quels sont les taux de rétention et d'achèvement des participants ?
- Les diplômés du programme ont-ils obtenu un emploi ? Dans ce cas, leur emploi est-il lié directement à leur formation professionnelle ?
- Leur emploi est-il durable ? Existe-t-il une demande suffisante pour leurs compétences sur le marché ? L'économie locale permet-elle de garder les ouvriers employés ?
- Si les emplois sont proposés en quantité limitée, ou bien seulement à court terme, quelles en sont les raisons ? La profession n'est-elle plus en demande ? Les diplômés manquent-ils des compétences requises ?

- Y a-t-il eu une augmentation du niveau du revenu du foyer ?
- Les diplômés du programme gagnent-ils un salaire suffisant pour couvrir leurs besoins de base ? Y a-t-il eu une augmentation de l'apport et de la sécurité alimentaires dans le foyer ?
- Le foyer a-t-il été capable d'augmenter ses économies ou d'accumuler des biens ?
- Les femmes et autres groupes vulnérables ont-ils été inclus dans le programme ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté les relations au sein de la communauté et le marché du travail local ?
- Comment les participants perçoivent-ils globalement l'intervention ? Sont-ils satisfaits du programme ?
- Y a-t-il eu des conséquences imprévues ? Peut-on y remédier ?

Il est indispensable que l'évaluation des programmes de formation et de placement comprenne une évaluation de leur flexibilité et de leur réactivité par rapport aux évolutions des besoins et des exigences des marchés locaux, notamment face aux chocs locaux et aux changements environnementaux. L'évaluation doit s'assurer que les stagiaires reçoivent la formation la plus à jour pour garantir leur embauche. L'évaluation d'impact du programme de formation est extrêmement précieuse pour la conception et la mise en œuvre de futurs programmes et pour l'amélioration des programmes actuels.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

*Etude de la migration forcée. Moyens d'existence durables : les semences du succès ?* Numéro 20, mai 2004.  
[www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR20full.pdf](http://www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR20full.pdf)

OIT. *Services d'emploi public d'urgence*. Feuille d'information OIT. Mai 2003.  
[www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/factsheet7.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/factsheet7.pdf)

———. *Directives relatives au genre pour l'emploi et la formation professionnelle dans les pays affectés par un conflit*. Programme d'action OIT sur la formation en compétences et entrepreneuriat pour les pays sortant d'un conflit armé, 1998.  
[www.ilo.org/public/english/employment/skills/training/publ/pub21.htm](http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/training/publ/pub21.htm)

Jaspars, Susanne, Sorcha O'Callaghan et Elizabeth Stites. *Relier les moyens d'existence et la protection : une analyse préliminaire basée sur une étude des publications et des pratiques des agences*. Groupe de la politique humanitaire, Institut du développement d'outre-mer, Document de travail GPH, décembre 2007. <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Linking+Livelihoods+and+Protection+--+A+preliminary+analysis+based+on+a+review+of+the+literature+and+agency+practice>

UNESCO IIEP. « Education et formation professionnelles ». Section 5 : Chapitre 26, dans le *Guide pour la planification de l'éducation dans des situations d'urgence et de reconstruction*. UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, 2006. [www.unesco.org/iiep/eng/focus/emergency/guidebook.htm](http://www.unesco.org/iiep/eng/focus/emergency/guidebook.htm)

UNESCO-UNEVOC. *Education pour les moyens d'existence et participation civique dans les pays post-conflit : conceptualiser une approche holistique de la planification et programmation EFTP en Afrique subsaharienne*. UNESCO-UNEVOC Document de discussion série n°3, 2007. <http://unevoc.unesco.org/pubsdir.php?akt=ft&q=education+for+livelihoods>

Commission des femmes pour les réfugiés et enfants et la Faculté des affaires internationales et publiques, Columbia University. *Outils d'évaluation des marchés pour les prestataires de formation professionnelle et les jeunes : relier les programmes de formation professionnelle aux opportunités du marché*. Octobre 2008.  
[www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf)

## NOTES

- 1 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Handicaps chez les réfugiés et les populations affectées par un conflit* (juin 2008), pp. 26-28, [www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf)
- 2 Cf. Rabia Ali, « Les Afghans vulnérables jettent les béquilles de la dépendance », Reportages HCR (28 septembre 2006), [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/print?tbl=NEWS&id=451bcac44](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/print?tbl=NEWS&id=451bcac44)
- 3 Stuart Maslen, *La réintégration des jeunes affectés par la guerre : l'expérience du Mozambique*, Programme d'action OIT sur la formation en compétences et entrepreneuriat pour les pays sortant d'un conflit armé (1997), [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/maslen.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/maslen.pdf)
- 4 Ibid., p. 26.
- 5 Ibid., p. 9.
- 6 Cf. OIT, *Directives de genre pour l'emploi et la formation en compétences dans les pays affectés par un conflit* (1998), [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5MTC5Y?OpenDocument](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/LGEL-5MTC5Y?OpenDocument)
- 7 Centre de développement éducatif, EQUIP3/Youth Trust Consortium, *Bâtir une nouvelle génération de leaders en Cisjordanie et à Gaza : découvertes et interventions potentielles* (2005), p. 32, [popline.org/docs/1681/300601.html](http://popline.org/docs/1681/300601.html)

- 8 Paulo Barcia et Eugenia Date-Bah, « Défis de la formation en compétences dans des contextes de post-conflit » In Eugenia Date-Bah, ed., *L'emploi après la guerre : un défi critique dans le puzzle de la paix et la reconstruction* (OIT : Genève, 2003), pp. 211-224.
- 9 Comité international de secours, « LEGACY : plateforme de la paix », *Rapport annuel LEGACY 2008* (2008), p. 1.
- 10 Radha Rajkotia, « Les jeunes et les moyens d'existence : comment et pourquoi l'IRC investit dans les jeunes comme atouts pour la stabilité et le développement » (présentation du Comité international de secours lors de l'atelier sur les moyens d'existence de la Commission des femmes pour les réfugiés, Bellagio, Italie, 19 novembre 2008).
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 Ibid.
- 15 Cf. Eldrid Midttun et Toril Skjetne, « L'éducation des jeunes : un investissement pour le futur », *Etude de la migration forcée*, Numéro 20 (mai 2004), p. 50, [www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR20nrc.pdf](http://www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR20nrc.pdf).
- 16 Erik Lyby, « Formation professionnelle pour les réfugiés : une étude de cas en Tanzanie », dans *Apprendre pour le futur : l'éducation des réfugiés dans les pays en voie de développement*, Unité d'évaluation et d'analyse des politiques HCR (janvier 2002), p. 229, [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=publ&src=static/epaul/learningtoc.htm](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/template?page=publ&src=static/epaul/learningtoc.htm).
- 17 UNESCO, « Education et formation professionnelles », chapitre 26 dans le *Guide pour la planification de l'éducation dans des situations d'urgence et de reconstruction*, Institut international de planification de l'éducation (IIEP) (2006), p. 8, [www.iiep.unesco.org/index.php?id=403](http://www.iiep.unesco.org/index.php?id=403)



---

# Programmation d'échange contre le travail :

## Argent contre travail et nourriture contre travail

### INTRODUCTION

Ce chapitre traite des interventions de promotion des moyens d'existence basées sur le travail, notamment argent contre travail (cash-for-work - CFW) et nourriture contre travail (food-for-work - FFW). Les interventions d'échange contre du travail sont une stratégie transitionnelle utilisée depuis longtemps pendant la phase de réponse d'urgence comme programme initial de support des moyens d'existence. Les programmes d'échange contre le travail couvrent généralement la reconstruction, les travaux publics et autres besoins de rétablissement dans les zones affectées par un conflit, post-conflit et post-catastrophe. Ces projets visent à fournir aux populations déplacées des options temporaires et de court terme en matière d'emploi, tout en construisant et rénovant les infrastructures et actifs communautaires qui pourront renforcer et stabiliser la communauté. Les projets d'échange contre le travail visent à permettre aux réfugiés, déplacés internes (DI) et rapatriés à passer de la dépendance vis-à-vis de l'assistance humanitaire à l'autosuffisance économique et la sécurité alimentaire.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Sélectionnez avec soin les participants les plus vulnérables pour les projets d'échange contre travail. La sélection devrait être impartiale et inclure tous les segments de la population déplacée afin d'éviter toute tension sociale. Il est important de ne favoriser aucun groupe ethnique ou religieux, et aucune partie du conflit en particulier. Des partis pris accidentels pourraient compromettre le programme et la stabilité de la communauté.
- Les programmes d'échange contre travail sont uniques et ne peuvent être reproduits d'un endroit à un autre. La communauté locale devra être impliquée dans leur planification et leur gestion.
- Les marchés locaux devraient être en mesure d'absorber la demande accrue qui sera causée par la distribution d'argent des programmes d'argent contre travail sans rencontrer de pénurie ni d'inflation.
- Assurez que l'injection rapide d'espèces ou la demande accrue de marchandises ne va pas alimenter le conflit parmi les communautés déplacées ou avec leur communauté hôte, ni exacerber les conflits armés existants. La sensibilité envers la communauté hôte assurera que les projets sont mutuellement avantageux.
- Les programmes doivent refléter les besoins du marché à long terme. Les participants doivent développer des compétences qui seront en demande permanente dans leur communauté ou dans les régions de rapatriement ou de réimplantation post-déplacement.
- Il faut faire preuve d'une sensibilité appropriée au genre, à l'âge et aux capacités des participants lors de leur sélection et du déroulement du programme.



Les projets d'artisanat ne sont appropriés que s'il existe des marchés établis et permanents pour les produits. © IRC/Peter Biro

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**L'échange contre travail** désigne les programmes offrant des emplois à court terme à des membres de la communauté, dans des projets de travaux publics afin de développer les actifs et infrastructures de la communauté. Toute la communauté bénéficie des projets, et les participants directs aux programmes reçoivent un emploi temporaire.

**Les projets argent contre travail (Cash-for-work – CFW)** rémunèrent les participants en espèces pour « un emploi temporaire à court terme, ne durant habituellement pas plus de six mois. »<sup>1</sup> Les programmes CFW « sont souvent employés pour la reconstruction d'infrastructure ou autres travaux temporaires semblables, tels que les récoltes, pendant lesquels les travailleurs sont payés fréquemment. L'objectif global est de générer rapidement des emplois provisoires et d'injecter de l'argent dans la communauté. »<sup>2</sup> En plus de permettre aux participants de subvenir à leurs besoins immédiats et d'aller vers l'auto-suffisance, le CFW stimule les marchés locaux au moyen d'effets multiplicateurs positifs résultant de l'injection rapide d'argent.

**La sous-traitance dans la communauté** est importante pour les projets d'échange contre travail, qui œuvrent de façon étroite avec la communauté déplacée. Il s'agit de conclure « un accord entre un organisme communautaire et une agence de financement ou de soutien externe dans le but de mettre en œuvre un projet de développement en faveur de la communauté. »<sup>3</sup>

**Les projets nourriture contre travail (Food-for-work – FFW)** fournissent un emploi temporaire de court terme, dans lequel les travailleurs sont rémunérés en nourriture, en bons ou, occasionnellement, en biens en nature – biens ou services fournis à la place de l'argent. Les participants peuvent également vendre ou troquer la nourriture non nécessaire contre de l'argent ou d'autres produits. Les programmes nourriture contre travail proposent une alternative au CFW lorsque les marchés ne peuvent absorber la demande accrue des consommateurs, ou dans les cas où la distribution d'espèces présente trop de risques à cause de l'insécurité, de restrictions des donateurs ou de réglementations du gouvernement.

**Les activités d'auto-assistance** ont lieu dans un contexte de programme de nourriture contre travail, dans lesquels « les travailleurs reçoivent une compensation pouvant se présenter entièrement en nature. »<sup>4</sup> Dans un tel cas, « la nourriture n'est qu'un bonus. Le travail lui-même est bénévole, et les limitations relatives aux paiements en nourriture ne s'appliquent donc pas. »<sup>5</sup> Ces activités d'auto-assistance « bénéficient directement aux travailleurs (p.ex. travaux d'irrigation entrepris par les fermiers qui les utiliseront ultérieurement) ». <sup>6</sup>

## UTILISER LES PROJETS D'ÉCHANGE CONTRE LE TRAVAIL DANS LES PROGRAMMES DE SOUTIEN DES MOYENS D'EXISTENCE

Comment les projets d'échange contre travail contribuent-ils aux moyens d'existence des participants ?

- Assurer la transition de la dépendance vis-à-vis de l'assistance vers l'autosuffisance**  
Un programme CFW offre aux participants un revenu qu'ils peuvent utiliser pour acheter de la nourriture ou autres marchandises nécessaires, pour payer les services de santé ou d'éducation, pour rembourser des dettes, pour acheter des biens tels que du bétail et/ou pour étendre des microentreprises pour générer des revenus. Le remboursement des dettes et l'augmentation des biens physiques et personnels offrent aux foyers davantage de sécurité. De plus, la nourriture contre travail permet aux individus et aux familles de compléter leur apport alimentaire et/ou de varier l'alimentation qu'ils reçoivent.
- Les projets de développement des actifs et des infrastructures soutiennent toute la communauté**  
Les projets devraient être choisis par la communauté et apporter de la valeur à toute la communauté. De nombreux projets potentiels soutiennent spécifiquement les moyens d'existence, comme le tissage de filets de pêche, le défrichement et la réhabilitation de terres agricoles, ou encore le défrichement de routes pour permettre un meilleur accès aux marchés.
- Les injections d'argent peuvent revitaliser les marchés**  
Les programmes d'argent contre travail augmentent la quantité d'espèces en circulation dans une communauté. Dans des zones où un conflit, une catastrophe ou un déplacement a diminué la capacité du marché, une injection d'argent peut revitaliser les marchés en accroissant la demande. Cela renforce les moyens d'existence des marchands locaux et des travailleurs de la chaîne logistique tout en améliorant l'accès au marché pour

les membres de la communauté qui ne sont pas des participants. La revitalisation des marchés ne peut être obtenue qu'à travers une analyse minutieuse du marché pour assurer que les injections d'argent ne causeront pas d'inflation, ce qui nuirait aux membres de la communauté et réduirait l'efficacité des revenus CFW.

## CONTEXTES DES PROGRAMMES D'ÉCHANGE CONTRE LE TRAVAIL

Les programmes d'échange contre travail sont bien adaptés à diverses situations de rétablissement, mais ils sont particulièrement efficaces dans ces cas :

- Suites d'une catastrophe naturelle ou catastrophe naturelle à démarrage lent, telle qu'une sécheresse ou un hiver rude**  
Les programmes d'échange contre travail peuvent fournir un soutien pendant les saisons rigoureuses qui mettent à rude épreuve le bétail, nuisent aux récoltes, réduisent les offres d'emploi et augmentent la vulnérabilité. En fournissant un revenu supplémentaire pendant ces périodes, les programmes d'échange contre travail empêchent les stratégies d'adaptation négatives telles que la vente d'articles ménagers ou l'obtention d'emplois illégaux ou dangereux. Les programmes d'échange contre argent peuvent aussi être mis en œuvre avant une saison difficile, fournissant un revenu qui peut être épargné ou utilisé pour acheter des biens pour la protection et la sécurité alimentaire après l'arrivée de la saison difficile.
- Contextes de conflit et de post-conflit**  
Dans les zones affectées par un conflit, les programmes d'échange contre le travail peuvent permettre aux réfugiés, déplacés et rapatriés d'effectuer la transition de la dépendance vis-à-vis de l'assistance vers l'autonomie, réduisant ainsi leur vulnérabilité. Cependant, les programmeurs doivent être conscients de la possibilité que ces ressources accrues contribuent à l'économie du conflit ou provoquent des tensions sociales supplémentaires.

- **Contextes de rapatriement et de reconstruction**

Les programmes d'échange contre travail offrent des emplois de court terme, qui peuvent motiver les réfugiés ou déplacés à retourner dans leurs communautés d'origine pendant que les employeurs locaux se rétablissent. Les projets d'emploi sont bien adaptés au déblaiement de débris et à la reconstruction d'infrastructures — activités qui aident à rebâtir les communautés endommagées par une catastrophe à démarrage rapide ou par un conflit prolongé. Un programme CFW fournit une injection d'argent pouvant contribuer au redémarrage et au développement des marchés locaux.

- **Améliorer les rapports entre les communautés déplacées et hôtes**

Les programmes d'échange contre travail dans les camps de réfugiés ou de déplacés offrent des occasions de développer des liens entre les communautés déplacées et hôtes. Les projets peuvent améliorer les infrastructures de la communauté hôte — telles que les routes ou les systèmes d'alimentation en eau — qui seront bénéfiques pour le camp comme pour la communauté hôte. Des rapports positifs peuvent être établis si les réfugiés et/ou déplacés et les membres de la communauté hôte travaillent côte à côte dans les projets.

## ÉTUDE DE CAS

### **Un programme argent contre travail accélère le processus de rapatriement<sup>7</sup>**

Les programmes d'argent contre travail mis en place suite au tsunami de 2004 ont offert des emplois aux communautés dévastées avant que les entreprises locales n'aient pu se rétablir suffisamment pour offrir des emplois. Les participants ont été en mesure de reconstruire leurs propres communautés et se sont impliqués dans divers projets, notamment : l'enlèvement et l'enterrement des personnes décédées, le nettoyage et la réparation des systèmes d'évacuation, le nettoyage des systèmes d'eau, le nettoyage et la reconstruction des latrines et autres installations publiques, la reconstruction des ponts, le nettoyage, la réhabilitation ou la construction de maisons et d'abris. Les projets de défrichage des terres agricoles et des routes ont permis la reprise d'industries importantes. La construction d'abris temporaires ou semi-permanents a permis à davantage de personnes de revenir vers les zones affectées. Étant donné que les programmes monétaires peuvent être rapidement mis en œuvre, l'agence de mise en œuvre a pu commencer les programmes CFW deux semaines après la catastrophe. En fournissant rapidement des motivations aux individus pour qu'ils reviennent chez eux et travaillent aux efforts de rétablissement, le CFW a minimisé la durée du déplacement des participants. Les paiements en espèces, qui ont été initialement établis aux tarifs pré-catastrophe, ont encouragé les marchands à l'intérieur des terres qui n'avaient pas été touchés par la catastrophe à reprendre le commerce dans les zones de CFW. Quarante-vingt onze pour cent des participants de ces opérations CFW ont rapporté que le CFW a facilité leur retour chez eux.

## ÉTUDE DE CAS

**Un programme argent contre travail pour protéger d'un rude hiver<sup>8</sup>**

Un programme argent contre travail entamé en Afghanistan en 2003 a ciblé les participants dont les moyens d'existence avaient soufferts suite à une sécheresse qui avait réduit la production de nourriture, nuï aux bétails et augmenté les dettes comme l'émigration. À l'approche de l'hiver, la communauté allait probablement devenir encore plus vulnérable et donc se rabattre sur des stratégies d'adaptation négatives ou émigrer vers des climats plus tempérés à un coût élevé. Un programme CFW a été mis en œuvre pour fournir 70 jours de travail à près de 7 000 participants, qui ont travaillé à construire des réservoirs d'eau et des murs de protection, à planter des arbres et ramasser du fourrage pour le bétail. Ces projets ont aidé toute la communauté à endurer les chocs saisonniers, et les participants ont été en mesure d'épargner l'argent de leurs salaires pour acheter de la nourriture pendant l'hiver. Certains ont également acheté des vêtements et des médicaments ou pu payer des soins de santé ou des frais de scolarité. Les groupes vulnérables n'ont pas été forcés d'émigrer ni de vendre leurs biens.

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES PROGRAMMES D'ÉCHANGE CONTRE LE TRAVAIL

Les programmes doivent :

- **Être holistiques**

Les interventions d'argent contre travail et de nourriture contre travail fonctionnent mieux lorsque les participants et les communautés reçoivent d'autres types de soutien. Puisque les programmes nécessitent de la main d'œuvre, il se peut que quelques uns des membres les plus vulnérables de la communauté qui sont dans l'incapacité de travailler soient exclus. C'est pourquoi on associe souvent une assistance alimentaire aux activités d'échange contre travail. L'assistance alimentaire permet également aux personnes ainsi rémunérées de se concentrer sur le remboursement de leurs dettes et sur des investissements pour l'avenir. Les programmes d'épargne sont extrêmement efficaces avec le CFW, permettant aux participants d'économiser pour l'avenir, de mettre leur argent en commun dans des fonds d'épargne collectifs de la communauté ou d'améliorer leur crédit et d'obtenir des prêts à faibles intérêts. L'une des manières les plus efficaces

par lesquelles le CFW permet aux participants de faire la transition vers l'indépendance consiste à fournir un capital pour le démarrage d'une entreprise. La prestation de services de développement d'entreprise peut augmenter les chances de réussite des participants vers l'autosuffisance.

- **Être menés par la communauté**

L'implication de la communauté dans la sélection des projets et des participants garantit la pertinence et l'engagement. En travaillant avec les groupes communautaires, l'agence de mise en œuvre peut assurer que les projets soient utiles et que les participants sélectionnés soient les plus nécessaires. Par ailleurs, une participation continue de la communauté augmente la probabilité que les actifs et infrastructures communautaires récemment produits ou rénovés soient maintenus après l'achèvement du programme. Au final, les interventions d'échange contre travail fonctionnent mieux lorsque leurs objectifs sont clairement établis entre l'agence et la communauté dès le départ.

- **Disposer d'une stratégie de sortie**

Dès le début, l'agence de mise en œuvre doit disposer d'un plan d'abandon progressif du programme. Il n'est pas prévu que les échanges contre travail constituent une intervention permanente, ni

même semi-permanente, et il peut être préjudiciable aux moyens d'existence des participants que leur unique source de revenus tarisse de façon abrupte.

- **Être sensible au genre et traiter la violence basée sur le genre (Gender-based Violence - GBV)**  
Il est possible que les femmes participantes soient surchargées entre les projets d'échange contre travail, les soins aux enfants et les tâches ménagères. Les projets d'échange contre travail dont les horaires sont flexibles ou qui sont réalisés à la maison peuvent contribuer à réduire la charge supplémentaire que ces programmes sont susceptibles de faire peser sur les femmes. Il faut également savoir que l'argent peut parfois provoquer des tensions dans un foyer ou une communauté. L'équilibre des pouvoirs existant peut être perturbé par de nouvelles charges de travail ou de nouveau revenus. Un contrôle continu devrait évaluer les niveaux de violence dans les foyers et déterminer si les femmes ont un contrôle total ou partiel sur les dépenses. Il faut demander aux femmes quelles sont leurs préférences en matière de type de paiement, car il est possible qu'elles souhaitent recevoir une partie du paiement sous forme de nourriture ou de bons alimentaires. Lorsque l'on travaille avec les groupes communautaires, il est essentiel d'assurer que les femmes disposent d'une voix égale dans les projets de planification et dans la sélection des participants.
- **Être sensibles à l'âge**  
Il se peut que les jeunes, particulièrement les jeunes chefs de famille, souhaitent s'impliquer dans la programmation des échanges contre travail. L'agence devrait établir un âge minimal pour la participation au programme de façon à respecter les réglementations existantes et à protéger les jeunes travailleurs.
- **Être sensibles aux capacités**  
Parmi les déplacés les plus vulnérables se trouvent souvent les personnes âgées, les personnes malades ou handicapées. Étant donné que certaines activités sont trop intensives pour ces groupes sur le plan physique, les programmes d'échange contre travail ne sont peut-être pas le meilleur moyen de développer leurs moyens d'existence. Il existe

cependant de nombreuses façons d'impliquer ces groupes, soit en concevant des activités flexibles et moins physiques, soit en attribuant des tâches spéciales adaptées aux membres de ces groupes.

- **Être adaptatifs et réactifs**

Pendant les phases de planification comme de mise en œuvre, les interventions d'échange contre travail doivent être adaptées aux besoins de la communauté locale et conçues pour stimuler les marchés du travail et des biens, ou tout du moins pour ne pas les entraver. Il est crucial de conduire des évaluations continues pour contrôler les effets du projet sur le marché du travail et les entreprises locales, ainsi que sur les prix des marchés de l'alimentation et de biens. La dynamique des foyers et de la communauté doit aussi être contrôlée. S'il s'avère que l'intervention affecte négativement les marchés ou la sécurité des femmes, l'agence de mise en œuvre doit être disposée à interrompre ou modifier le programme.

---

## ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

---

### ÉVALUATION

Avant de concevoir un projet d'échange contre travail, il est nécessaire de recueillir des informations sur les sites de projet potentiels, les besoins locaux, les préférences et préoccupations des participants, les marchés et la sécurité. Les résultats de l'évaluation détermineront si l'intervention d'échange contre travail est appropriée et indiqueront où le projet connaîtra probablement la plus grande réussite (*se reporter à l'« organigramme pour déterminer la justesse des programmes d'espèces ou de nourriture » dans la section sur la conception dans ce chapitre*).

Le tableau suivant explore les questions clés à poser pendant une évaluation complète tout en recommandant des méthodes de recherche pour explorer chaque sujet.

## DIRECTIVES D'ÉVALUATION

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
Réglementations et restrictions	<p>Déterminez si un programme CFW est permis et s'il y a des coûts supplémentaires à prendre en compte pour décider du type de paiement.</p> <p>Renseignez-vous pour éviter d'enfreindre les lois ou politiques du gouvernement hôte.</p>	<p>Quelles sont les politiques fiscales locales ? Le paiement en espèces compromettrait-il la réputation de l'agence d'implémentation aux yeux du gouvernement national ?</p> <p>L'agence d'implémentation est-elle soumise à des restrictions des donateurs en ce qui concerne les transferts d'argent ?</p> <p>Les personnes déplacées ont-elles l'autorisation de travailler ? Y a-t-il des restrictions concernant le type de travail qu'elles peuvent effectuer ou concernant le lieu de leur travail ?</p>	<p>Examen des réglementations gouvernementales.</p> <p>Examen des restrictions des donateurs.</p>
Besoins	<p>Déterminez le niveau de dommages et des besoins dans la zone affectée.</p> <p>Déterminez si les activités d'échange contre travail pourraient entraver le rétablissement de moyens d'existence indépendants.</p> <p>Montrez quels sont les mécanismes d'adaptation déjà en place et quelle a été leur efficacité.</p> <p>Cherchez à savoir si la distribution d'argent est appropriée, ou s'il vaut mieux fournir de la nourriture ou des bons.</p> <p>Cherchez à savoir si les participants préfèrent des paiements en espèces ou en nature.</p>	<p>Quel a été l'impact de la situation d'urgence sur les sources de nourriture et de revenus et autres actifs utilisés pour les moyens d'existence ?</p> <p>Les personnes sont-elles en mesure de satisfaire leurs besoins de base avec la nourriture et les revenus actuellement disponibles ? Sont-elles capables de rétablir leurs moyens d'existence et leurs actifs ?</p> <p>Quelles stratégies les personnes emploient-elles pour faire face à l'insécurité alimentaire et des revenus, et quel est l'effet de ces stratégies sur leurs moyens d'existence et leur dignité ? Les stratégies existantes en matière de moyens subsistance sont-elles diversifiées ?</p> <p>Comment les individus sont-ils plus susceptibles de dépenser de l'argent s'ils en obtiennent ? De quels genres de produits ont-ils besoin ?</p> <p>La population préfère-t-elle des paiements en espèces, en nature ou bien une combinaison des deux ?</p>	<p>Entretiens avec un large éventail d'acteurs, y compris des fonctionnaires gouvernementaux, des leaders communautaires, des organisations non gouvernementales (ONG), le secteur privé et divers membres de la communauté.</p> <p>Vue d'ensemble des publications et des statistiques du gouvernement et des ONG dans ce domaine.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
<p>Relations dans les foyers</p>	<p>Comprenez l'équilibre des pouvoirs existant et la dynamique des genres dans un foyer. Déterminez si les femmes auront le contrôle des revenus qu'elles gagnent.</p> <p>Déterminez si les programmes d'argent ou d'échange contre travail peuvent exposer les femmes à des risques de violence basée sur le genre accrue ou d'autres effets préjudiciables.</p> <p>Déterminez les préférences des femmes en matière de type de paiement.</p> <p>Déterminez si des projets d'échange contre travail plus souples au niveau des horaires devraient être envisagés, si des programmes de garde d'enfant pourraient être utiles et comment soulager la charge de travail supplémentaire.</p> <p>Déterminez la disponibilité ou le manque d'accès aux biens ménagers.</p>	<p>Quelles sont les priorités des hommes et des femmes en matière de dépenses ? Qui contrôle les dépenses dans le foyer ?</p> <p>Quel sera l'effet d'un apport d'argent sur la dynamique du foyer ? Y a-t-il un risque de violence basée sur le genre ?</p> <p>Quel type d'assistance les femmes préfèrent-elles, et pourquoi ?</p> <p>Quelles est la répartition du travail dans le foyer ? Combien de temps les femmes doivent-elles consacrer aux tâches ménagères (soins aux enfants, cuisine, ménage) ?</p> <p>Quels biens ménagers contribueraient au bien-être du foyer (économies, outils, bétail) ?</p>	<p>Entretiens individuels ou groupes de discussion séparés avec des hommes et femmes appartenant à différents groupes sociaux, ethniques, politiques et socioéconomiques.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
Dynamique communautaire	<p>Déterminez si le lieu envisagé pour le programme est approprié.</p> <p>Identifiez les problèmes présentés par les stratégies de ciblage potentielles pour les groupes participants.</p> <p>Mesurez le soutien local au programme.</p> <p>Déterminez si l'argent pourrait alimenter un conflit.</p>	<p>Quel sera l'effet d'un apport d'argent sur les tensions sociales, religieuses ou politiques dans la communauté ?</p> <p>Le ciblage d'un groupe par rapport à un autre aggraverait-il les tensions existantes ? Contribuerait-il à élever le statut d'un secteur vulnérable de la population ?</p> <p>Un projet impliquant des membres de plusieurs groupes en conflit les uns avec les autres risquerait-il d'augmenter les problèmes entre les groupes ? Ou bien est-ce qu'il pourrait être utilisé comme stratégie de résolution de conflit ?</p> <p>Dans les camps, un projet d'échange contre travail ciblant les réfugiés comme les membres vulnérables de la communauté hôte aurait-il un impact positif sur les rapports réfugiés-hôte ? Un programme impliquant les réfugiés dans la construction d'actifs et infrastructures de la communauté hôte serait-il bien accueilli par les réfugiés participants et la communauté hôte ?</p> <p>Quels sont les comités locaux ou groupes communautaires existants, et jouissent-ils toute la confiance de la communauté ? Sont-ils représentatifs ? Comprennent-ils des femmes ? Peuvent-ils aider à organiser et conduire un programme ?</p> <p>Dans quelle mesure les leaders et fonctionnaires gouvernementaux sont-ils fiables, aux yeux de la population ?</p> <p>Les leaders et fonctionnaires gouvernementaux affirment-ils leur soutien du programme ?</p> <p>Y a-t-il un conflit armé ou un commerce d'armes récent ou en cours dans lequel sont impliqués des participants potentiels ? L'argent pourrait-il servir à acheter des armes ?</p>	<p>Entretiens ou groupes de discussion séparés avec des hommes et femmes appartenant à différents groupes sociaux, ethniques, politiques et socioéconomiques.</p> <p>Entretiens avec d'autres ONG ou organismes communautaires (OC) dans la région.</p> <p>Discussions avec des fonctionnaires et leaders locaux.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
<p>Disponibilité de la nourriture/ marchandises</p>	<p>Déterminez si les espèces augmenteront la sécurité alimentaire ou si une assistance alimentaire est nécessaire.</p> <p>Identifiez les obstacles pouvant restreindre l'accès à la nourriture.</p> <p>Identifiez d'autres programmes pouvant s'occuper de la sécurité alimentaire, de façon à ce que les programmes CFW puissent se concentrer sur la sécurité des moyens d'existence à long terme.</p> <p>Recueillez des informations contextuelles pour vous familiariser davantage avec la communauté et les chances de réussite du programme.</p>	<p>La nourriture et autres marchandises désirées sont-elles disponibles au niveau national et local en quantité, qualité et variété suffisantes ? Quel genre de chaîne logistique est en place ?</p> <p>Les fluctuations saisonnières et les cycles des récoltes vont-ils affecter la disponibilité de la nourriture ?</p> <p>Les politiques gouvernementales ou d'autres facteurs affectent-ils la disponibilité de la nourriture ?</p> <p>Existe-t-il d'autres programmes dans la région qui fournissent de la nourriture ? Dans un tel cas : Qui ciblent-ils ? D'autres programmes de distribution alimentaire viendraient-ils perturber ou compléter une initiative d'échange contre le travail ?</p> <p>Quels programmes ou projets précédents se sont déroulés dans la région, et avec quel succès ? Quelles ont été les raisons des succès et échecs ? Quelles ont été les leçons tirées ?</p>	<p>Entretiens et groupes de discussion avec les producteurs.</p> <p>Examen des statistiques nationales et locales et des calendriers agricoles.</p> <p>Étude des politiques gouvernementales en matière d'agriculture.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
<p>Marchés de le nourriture/biens et prix</p>	<p>Déterminez si les marchés sont accessibles, bien fournis et abordables pour savoir si un projet argent contre travail peut répondre aux besoins alimentaires ou si un programme nourriture contre travail peut être plus efficace qu'une assistance monétaire.</p> <p>Déterminez si la distribution d'argent peut être efficace ou s'il elle pourrait au contraire être préjudiciable à la communauté.</p> <p>Déterminez si l'approvisionnement sera à la hauteur de la demande accrue pour que la distribution d'argent soit efficace.</p> <p>Déterminez si le CFW stimulerait la croissance du marché, aidant ainsi toute la communauté.</p> <p>Déterminez si les rémunérations en argent conserveraient leur valeur en tant qu'épargne.</p> <p>Déterminez si l'importation de nourriture en provenance de marchés extérieurs serait appropriés.</p>	<p>Déterminez si les marchés sont opérationnels et accessibles : où sont-ils situés ? Quel est le coût du trajet en temps et en argent ? Quelle est la fréquence des transports ? Les réfugiés ont-ils la liberté de mouvement nécessaire pour accéder aux marchés ? Les saisons, le climat ou les conflits provoquent-ils la fermeture des marchés ? Les marchés disposent-ils de quantités d'articles suffisantes à des prix raisonnables ? Y a-t-il des restrictions sur le mouvement des marchandises ?</p> <p>Le marché est-il concurrentiel ? Y a-t-il assez de fournisseurs par rapport aux acheteurs pour que les prix restent stables ? Ou les vendeurs peuvent-ils manipuler les prix lorsqu'un programme argent contre travail crée une demande supplémentaire ? Une inflation nuira aux membres de la communauté qui ne participent pas au programme.</p> <p>Quels sont les risques d'inflation présentés par une injection d'argent ?</p> <p>Le marché est-il intégré de façon à ce que les marchandises puissent se déplacer de zones d'excès vers des zones de pénurie afin de stabiliser les prix et l'approvisionnement ? Les routes permettent-elles le transport ? Y a-t-il des moyens de communication fiables entre les différents marchés ?</p> <p>Une injection d'argent pourrait-elle créer une demande suffisante pour stimuler ou stabiliser un marché ?</p> <p>La dévaluation ou fluctuation de la monnaie est-elle probable ?</p> <p>Les transferts de nourriture ou de marchandises saperait-ils les marchés ou producteurs locaux ?</p>	<p>Entretiens et groupes de discussion avec des marchands le long de la chaîne d'approvisionnement.</p> <p>Surveillance des prix sur les marchés clés, notamment les marchés locaux et similaires.</p> <p>Analyse du volume d'argent fourni par le projet par rapport aux autres apports, tels que les versements.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
Marché du travail et salaires	<p>Déterminez un salaire qui ne nuira pas aux entreprises locales en éloignant les travailleurs d'elles. Le salaire doit également cibler uniquement les membres les plus vulnérables de la communauté ; par conséquent, le salaire ne doit pas être élevé au point d'attirer tous les membres de la communauté.</p> <p>Évitez les salaires insuffisants.</p>	<p>Quel est le salaire moyen dans la région pour les différents types de travail ?</p> <p>Quel est le salaire le plus bas perçu par les populations les plus vulnérables ?</p> <p>Quel est le salaire minimal (défini par le gouvernement ou négocié par un syndicat) ?</p> <p>Quel est le coût de la vie ?</p>	<p>Entretiens et groupes de discussion avec les employeurs.</p> <p>Examen des informations du gouvernement local et national et des ONG sur les marchés du travail, les salaires et le coût de la vie.</p>

Sujet	But de la recherche	Questions clés	Méthodes de recherche
Sécurité et mécanismes de livraison	<p>Identifiez les méthodes et coûts des transferts d'argent.</p> <p>Identifiez les risques et coûts des méthodes de transfert d'argent.</p> <p>Identifiez les méthodes, risques et coûts des transferts de nourriture et de marchandises.</p> <p>Identifiez les méthodes, risques et coûts de mise en œuvre d'un programme de bons.</p> <p>Identifiez les problèmes liés à la distribution d'argent, de nourriture et de bons pour pouvoir déterminer quel type de méthode de déboursement serait préférable pour les participants.</p> <p>Déterminez le risque de corruption et de détournement de fonds.</p>	<p>Quelles sont les options pour la distribution d'espèces ? Pour les systèmes bancaires, les systèmes d'envoi de fonds et autres systèmes financiers informels ? La poste peut-elle distribuer de l'argent ? Comment les gens reçoivent-ils et transfèrent-ils habituellement de l'argent ?</p> <p>Quels sont les tarifs que demandent les organisations ?</p> <p>Quels sont les risques et coûts de la distribution si elle est prise en charge par l'agence de mise en œuvre ?</p> <p>Quelles sont les opérations logistiques associées au stockage et au transfert de nourriture et/ou marchandises ? Quel en serait le coût ?</p> <p>Un programme de bons est-il possible ? Les marchands seraient-ils disposés à participer, et en ont-ils la capacité ? Un système de bons favoriserait-il la concurrence, ou les prix peuvent-ils être fixés auprès des marchands ?</p> <p>Quels sont les risques pour les participants s'il est notoire qu'ils transportent ou stockent de l'argent ? Y a-t-il des comptes bancaires ou des programmes d'épargne disponibles ?</p> <p>Quels sont les risques pour les participants s'il est notoire qu'ils reçoivent de la nourriture/ou des marchandises ? Dans quelle mesure est-il facile pour les participants de transporter et stocker de la nourriture et/ou marchandises ?</p> <p>À quel distance se situent les mécanismes de transfert des participants ? Quelle est la disponibilité des transports ?</p> <p>Y a-t-il des méthodes accordant aux femmes plus ou moins de contrôle sur les paiements, comme des comptes bancaires ?</p> <p>Quels sont les risques que l'argent ou les marchandises soient saisis ou détournés par les leaders de la communauté ou le personnel du projet ?</p> <p>Quels mécanismes de responsabilisation peuvent minimiser ces risques ?</p>	<p>Recherches auprès des banques, postes et institutions d'envoi de fonds.</p> <p>Entretiens avec les participants potentiels pour identifier les préférences locales concernant le déboursement, les questions de transport des paiements en espèces ou en nature.</p> <p>Entretiens ou groupes de discussion sur les perceptions locales de la sécurité, de la corruption et de la sûreté du transport et du stockage des paiements en espèces ou en nature, ainsi que sur l'utilisation de l'argent ou des bons.</p> <p>Analyse des risques pour l'agence par rapport au transport et à la distribution d'argent.</p> <p>Evaluation des niveaux de corruption existants et potentiels pour les paiements en espèces et en nature par le biais d'entretiens avec divers groupes.</p>

## QUAND UNE INTERVENTION « MOYENS D'EXISTENCE CONTRE TRAVAIL » EST-ELLE ADAPTÉE ?

### Quand un programme CFW est-il adapté ?

L'Organisation internationale du travail (OIT) recommande la mise en œuvre du CFW :

- « lorsqu'un besoin urgent d'injection d'argent dans une communauté existe et pour fournir une source rapide de revenus dans des situations d'urgence ;
- lors de la réalisation de travaux publics et communautaires, de reconstruction d'infrastructure et autres interventions de rétablissement. »<sup>9</sup>

Les professionnels doivent retenir qu'une rémunération en espèces plutôt qu'en nourriture peut offrir une certaine efficacité comme elle peut engendrer certains coûts :

- Les transferts d'argent peuvent être plus rentables que la distribution de produits en nature, car ils évitent les coûts d'approvisionnement, de transport et de stockage des marchandises volumineuses liées à l'assistance en nature. Cependant, les transferts d'argent ne sont pas toujours plus rentables, car cela dépend du prix des marchandises que les individus peuvent acheter sur les marchés locaux par rapport aux coûts d'approvisionnement et de transport de l'agence d'assistance.<sup>10</sup>

**Quand un programme FFW est-il adapté ?** L'OIT recommande la mise en œuvre d'un échange nourriture contre travail quand :

- « les obstacles administratifs entravent ou retardent les paiements en espèces ;
- la quantité de nourriture est insuffisante et les salaires sont bas, ou les mécanismes du marché ne sont pas appropriés ;
- des situations urgentes de sécheresse ou de famine existent ;
- l'état d'urgence n'est pas entièrement critique et la production alimentaire n'est pas assez autosuffisante (dans de telles situations, le FFW peut être employé comme mécanisme de livraison d'assistance alimentaire, particulièrement pour la réhabilitation

d'infrastructures ; le soutien peut aussi être lié à la production alimentaire et à l'accès au marché. »<sup>11</sup>

L'OIT recommande l'utilisation de **projets d'auto-assistance** « lorsqu'il n'y a aucun intérêt à recevoir des paiements en nourriture, les ressources alimentaires peuvent être utilisées comme motivation pour encourager les travailleurs à entreprendre des projets d'auto-assistance. »<sup>12</sup> De tels projets, qui ne reçoivent aucune rémunération, doivent attirer les travailleurs sur la base du profit qu'ils représentent pour leur communauté. L'OIT déclare qu'« une activité d'auto-assistance doit représenter un intérêt direct pour le travailler et doit être considérée comme telle, » par exemple, la construction d'une école à laquelle l'enfant du travailleur pourra aller, ou la construction de trames de route pouvant fournir un accès vers ou depuis la communauté déplacée.<sup>13</sup>

### Avant la mise en œuvre d'un programme d'échange contre travail, assurez-vous que :

Les projets de travail potentiels peuvent :

- apporter des avantages à long terme à la communauté ;
- fournir des opportunités de travail correspondant aux compétences des participants potentiels ;
- être gérables — l'agence de mise en œuvre dispose-t-elle des capacités administratives et techniques pour conduire le projet ? Dans le cas contraire, des agences partenaires, consultants ou autres sources d'expertise sont-ils disponibles ?

Les communautés choisies pour les projets devraient :

- soutenir les objectifs du projet tout en gérant les actifs et infrastructures qui seront construits ;
- accepter un programme incluant les participants vulnérables.

Les programmes CFW présentent des exigences supplémentaires :

- La communauté doit avoir une économie monétaire.
- Les marchés locaux doivent être opérationnels, de façon à ce que l'argent puisse être dépensé pour la nourriture, les marchandises et biens ménagers, tels que du bétail ou des fournitures agricoles.

- Les marchés locaux doivent être en mesure d'absorber la demande accrue résultant de la distribution d'argent sans se trouver en situation de pénurie ni d'inflation.

## QUAND LES ÉCHANGES CONTRE LE TRAVAIL SONT-ILS INADAPTÉS ?

Les échanges contre travail visent à offrir un soulagement temporaire et ils devraient faire partie d'une transition vers un développement économique plus durable. Les programmes d'échange contre travail ne devraient pas être employés pour des entreprises à long terme, telles que la maintenance routière, les salaires des enseignants ou des employés permanents, comme pour les fonctionnaires. Ces activités deviennent non viables si elles s'appuient sur les fonds d'une agence externe, qui sont probablement de courte durée. Les projets devraient profiter à la communauté et disposer d'un point d'achèvement clair.

Les échanges contre travail ont pour but de toucher de nombreux participants sur de courtes périodes, en les aidant à effectuer la transition vers l'auto-suffisance. Ils ne sont pas conçus pour soutenir moins d'individus sur de longues périodes.

Les programmes d'échange contre travail ne peuvent pas offrir des emplois à une grande partie de la population sans fournir un parcours réaliste vers un emploi continu. Sur le long terme, les programmes d'échange contre travail ne sont pas viables, et à moins de disposer d'une stratégie de sortie claire à leur terme, ils causeront une augmentation ingérable du chômage et de la vulnérabilité.

### Quand l'argent contre travail est-il inadapté ?

Il est important de se demander si l'argent pourrait alimenter un conflit. En cas de conflit récent ou en cours dans la région, l'évaluation doit déterminer s'il existe une possibilité que l'argent soit employé pour acheter des armes. Les programmeurs doivent également savoir si les protagonistes des deux parties au conflit peuvent travailler ensemble et si un programme ne ciblant que les participants d'une partie au conflit pourrait aggraver les hostilités.

### Quand la nourriture contre travail est-elle inadaptée ?

L'OIT préconise de ne pas employer de programme FFW dans les circonstances suivantes :

- « Lorsque les prix sont stables et que les travailleurs peuvent acheter leur propre nourriture.
- Au terme de la situation d'urgence qui a rendu nécessaire le programme FFW ou lorsque la nourriture ne manque plus.
- Si le projet ne peut pas prendre en charge les ressources logistiques et administratives requises pour le FFW.
- Lorsque le projet exige un engagement communautaire continu : par exemple, utiliser le FFW pour la construction de routes (activité de court terme) mais non pour leur entretien (engagement à long terme).
- La nourriture comme motivation peut échouer dans les zones présentant une culture du travail grandement développée. »<sup>14</sup>

## CONCEPTION

### SÉLECTIONNER UNE COMMUNAUTÉ

Les facteurs suivants doivent être pris en compte lors du choix d'une communauté pour un projet d'échange contre travail :

- Les communautés devraient avoir des projets prospectifs qui soient à la fois viables (dans l'étendue des capacités de l'agence et des participants) et de grande valeur (utiles à la communauté).
- Les fonctionnaires gouvernementaux doivent soutenir le projet.
- Les activités et les objectifs du projet doivent être soutenus par un groupe communautaire représentatif, ou l'agence de mise en œuvre doit pouvoir faciliter la mise en place d'un groupe communautaire chargé de la supervision du projet.

- Aucun autre programme, conduit par une ONG ou le gouvernement local, ne doit entrer en conflit avec les activités d'échange contre travail. Les nouveaux programmes ne devraient pas interférer avec la réussite des programmes préexistants, et ces derniers ne devraient pas interférer avec les programmes prévus d'échange contre travail.
- Le marché du travail local doit être capable s'absorber les emplois temporaires supplémentaires créés par les programmes d'échange contre travail. Les programmes d'échange contre travail ne devraient pas éloigner les travailleurs des industries locales ni de l'agriculture, y compris des activités saisonnières.
- La communauté et le projet doivent être raisonnablement accessibles pour le transport des fournitures du projet et des paiements, et les lignes de communication doivent répondre aux besoins administratifs et techniques du projet.

## POURQUOI TRAVAILLER AVEC LES GROUPES COMMUNAUTAIRES ?

Les projets d'échange contre travail réussissent mieux quand ils sont menés par la communauté. L'agence devrait planifier et mettre en œuvre des projets en collaboration avec les membres de la communauté, qui sont les mieux placés pour faire des suggestions utiles et travailler à l'entretien des biens et infrastructures de la communauté à long terme. Ce sont eux, et non les agences externes, qui connaissent les membres vulnérables de la communauté, les modes d'interaction de la communauté avec les autorités, ainsi que les risques de conflit parmi les participants potentiels et les possibilités que l'argent soit employé pour acheter des armes ou alimenter un conflit en cours.

Les évaluations des projets d'échange contre travail confirment un rapport entre un engagement précoce et continu des communautés et l'entretien des actifs et infrastructures de la communauté à long terme.<sup>15</sup> De plus, l'implication de la communauté réduit les risques de sécurité. La création de groupes communautaires représentant inclusivement tous les segments d'une communauté peut renforcer la solidarité du groupe et la communauté de but, permettant souvent aux effets

de durer au-delà du projet d'échange contre travail.

## COMMENT TISSER DES PARTENARIATS AVEC LES GROUPES COMMUNAUTAIRES

Les groupes communautaires doivent être représentatifs et participatifs. Ils devraient comprendre des membres de divers groupes socioéconomiques, ethniques, tribaux, linguistiques et/ou religieux de la communauté, des classes d'âge différentes, et des femmes autant que des hommes. Pour que les programmes soutiennent véritablement les femmes, celles-ci doivent non seulement être équitablement représentées, mais aussi équitablement entendues dans la planification du projet. Le groupe communautaire doit écouter les préoccupations et observations de tous les membres de la communauté lors de la planification et la mise en œuvre du projet.

Si un groupe communautaire est déjà établi, il est important de mesurer son soutien aux activités et objectifs du programme, y compris sa volonté de porter assistance à la population cible. S'il n'y a pas de groupe représentatif, il est possible de convaincre un groupe déjà établi de devenir plus représentatif afin de pouvoir l'impliquer dans le projet. L'agence de mise en œuvre peut également établir son propre groupe en l'absence de groupe existant ou si celui-ci est partial ou non représentatif.

Dans quelques communautés, il est inacceptable que les femmes siègent avec les hommes dans les conseil généraux de leadership communautaire. Si les femmes et les hommes ont des conseil différents, ces groupes peuvent être consultés séparément, mais les avis des deux groupes doivent être équitablement pris en compte. S'il n'y a pas de groupe communautaire de femmes, l'agence de mise en œuvre devra en former un.

En abordant une communauté ou un groupe, il est important d'éviter de susciter des attentes importantes tant que la mise en œuvre d'un projet réaliste n'est pas probable. Évitez de mentionner les programmes CFW d'une façon qui encouragerait la communauté à suggérer des projets inadaptés dans le seul but d'obtenir les fonds.

## METTRE EN ÉVIDENCE LES RESPONSABILITÉS DE LA COMMUNAUTÉ

L'agence de mise en œuvre doit collaborer avec ses partenaires communautaires pour parvenir à une compréhension mutuelle et établir des attentes concernant le projet et les responsabilités de la communauté. Les objectifs du projet doivent être clairement expliqués par l'agence, et ils devraient pouvoir être modifiés facilement en fonction des observations de la communauté. Pour garantir que l'agence et la communauté soient véritablement partenaires dans le projet et aient toutes deux un intérêt dans la production de biens et d'infrastructures, il est important que la communauté endosse certaines responsabilités en matière de développement et d'administration.

Voici des suggestions de responsabilités pouvant être confiées à la communauté :

- la sélection des projets avec l'agence de mise en œuvre ;
- la liaison avec le gouvernement pour l'obtention des autorisations et les communications générales ;
- l'apport de fournitures et matériaux ou de main d'œuvre qualifiée pour les projets ;
- le développement de critères de sélection des participants avec l'agence de mise en œuvre ; l'identification des participants ;
- la diffusion d'informations sur le programme et ses objectifs dans la communauté ;
- l'aide à la distribution d'argent, de nourriture, de paiements en nature ou de bons ;
- le soutien aux activités de contrôle et d'évaluation.

Sous-traiter dans la communauté permet d'éclaircir les responsabilités de l'agence de mise en œuvre et celles de la communauté tout en garantissant que celle-ci « joue un rôle significatif dans le processus de prise de décision. »<sup>16</sup> L'option de la sous-traitance dans la communauté ne doit être choisie que si la communauté est en mesure de mettre en œuvre les projets.<sup>17</sup> Lorsque le contexte est favorable, l'OIT remarque que la mise en place d'un accord est important pour les raisons suivantes :

- « Les entrepreneurs privés n'ont pas de responsabilité vis-à-vis de la communauté, mais plutôt vis-à-vis du gouvernement ou de l'agence donatrice. Par conséquent, les préoccupations de la communauté ne sont pas toujours prises en compte, ce qui conduit à des conflits entre les résidents et l'entrepreneur.
- Sous-traiter dans la communauté encourage les bénéficiaires à participer et endosse la responsabilité du projet, ce qui leur permet de contribuer activement à leur propre développement.
- La communauté développera un plus grand sentiment d'autonomie, ce qui renforcera son implication et son intérêt dans la maintenance ultérieure. »<sup>18</sup>

Voici quelques unes des conditions requises pour un programme de sous-traitance dans la communauté :

- « un groupe cible organisé ;
- des politiques locales ou nationales qui soutiennent le développement communautaire ;
- un niveau minimal de capacités et d'efficacité parmi les membres de l'organisation communautaire ;
- une reconnaissance légale (si possible) de l'organisation communautaire représentative ;
- un environnement favorisant la mise en œuvre de projets de développement au niveau communautaire ;
- un certain degré de décentralisation, ainsi que la capacité des autorités locales à conclure des contrats avec la communauté. »<sup>19</sup>

## SÉLECTIONNER LES PROJETS

Les groupes communautaires doivent jouer un rôle majeur pour la sélection et la planification de projets qui soient à la fois viables et utiles.

**Parmi ces projets peuvent figurer :**<sup>20</sup>

- l'amélioration ou la construction de puits
- la construction de réservoirs
- la construction de d'abreuvoirs pour les animaux
- la construction et/ou le nettoyage de fosses d'ordures ou de latrines

- la construction de systèmes d'irrigation
- le défrichage et le labourage des terres
- le déblaiement du limon dans les champs, la pose d'un sol sain
- la plantation et la récolte de fourrage
- la plantation d'arbres
- le nettoyage des villes
- le déblaiement et la réhabilitation des routes
- l'élévation du niveau des sols ou la constructions de murs protecteurs contre les inondations ou l'érosion
- la construction de centres communautaires, d'écoles ou d'abris
- le ramassage de bois de chauffage ou de construction
- la fabrication de briques
- la fabrication de tapis, filets et vêtements
- la préparation de charbon de bois

**Les directives de sélection d'un projet doivent assurer que :**

- le projet a un impact à long terme ;
- l'essentiel du projet peut être réalisé par des ouvriers sans qualifications particulières ou qu'il demande des compétences dont les participants disposent déjà ;
- le projet est adapté aux capacités et besoins des groupes cibles. Il faudra prévoir un service de garde d'enfants ou des horaires flexibles pour les participants ayant des obligations familiales, et des tâches peu intenses devraient être accessibles aux participants qui sont âgés ou handicapés.

**Les projets doivent être judicieux sur le plan logistique, et il faut veiller à ce que :**

- l'agence de mise en œuvre et ses partenaires dans la communauté disposent des capacités administratives pour gérer le programme, suivre les participants et faciliter la distribution des paiements ;
- l'agence soit compétente sur le plan technique et qu'elle possède l'expérience nécessaire pour tout projet de construction ou de rénovation, ou qu'elle peut engager une expertise externe ;

- les participants aient les compétences et capacités physiques pour mener le projet à terme ; les matériaux puissent être obtenus et transportés vers le lieu des travaux ;
- les permis puissent être obtenus ;
- les réfugiés des camps aient l'autorisation de travailler conformément aux accords légaux avec les lois ou réglementations des gouvernements hôtes ; *(se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes)*
- le projet soit conforme aux normes du travail et aux réglementations locales ;
- des installations de base soient disponibles sur le site du projet ;
- de la nourriture soit facilement accessible ou bien fournie dans le cadre du programme ;
- le site soit accessible aux travailleurs et qu'il soit sécurisé ;
- un transport soit prévu, le cas échéant ;
- le projet soit durable et ne nuise pas à l'environnement.

**Les projets doivent être appropriés au niveau local :**

Certaines communautés ont des idées préconçues quant aux emplois que les femmes peuvent occuper. Afin de garantir qu'un projet n'engendre pas de répercussions sur les femmes participantes dans la communauté, il est essentiel de consulter les groupes communautaires au sujet des coutumes locales. Les hommes comme les femmes doivent être consultés. Cependant, les coutumes locales ne devraient pas à elles seules dicter le choix des projets, surtout si les femmes sont généralement exclues de tout type de travail. L'agence devrait plutôt initier des discussions sur les projets qui, sans s'insérer dans le statu quo local, pourraient être acceptés par la communauté. Par ailleurs, l'agence de mise en œuvre devrait travailler avec le groupe communautaire dans le but de développer des stratégies pour convaincre la communauté d'accepter le projet.

## IDENTIFIER LES PARTICIPANTS

### CIBLER DES PARTICIPANTS

Les projets peuvent cibler plusieurs groupes : les membres vulnérables de la communauté déplacée qui ne disposent pas d'autres formes de revenu ou de sources d'alimentation, les foyers ayant besoin d'un revenu et de nourriture supplémentaires pour endurer des difficultés saisonnières, ou les victimes d'une catastrophe qui ont besoin d'une injection rapide d'argent pour commencer à se rétablir. Le groupe participant ciblé peut être choisi en fonction d'une situation d'urgence, des priorités de l'agence ou des besoins de la communauté. Comme pour la plupart des autres projets, lors de la sélection des participants, il est important de ne pas favoriser de groupe ethnique ou religieux ni une partie au conflit, car ce type de partis pris pourrait compromettre à la fois le programme et la stabilité de la communauté.

### SÉLECTION DES PARTICIPANTS ET DES FOYERS

Le programme peut cibler des individus ou des foyers.

Cibler des individus :

- peut aboutir à une plus grande responsabilité des travailleurs en termes d'assiduité et de qualité de travail ;
- est mieux adapté au développement de compétences individuelles ;
- permet à plusieurs membres d'un même foyer de participer afin que les familles nombreuses puissent gagner davantage ; cependant, il est plus difficile pour ce type de programme d'atteindre la majorité des foyers.

Cibler des foyers :

- permet à ses membres de se remplacer les uns les autres en cas de maladie ou lorsque d'autres obligations doivent être remplies ;
- est bien adapté aux projets où la rémunération est basée sur la production plutôt que sur des horaires ; par exemple, le nombre d'hectares défrichés ou de briques fabriquées ;

- garantit la répartition des ressources du programme entre davantage de foyers dans la communauté, mais ne tient pas compte des différences de taille des foyers.

### SÉLECTION DES PARTICIPANTS ET GENRE

Le projet doit recruter des membres des deux sexes. Les femmes, notamment celles qui sont femmes chefs de famille, peuvent particulièrement bénéficier de l'argent. L'expérience des programmes antérieurs indique qu'elles sont plus à même de s'assurer que la nourriture arrive jusqu'aux enfants d'un foyer, et dans certains contextes elles sont plus susceptibles de rembourser les dettes et d'investir dans l'avenir en achetant des biens pour le foyer ou en démarrant des entreprises.<sup>21</sup> Les professionnels doivent également identifier des occasions de promouvoir l'accès libre des femmes qualifiées aux postes à responsabilités. Ceci peut s'avérer efficace pour les programmes d'échange contre travail organisés en tâches et exigeant qu'un directeur contrôle la qualité du travail à chaque tâche. Cependant, même les programmes visant spécifiquement les femmes devraient aussi cibler les hommes participants.

Il est important de déterminer si un programme uniquement destiné aux femmes les expose à certains risques. Cela pourrait se produire pour plusieurs raisons : en devenant le seul soutien de leur famille alors qu'elles assument déjà les tâches ménagères et le soin des enfants, les femmes peuvent porter une charge de travail non équitable et pénible ; elles peuvent aussi devenir les cibles de ressentiment, voire de violence basée sur le genre si un programme ciblant les femmes n'est pas bien accueilli dans la communauté.

En général, les femmes qui participent à des programmes d'échange contre travail dans divers contextes et cultures ont indiqué que leur statut dans la communauté et le foyer s'est amélioré car elles sont capables de gagner un revenu et de soutenir leur foyer à travers ces programmes.<sup>22</sup>

## CONSEILS POUR LA SÉLECTION DES PARTICIPANTS EN COLLABORATION AVEC LA COMMUNAUTÉ

- Développez des critères de participation spécifiques en collaboration avec les groupes communautaires.
- Demandez au groupe communautaire de suggérer des participants.
- Annoncez le programme à l'ensemble de la population cible afin que tous soient en mesure de se porter candidat.
- Veillez à ce qu'il n'y ait pas de favoritisme personnel ni de patronage de la part des membres du groupe communautaire ni de représentation faussée des besoins des participants potentiels.
- Vérifiez que les participants potentiels satisfont les critères de participation.

Pour garantir la responsabilité une fois les participants sélectionnés, assurez-vous de :

- vérifier l'identité des participants ;
- recueillir les coordonnées des participants ;
- signer ou valider mutuellement des accords indiquant que les participants comprennent leurs obligations envers le programme et ce qu'ils peuvent en attendre.

## CONSIDÉRATIONS POUR LES GROUPES SPÉCIFIQUES

- Les jeunes peuvent participer aux programmes d'échange contre travail, mais la sensibilité à l'âge est cruciale. L'agence doit établir un âge minimal conforme aux réglementations existantes établies par le gouvernement ou les représentants du travail et qui protège les jeunes travailleurs. Les jeunes en âge scolaire peuvent bénéficier des programmes d'échange contre travail, mais l'agence doit s'assurer qu'ils ne manquent pas leurs cours et qu'ils disposent s'assez de temps pour se reposer et se détendre en dehors des heures d'école et de travail. Les jeunes travailleurs peuvent bénéficier de pauses supplémentaires ou d'horaires réduits. L'Article 32 de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant de 1989 prévoit la protection des enfants

et des jeunes, ainsi que des heures de travail raisonnables et des conditions de travail appropriées<sup>23</sup> (*se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes*).

Les membres âgés de la communauté et/ou ceux qui souffrent d'un handicap sont souvent parmi les plus vulnérables et, dans de nombreux cas, ils ne peuvent pas effectuer de travaux physiquement intenses. Les programmes sensibles aux capacités offrent des opportunités de travail alternatif pour ces populations lorsque c'est nécessaire. Des projets de faible intensité et réalisables à domicile devraient être mis en œuvre pour ces groupes. Les membres âgés ou handicapés peuvent soutenir les projets de moyens d'existence en participant à des programmes de garde d'enfants ou en préparant les repas autres participants. Les personnes âgées possèdent souvent une expérience riche leur permettant de contribuer non seulement aux projets à faible impact, mais aussi à la planification et à la mise en œuvre des projets.

Le travail avec d'anciens combattants et autres participants affectés par un conflit peut être l'occasion d'intégrer des activités de construction de la paix dans des projets de travail. Il faut prêter une attention toute particulière aux anciens combattants qui doivent retourner à la vie civile en communauté après avoir fait partie de la chaîne hiérarchique militaire et pris part à des violences. Demandez-vous s'il vaut mieux cibler directement les anciens combattants ou s'il serait plus sûr d'investir dans d'autres membres de leur foyer. L'expérience prouve que les programmes d'argent pour le désarmement, la démobilisation et la réintégration fonctionnent mieux lorsqu'ils ciblent les femmes à la charge des anciens combattants.<sup>24</sup>

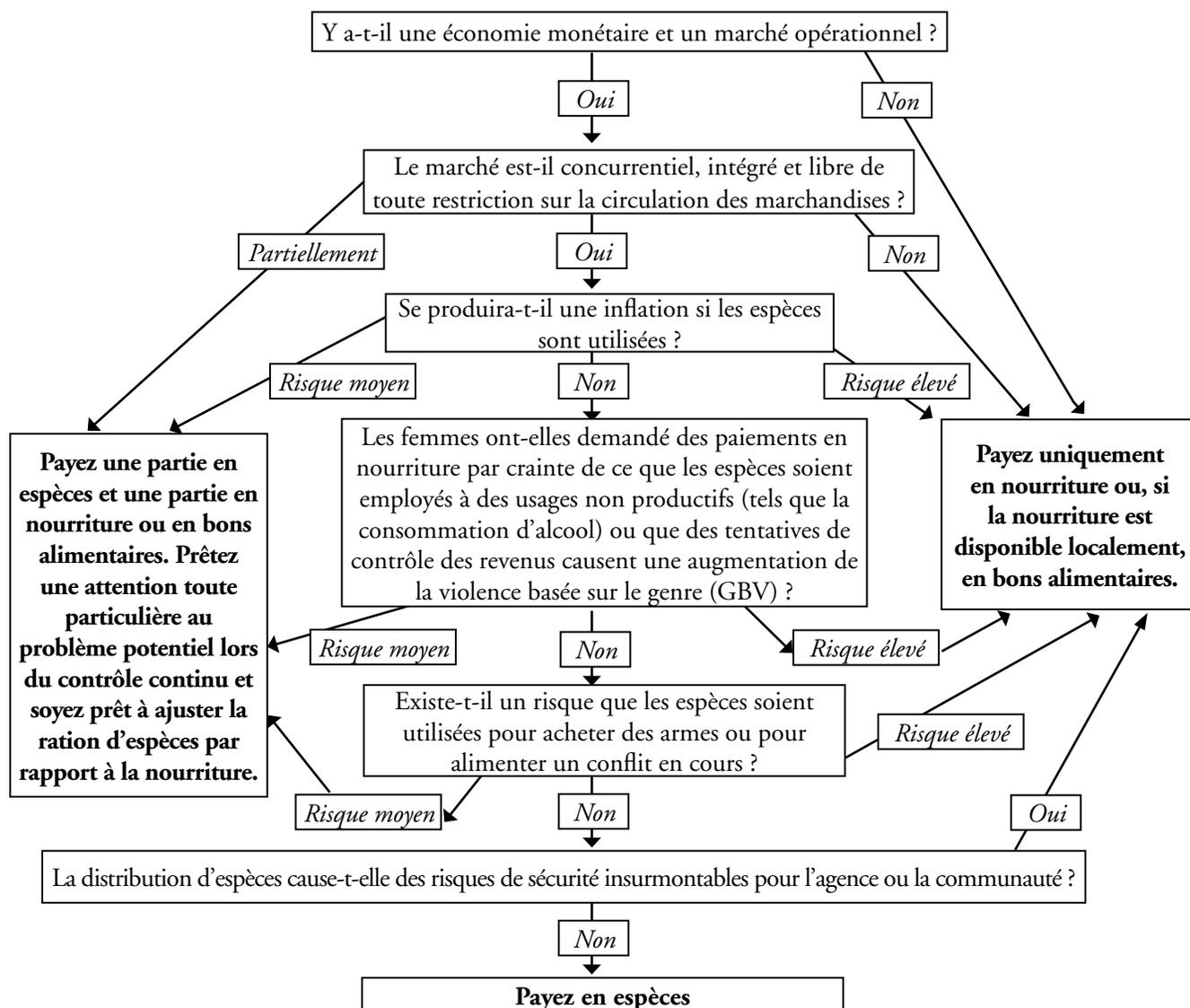
## ARGENT CONTRE TRAVAIL OU NOURRITURE CONTRE TRAVAIL : COMMENT DÉCIDER ?

L'outil suivant a pour objet d'aider à décider si le travail doit être échangé contre de l'argent ou de la nourriture.<sup>25</sup> L'argent devrait toutefois être la méthode de paiement par défaut. Il permet en effet aux participants de répartir leurs propres dépenses, de consommer une plus grande variété de nourriture, de rembourser des prêts, de payer

des services scolaires ou médicaux et d'investir dans des actifs générant des revenus ou dans des opportunités de petite entreprise. Par ailleurs, l'expérience montre que lorsqu'on distribue uniquement de la nourriture, les participants sont susceptibles d'en revendre une partie à un prix inférieur à sa valeur marchande. De cette manière, les participants reçoivent une valeur moindre pour leur travail qu'avec de l'argent, alors que l'agence de mise en œuvre assume tout de même les frais de distribution de la nourriture.<sup>26</sup>

Combinez l'outil avec les informations recueillies par l'évaluation afin de déterminer si le marché local peut prendre en charge les besoins alimentaires des participants ou leurs besoins en autres marchandises, et si d'autres facteurs dans la communauté font pencher la balance du côté de l'argent, de la nourriture ou d'une combinaison des deux ; il est cependant important de tenir compte des capacités organisationnelles requises pour la coordination des paiements dans chaque cas.

Figure : organigramme permettant de déterminer la justesse des programmes d'espèces ou de nourriture



Lorsque la nourriture est disponible au niveau local mais que d'autres facteurs indiquent que la distribution de nourriture est plus adaptée, on s'approvisionnera localement afin de ne pas perturber les marchés locaux. L'approvisionnement peut être assuré par l'agence ou, plus simplement, il peut se faire par le biais de la distribution de bons (*se reporter à la section « Débourser le paiement » ci-dessous*).

### **Exemples de la justesse des programmes d'argent contre travail et nourriture contre travail**

L'agence A souhaite mettre en œuvre un programme d'échange contre travail dans une communauté suite à une catastrophe naturelle. Une partie des aliments et des marchandises nécessaires se vend toujours sur les marchés locaux, mais d'autres articles manquent et les chaînes d'approvisionnement n'ont pas encore été rétablies. L'agence A devrait fournir une assistance alimentaire ainsi qu'une assistance monétaire afin que les participants puissent réparer leurs maisons endommagées et investir dans le remplacement des biens du foyer.

L'agence B souhaite mettre en œuvre un programme d'échange contre travail dans une communauté rapatriée après la fin d'un conflit ayant duré cinq ans. Les leaders locaux, les anciens combattants et les autres membres de la communauté des deux parties au conflit indiquent qu'il est peu probable que l'argent soit utilisé pour acheter des armes ou pour reprendre le conflit. Cependant, certaines femmes s'inquiètent de ne pas être en mesure de contrôler suffisamment les dépenses pour acheter assez de nourriture pour leur foyer, elles craignent de faire l'objet de violence si elles tentent de le faire. L'agence demande aux femmes si elles préfèrent ne pas recevoir d'argent du tout ou si elles se sentent en sécurité en recevant un peu d'argent et un peu de nourriture. Les femmes indiquent qu'elles ne veulent recevoir que de la nourriture, qui est disponible au niveau local. L'agence devrait établir un système de bons pour que les participants puissent acheter de la nourriture et des articles nécessaires dans les boutiques locales, de façon à soutenir l'économie locale tout en protégeant les femmes.

## ÉTUDE DE CAS

**PAM Malawi « Argent et nourriture pour le projet pilote pour les moyens d'existence »<sup>27</sup>**

L'agriculture au Malawi dépend grandement des précipitations, ce qui provoque de grandes variations entre les saisons hautes et basse, ce qui rend les populations rurales à l'insécurité alimentaire. Le Programme d'alimentation mondial (PAM) a conduit une étude de faisabilité en 2007 et a identifié deux districts où l'insécurité alimentaire peut être résolue de façon adéquate par des transferts d'argent. Le projet vise les groupes ruraux<sup>28</sup> souffrant d'une insécurité continue et chronique due à des catastrophes successives telles que des inondations et des sécheresses. Le projet pilote d'argent et nourriture pour le soutien des moyens d'existence du PAM Malawi est conçu pour fournir aux participants des motivations pour s'engager dans des activités – telles que la production agricole, la protection environnementale et la réhabilitation, l'entretien d'étangs à poissons et la construction de barrages d'irrigation – et les rémunérer avec de l'argent de la nourriture, ou une combinaison des deux. En plus de la prévention des risques de catastrophe (PRC), l'objectif est de construire des actifs communautaires, de stimuler les économies locales et de servir d'outil de protection sociale en renforçant les moyens d'existence.

En s'appuyant sur les leçons tirées d'autres initiatives CFW depuis 2000 et en utilisant des évaluations rurales rapides (ERR), les innovations du projet pilote présentent les aspects suivants :

- Il s'agit d'un transfert conditionnel centré sur la création d'actifs communautaires et individuels dans une situation prolongée.
- Il utilise des infrastructures bancaires rurales existantes, y compris des comptes d'épargne et des cartes bancaires.
- Il offre une interface unique pour les initiatives de microfinance et fait avancer les projets de construction d'actifs individuels à travers l'usage de comptes d'épargne normaux dans le cadre de la stratégie d'abandon progressif.<sup>29</sup>

L'utilisation de cartes de retrait bancaires est une des innovations principales du projet. La carte comporte un système biométrique pour identifier les participants : une photographie du titulaire de la carte ainsi que ses empreintes digitales sur la carte. Non seulement le système de carte de retrait promeut l'épargne et favorise les liens avec la microfinance, mais aucun solde minimal n'est requis et les participants disposent d'un accès continu et protégé à leurs fonds. La Malawi Savings Bank (MSB) possède une grande expérience bancaire avec les communautés rurales défavorisées et elle fournit des services de transport d'argent. Les titulaires de cartes de retrait ont accès aux fonds aux guichets automatiques de la MSB, aux bureaux de banque et aux postes, où les guichets sont dotés de lecteurs d'empreintes digitales pour l'identification. L'accès aux guichets automatiques est disponible 24 h/24, et les agences bancaires sont ouvertes six jours par semaine. Pour ceux qui se trouvent à plus de 15 kilomètres de ces points d'accès, une allocation mensuelle pour le transport est ajoutée à la valeur de chaque transfert d'argent reçu, qui se base lui-même sur la norme pour les bénéficiaires de nourriture, établie dans la Charte humanitaire et Normes minimales pour les interventions en cas de catastrophe de Sphère.<sup>30,31</sup>

Les cartes de retrait sont utiles pour les professionnels, car le mécanisme de livraison est efficace et clairement défini. Avec le consentement des participants au programme, le PAM est capable d'utiliser les données bancaires pour contrôler l'usage et la fréquence d'accès aux comptes bancaires des participants. Ces données permettent aux professionnels de renseigner les futurs programmes en comprenant quels services sont utilisés et quand ils le sont. De plus, l'usage des banques minimise les risques de corruption, car très peu de personnes sont associées à la livraison de l'argent.

Le projet vise à « renseigner le développement de la politique monétaire de l'entreprise » et de « contribuer à l'apprentissage local et international concernant l'usage et l'impact de l'argent dans des contextes ruraux et conditionnels. »<sup>32</sup> Autres objectifs :

- l'évaluation du PAM en termes de « capacité, effectivité et efficacité... pour la mise en œuvre de transferts conditionnels d'argent et mixtes » ;
- l'analyse des avantages et inconvénients de chaque programme de transfert ;
- l'estimation, dans le contexte de la saisonnalité, du « meilleur équilibre entre l'apport de nourriture et d'argent dans l'année. »<sup>33</sup>

La valeur des transferts d'argent est indexée sur les prix du maïs et des légumineuses sur le marché local. Cela garantit que le pouvoir d'achat remis permet aux participants d'avoir accès aux biens alimentaires équivalents que reçoivent les bénéficiaires de nourriture seulement (50 kg de maïs et 5 kg de légumineuses) et les bénéficiaires d'une combinaison de nourriture et d'argent (5 kg de légumineuses et l'équivalent monétaire de la quantité de maïs). Alors que les résultats initiaux visent à construire les actifs communautaires, l'objectif à long terme est d'assurer des moyens d'existence durables au niveau des foyers.

La stratégie d'abandon progressif du projet pilote comprendra une formation des membres de la communauté dans les domaines des opérations bancaires, de l'épargne et de la gestion des actifs. Les participants seront mis en relation avec des modèles d'épargne collective et des options de microprêt pour assurer la continuité des comptes et des avantages qu'ils procurent. »<sup>34</sup>

Il est prévu que le projet apporte des changements dans les foyers et la communauté. Au niveau des foyers, les transferts de nourriture, d'argent et mixtes sont prévus pour répondre aux besoins à court terme. Ils atténuent également l'impact des prix élevés de la nourriture et la vulnérabilité durant la basse saison. Par ailleurs, les comptes d'épargne fournissent aux individus des « identités » bancaires et peuvent augmenter leur éligibilité pour des microprêts et pour l'obtention de crédit. Au niveau de la communauté, la création d'actifs vise à bâtir l'« endurance communautaire » face aux chocs récurrents tout en construisant une base pour l'amélioration des pratiques et activités agricoles.

Le projet pilote mesurera la réussite en partie en évaluant « les effets relatifs des transferts de nourriture et d'argent au niveau des foyers, en comparant la situation pré-intervention, des données recueillies à mi-parcours et une étude post-évaluation des foyers sur un échantillon représentatif des bénéficiaires. »<sup>35</sup> Des unités mobile du centre d'assistance ont également été établies dans les principales agences bancaires où la plupart des participants retirent leur argent, et elles comprennent une équipe du PAM et d'une ONG partenaire, du personnel de la MSB et des membres de la communauté élus localement. L'outil de centre d'assistance vise à assurer que l'accès des participants aux banques s'effectue sans heurts, que les réclamations soient reçues et qu'un service de dépannage soit offert en plus de la collecte d'autres données qualitatives.

Le projet pilote est mis en œuvre dans une perspective d'autonomie centrée sur la réduction de la dépendance vis-à-vis de l'assistance. La stratégie de sortie du PAM se fonde sur la gestion communautaire des actifs et sur l'accès continu des participants aux établissements bancaires et aux options de microprêt.

## MISE EN ŒUVRE

### DÉTERMINER LA RÉMUNÉRATION POUR LES PROGRAMMES D'ÉCHANGE CONTRE TRAVAIL

#### METTRE EN PLACE LES SALAIRES POUR LES PROGRAMMES D'ÉCHANGE CONTRE TRAVAIL

Les salaires en espèces doivent se baser sur les indicateurs du marché comme sur les priorités de l'agence :

- Si l'objectif du programme est d'injecter de l'argent sur les marchés et de contribuer à la reconstruction d'urgence, il peut être souhaitable que l'agence paie des salaires plus élevés que les niveaux du marché pré-conflit ou pré-catastrophe. Une telle pratique doit cependant être utilisée avec prudence, car elle peut perturber le marché et « exclure des groupes cibles vulnérables qui sont rarement intégrés au marché moyen. »<sup>36</sup> De plus, des salaires plus élevés doivent être accompagnés d'une surveillance vigilante du marché du travail en voie de rétablissement afin que, au fur et à mesure que les entreprises locales se rétablissent et demandent des travailleurs, elles puissent se permettre de garder leurs salariés et de maintenir le niveau des programmes d'échange contre travail. Les participants devraient savoir que les salaires élevés ne constituent qu'une mesure provisoire.
- Des salaires plus faibles que le niveau du marché permettent de cibler les membres de la communauté les plus vulnérables qui sont au chômage. Il s'agit d'une pratique courante dans les programmes CFW, mais pour éviter l'exploitation des travailleurs, les salaires doivent respecter tout minimum réglementaire tout en tenant compte du coût de la vie locale.
- Les femmes et les hommes doivent recevoir des salaires égaux pour leur participation dans les programmes d'échange contre travail, même si cela n'est pas une pratique locale. La norme de salaire égal contribue à élever le statut des femmes dans leurs communautés tout en établissant un précédent pour que les femmes reçoivent des salaires égaux chez leurs futurs employeurs.

Les taux des salaires devraient être mesurés et sélectionnés en fonction du contexte. Mercy Corps recommande trois options :

- *Le paiement par unité*, qui rémunère la réalisation d'une tâche mesurable, telle que le nombre d'hectares défrichés. Un inconvénient des paiements à l'unité est qu'ils « nécessitent davantage de surveillance et un personnel de supervision fiable qui assure que tous les travailleurs sont rémunérés convenablement. »<sup>37</sup>
- *Le paiement pour une période donnée* se base sur une formule qui « estime le temps nécessaire à la réalisation d'un travail donné et rémunère uniquement pour ce nombre de jours. »<sup>38</sup> L'inconvénient de cette option est qu'elle nécessite une surveillance pour rester dans les délais car « ce type de tarif s'appuie sur un système basé sur la productivité. »<sup>39</sup>
- *Le salaire journalier* est flexible et « s'emploie souvent avec les projets à durée indéterminée. »<sup>40</sup>

#### CALCULER LES PAIEMENTS ALIMENTAIRES DES PROGRAMMES NOURRITURE CONTRE TRAVAIL

La position de l'OIT est que la rémunération des programmes de nourriture contre travail « devrait toujours inclure un versement d'argent constituant au moins 50% du salaire minimum ou, lorsqu'il n'y en a pas, du salaire du marché pour des types de travail similaires. »<sup>41</sup> L'OIT recommande de suivre les étapes ci-dessous pour calculer la quantité totale de nourriture pouvant être fournie aux participants des programmes FFW :

- « Déterminez le salaire actuel ou le salaire du marché pour des types d'activités apparentés, puis calculez le tarif journalier.
- Payez la moitié du tarif journalier en espèces.
- Établissez la valeur de la nourriture qui va être utilisée comme paiement partiel. Veillez à ce que la valeur de la nourriture soit estimée équitablement.
- A l'aide de ces informations, calculez la quantité de nourriture pour couvrir la moitié restante du salaire journalier. Lorsque la valeur de la nourriture varie, le montant de la rémunération monétaire peut être ajusté en conformité, tant qu'il s'élève toujours à au moins 50% du salaire total. »<sup>42</sup>

## PROBLÈMES SPÉCIFIQUES AUX PROGRAMMES NOURRITURE CONTRE TRAVAIL

Travailler avec la nourriture présentent plusieurs problèmes qui ne se posent pas avec l'argent :

- Il peut être plus difficile de présenter la nourriture comme motivation — au lieu d'une rémunération monétaire — car pour les participants, il est difficile de croire qu'une agence leur refuserait de la nourriture s'ils ont faim, et un tel refus soulèverait effectivement des problèmes d'ordre éthique pour l'agence. Pour cette raison, il est possible que les participants ne prennent pas leurs obligations envers le programme FFW aussi sérieusement que s'il s'agissait d'un programme rémunérant en argent.<sup>43</sup>
- Si l'agence de mise en œuvre ou toute autre agence effectue des distributions de nourriture gratuite dans la région, la nourriture constituera une motivation très faible. De telles distributions gratuites saperaient les activités FFW.

### ÉTUDE DE CAS

#### **Le statut des femmes renforcé par un programme CFW<sup>44</sup>**

Un projet argent contre travail au Bangladesh a rencontré une certaine résistance de la communauté, car dans les zones rurales de ce pays musulman, il est souvent interdit aux femmes de travailler en dehors du foyer. Les participantes ont fait face à l'opposition de leurs parents et des chefs religieux qui ne voulaient pas les laisser participer aux projets d'élévation de terrain, de création de sites d'enterrement et de construction de routes d'accès. Une fois que les femmes ont commencé à gagner des revenus, leurs maris et parents sont devenus beaucoup plus favorables au programme, et les femmes ont ressenti que leur statut s'était élevé en raison de leur contribution aux finances du foyer et à la prise en compte égale de leur avis dans les décisions en matière de dépenses. Dans les cas de dispute, des membres des comités locaux ont joué un rôle de médiation externe. Malgré les doutes initiaux, plus de la moitié des participants au programme étaient des femmes.

Les travailleurs doivent être payés dans les délais non seulement pour honorer l'accord, mais également pour préserver leur confiance dans le programme. Au début, il peut être utile d'effectuer les paiements plus fréquemment afin de rassurer les participants au niveau de la rémunération de leur travail. Des procédures administratives doivent être en place pour contrôler les progrès du projet et/ou la présence des travailleurs, ainsi que pour savoir rapidement ce qui est dû à chaque travailleur.

### RÉMUNÉRATION EN ESPÈCES

La distribution d'argent contre le travail que les réfugiés ont réalisé est une entreprise immense. L'agence doit avoir la capacité de suivre le travail des participants et ce qui leur est dû. L'argent peut être distribué par des institutions en sous-traitance, telles que des banques locales, des agences de transfert d'argent et des bureaux de postes, ou il peut être déboursé par l'agence de mise en œuvre si elle a la capacité de le faire. Il est important d'avoir une position claire sur la fréquence des déboursements et sur la quantité à déboursier à chaque paiement.

Si le but du CFW est de subvenir aux besoins de base, les transferts doivent être rapides, réguliers et en petites quantités. Cependant, si le but du CFW est de soutenir le rétablissement des moyens d'existence, les individus auront besoin de plus grandes quantités d'argent, et les déboursements devraient donc s'effectuer moins souvent.

Il est primordial de déterminer les méthodes de paiement avec lesquelles les participants sont déjà familiarisés et celles qu'ils préfèrent.

A l'heure de choisir les institutions à employer pour transférer l'argent, il est important de prendre en compte :

- les frais prélevés par l'organisme de transfert ;
- comment la communauté locale perçoit l'institution de transfert ;
- à quelle fréquence l'agent de transfert effectuera les paiements pour le tarif accordé (ou sinon, ce qu'il coûtera à l'agence de distribuer l'argent par

elle-même) ;

- la fiabilité des institutions de transfert et les risques de sécurité pouvant menacer leurs opérations ;
- dans quelle mesure l'argent est transféré en toute sécurité ; l'institution fournit-elle un service sans risque, ou dispose-t-elle d'une assurance en option ?

Lors du choix d'un point de déboursement, il est important de demander :

- Le lieu est-il pratique et sûr pour les participants ?
- Les participants ont-ils besoin d'un moyen de transport pour arriver au point de déboursement ? Si oui, peut-il être fourni ?

Le calcul des coûts de déboursement implique la considération des éléments suivants :

- le paiement lui-même (multiplié par le nombre de participants) ;
- le coût du personnel administratif (salaires et frais de transfert, en fonction du personnel supplémentaire nécessaire ou du temps consacré par le personnel aux activités de déboursement) ;
- les coûts du transport (véhicules, essence, maintenance, chauffeurs) ;
- les équipements de bureau pour la distribution d'espèces (coffres-forts, outils de comptabilité) ;
- les coûts de manutention (agents de sécurité, assurance, frais).

Si on décide de faire appel à une banque, il est nécessaire de demander :

- Qui sont le propriétaire et le directeur de la banque ? Qui sont les actionnaires ?
- Quelle est sa balance des paiements ? Quel système de comptabilité utilise-t-elle ?
- La banque a-t-elle été contrôlée par une entreprise d'audit internationale et de bonne réputation, ou bien est-elle certifiée par le gouvernement ?

Parmi les questions à poser aux agences de versement et institutions formelles :

- Si l'institution n'est pas officiellement certifiée, quelles sont les personnes qui l'utilisent et

pourquoi lui font-elles confiance ?

- Leurs systèmes de comptabilité sont-ils robustes ?
- Comment assurent-ils la disponibilité des espèces nécessaires ?
- Comment l'institution vérifie-t-elle l'identité des destinataires ? (*se reporter au chapitre sur les versements.*)

Si l'ont décide de faire appel aux bureaux de poste — s'ils existent — il est important de demander :

- Les individus sont-ils familiarisés avec ces institutions ?
- Sont-elles sécurisées ?
- Sont-elles disposées à garder et distribuer des paiements de façon régulière ?
- Disposent-elles de ressources humaines en quantité suffisante ?

## TROUVER UNE INSTITUTION DE TRANSFERT FIABLE

Si l'on décide de confier la distribution des espèces à une institution extérieure, il est essentiel de préparer un mémorandum d'entente (ME) précisant le coût des services à fournir et tous les aspects du processus de transfert. Le document doit inclure une procédure de réclamation à l'intention des participants pour le cas où l'institution financière ne réaliserait pas son travail de façon efficace, et il devrait indiquer les recours existants pour tout service non accompli.

Quelle que soit la façon dont les déboursements sont faits, l'agence doit vérifier elle-même les feuilles de présence des travailleurs et autres documents avant de déboursier les paiements, puis compiler une liste de ce qui est dû à chaque participants. Il est important de :

- informer les participants sur la procédure de transfert d'argent ;
- former les participants qui ne sont pas familiarisés avec la méthode de déboursement, par exemple les guichets automatiques, le cas échéant ;
- les informer du droit du travail et des procédures de réclamation ;
- expliquer qu'en cas de menaces à la sécurité,

le programme sera interrompu,—cela devrait encourager l'auto-discipline ;

- exiger des participants qu'ils présentent une identification ou qu'un membre de confiance de la communauté se porte garant de l'identité des participants ;
- exiger des participants, et éventuellement de leurs témoins, qu'ils signent ou fournissent une empreinte digitale sur un accusé de réception du paiement.

Lorsqu'une agence débourse les fonds, elle doit :<sup>45</sup>

- demander des billets en petites coupures à diviser pour le paiement des participants ;
- compter et diviser l'argent avant la distribution, de préférence à la banque ;
- diviser l'argent, même si c'est dans un véhicule, et employer un mécanisme de suivi de chaque sachet d'argent liquide pour assurer la sécurité et se protéger contre le vol ;
- varier les heures, véhicules et itinéraires utilisés pour transporter l'argent ;
- utiliser des véhicules banalisés n'affichant pas le nom de l'agence ;
- décentraliser la distribution afin que de petites quantités d'argent arrivent à différents endroits et pour que les participants puissent recevoir leur paiement plus près de leur domicile ;
- distribuer les paiements à un nombre réduit de travailleurs à la fois ;
- se procurer une assurance ;
- réfléchir à la possibilité d'embaucher des agents de sécurité, tout en se rappelant que s'ils ne sont pas aussi employés à d'autres fins, leur présence informera davantage d'individus, notamment des malfaiteurs potentiels, sur l'emplacement de l'argent ;
- minimiser le nombre de personnes ayant connaissance de l'heure et de l'endroit de la distribution de l'argent ;
- réfléchir à la possibilité de sélectionner des participants lettrés pour compter l'argent, lire les contrats aux autres et, de façon générale, aider les participants à comprendre le processus de paiement.

## ÉTUDE DE CAS

Distribution d'argent par l'agence<sup>46</sup>

Dans une situation d'urgence sur grande échelle, il a été établi que la façon la plus rapide et rentable de mettre en œuvre un programme d'argent contre travail consiste, pour l'agence, à déboursier les paiements par elle-même. Pour minimiser les risques de sécurité, l'agence a divisé l'argent en petites quantités afin de décentraliser la distribution. Les paiements ont été effectués par des leaders de groupe, chacun d'entre eux supervisant 20 travailleurs. Les leaders de groupe qui maîtrisaient la lecture, l'écriture et le calcul, ont été élus par les groupes participants. Tous les membres du groupe savaient quand les paiements allaient être effectués, et quels en seraient les montants. Les leaders de groupe ont été surveillés par des superviseurs de zone. Les superviseurs ont procédé à des inspections non annoncées sur le terrain et ont examiné les registres des leaders de groupe. Cela a assuré la tenue de registres de présence exacts par les leaders de groupe, sans « travailleurs fantômes » ou participants imaginaires dont les salaires auraient pu être détournés. Les superviseurs se sont aussi assurés que la distribution d'argent s'effectuait dans les délais, de façon équitable et sans discrimination, exploitation sexuelle ou autre abus. Cette méthode de déboursement a été rapide, conduite par la communauté et sensible au genre.

## RÉMUNÉRATION EN NOURRITURE

La rémunération des travailleurs déplacés exige des opérations logistiques pour la distribution de nourriture, notamment :

- l'approvisionnement en nourriture ;
- la planification de chaînes d'approvisionnement sûres et fiables pour le transport de la nourriture

vers les participants ;

- le stockage de la nourriture à l'abri de toute dégradation et tout risque de sécurité ;
- la distribution de la nourriture à des emplacements accessibles aux participants, en tenant compte du fait que les participants doivent rapporter la nourriture dans leur foyer ;
- contrôler la réserve de nourriture sur différents points de la chaîne d'approvisionnement pour éviter le vol ; la disparition de petites quantités de nourriture peut être difficile à détecter.

Certaines méthodes de distribution d'argent s'appliquent aussi à la distribution de nourriture, notamment les méthodes de vérification de l'identité des participants et d'accusé de réception de paiement, ainsi que les tactiques de distribution. La nourriture ne devrait jamais être importée, à moins qu'elle ne soit pas disponible localement. L'importation de nourriture perturbe les marchés locaux.

## BONS

Lorsque la distribution de nourriture est nécessaire et que la nourriture est disponible localement, des bons peuvent être émis pour permettre aux participants d'acheter de la nourriture (et, si cela est souhaité, d'autres marchandises spécifiées) auprès des entreprises de la communauté. Cette méthode soutient les marchés locaux tout en s'adaptant aux situations dans lesquelles la distribution d'argent est peu judicieuse.

Les agences doivent prendre des dispositions pour que les entreprises acceptent les bons contre des produits et mettre en place une procédure de remboursement. Ce remboursement peut se faire à travers les mécanismes décrits ci-dessus pour la distribution d'argent, ou ils peuvent être gérés directement par l'agence. Sur le plan logistique, cela est plus facile que de distribuer de l'argent directement aux participants car il y a moins de boutiques que de participants, et donc moins de destinataires finaux. Il est important que les participants connaissent le processus d'échange, les articles pouvant être achetés et les boutiques acceptant les bons.

La sécurité doit être améliorée en prenant en compte les points suivants :

- Dans quelle mesure est-il possible de falsifier des bons ?
- Les entreprises disposent-elles du capital initial pour s'approvisionner en vue des premiers achats par bons, ou vont-elles avoir besoin d'un prêt pour couvrir ces dépenses ?
- Quelles mesures de protection peuvent être mises en place pour assurer la concurrence et empêcher que les boutiques augmentent les prix pour les articles achetés au moyen des bons ?

### ÉTUDE DE CAS

#### Des bons pour des salaires égaux<sup>47</sup>

Bien que les bons soient généralement utilisés pour la nourriture et les marchandises, ils peuvent parfois être employés pour des paiements en espèces. En Inde, un programme argent contre travail a établi des bons pour paiement en espèces afin d'assurer que les participants hommes comme femmes reçoivent un salaire égal. Comme la gestion d'un projet de travaux publics pour le rétablissement des marais salants (où le sel est recueilli) suite à une catastrophe naturelle exigeait une expertise externe, l'agence a fait appel à un employeur local. Cependant, les pratiques locales ne prévoyaient pas que les femmes soient payées autant que les hommes, si bien que l'agence a pris des dispositions pour que l'employeur local donne des bons aux travailleurs, que l'agence a ensuite échangé par des salaires égaux. Les femmes dans la localité ont ressenti que le salaire égal leur accordait des droits et un statut plus équitable.

### PROGRAMMATION HOLISTIQUE

L'efficacité des programmes d'échange contre travail peut être augmentée par d'autres programmes complémentaires. Parmi les possibilités :

### ASSISTANCE ALIMENTAIRE

Étant donné que le programme exige du travail, il est possible que certains des membres les plus vulnérables de la communauté ne soient pas physiquement capables d'y participer. L'assistance alimentaire est souvent associée aux activités d'échange contre travail. Elle soutient ceux qui ne sont pas en mesure de travailler tout en permettant aux bénéficiaires de l'argent de consacrer une plus grande partie de leur budget au remboursement de leurs dettes et à des investissements dans l'avenir. Les recherches ont montré que l'ingéniosité des réfugiés et des déplacés sur le plan économique est indispensable à leur survie. L'assistance alimentaire complète leurs stratégies de survie et empêche le développement de stratégies d'adaptation négatives qui les exposeraient à des risques supplémentaires.<sup>48</sup>

### PROGRAMMES D'ÉPARGNE

Les participants aux programmes CFW ont largement exprimé leur souhait d'obtenir un soutien en matière d'épargne. Les programmes d'argent contre travail peuvent être combinés à des programmes d'épargne commune en place dans la région ; le CFW peut également être mis en œuvre en parallèle avec des initiatives d'épargne, tels que des fonds collectifs d'épargne. L'épargne réalisée grâce aux programmes d'échange contre travail peuvent permettre aux participants d'accéder pour la première fois au crédit ou à des prêts locaux à des taux d'intérêt intéressants. Si une banque locale se charge de la distribution d'argent, il s'agit là d'une bonne occasion d'ouvrir des comptes bancaires pour tous les participants. Lors de la négociation des tarifs de la banque pour la distribution d'argent, cherchez à obtenir pour les participants un groupe de services incluant compte d'épargne, accès au crédit et taux d'intérêt équitables, accès aux guichets automatiques le cas échéant et à tout autre service que la banque offre à ses clients.

### SERVICES DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

Une manière très efficace qu'ont les programmes CFW d'aider les participants à accéder à l'indépendance est

qu'ils leur fournissent un capital pour démarrer de petites entreprises, qui peuvent continuer à générer des revenus bien après l'achèvement du programme. Les services de développement d'entreprise contribuent à ce que davantage de tentatives réussissent. Il ne faut pas oublier que tous les participants n'ont pas nécessairement une expérience préalable en la matière. Il serait utile que chaque tentative de démarrage soit accompagnée par un programme de formation en compétences de gestion, et certains participants peuvent avoir besoin d'une formation en aptitude au calcul ou en comptabilité. Parmi d'autres services de soutien aux entreprises figurent les coopératives d'approvisionnement en groupe qui commandent des produits en gros pour les microentreprises qui vendent les mêmes articles (*se reporter au chapitre sur le développement d'entreprises et la microfinance*).

## PROGRAMMES D'ACCÈS AU MARCHÉ

Les apports d'argent en provenance du CFW peuvent renforcer les marchés en motivant les marchands à s'impliquer sur le marché local. Néanmoins, un certain nombre d'obstacles peuvent entraver l'intégration du marché, décourager la concurrence et encourager l'inflation. Certains projets d'échange contre travail améliorent l'accès au marché, comme par exemple le défrichage de routes dans la communauté. D'autres initiatives soutenant l'accès au marché consistent à améliorer l'accès physique au marché, à organiser des campagnes promouvant le marché local auprès des marchands et des fournisseurs, et à développer des infrastructures permettant aux marchés locaux de communiquer, de façon à améliorer l'intégration du marché et à répondre aux problèmes de pénurie et d'excès.

## INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE

Les programmes d'échange contre travail renforcent les organismes communautaires en les impliquant dans la planification et la mise en œuvre. Un soutien supplémentaire aux groupes communautaires consiste à encourager l'implication de davantage de membres. Plus ces groupes sont forts, mieux ils sont équipés pour gérer et maintenir les actifs et les infrastructures de la

communauté qui ont été développés par les programmes d'échange contre travail, et ce après leur achèvement.

On craint souvent que les activités d'échange contre travail découragent les efforts existants des volontaires locaux en offrant une rémunération pour un travail qui était auparavant effectué par des bénévoles. Il est donc important d'encourager les communautés et les groupes communautaires à continuer leurs contributions volontaires en faveur de la communauté en plus des programmes d'échange contre travail.

Une autre initiative communautaire réussie consiste à inciter les participants des programmes d'échange contre travail à prendre en charge les membres vulnérables de la communauté qui ne sont pas en mesure de travailler et ne peuvent donc pas tirer profit du programme. Les participants de certains programmes CFW ont fourni un pourcentage de leur salaire sous forme de contributions ou de prêts aux membres de la communauté qui étaient incapables de participer. Particulièrement dans des situations de rétablissement après une catastrophe, les participants peuvent aussi consacrer une partie de leur salaire au financement d'actifs ou d'infrastructures supplémentaires pour la communauté.

---

## CONTRÔLE CONTINU DE PROJET

Avant le démarrage du projet, l'agence doit établir un calendrier et recueillir des informations de référence qui pourront être comparées aux résultats d'études ultérieures.

Les informations doivent être collectées par des visites aléatoires à domicile, des entretiens, des groupes de discussion communautaires ainsi que des études d'entrée, de sortie et de suivi. Des contrôles non annoncés sur les sites de projet contribueront à assurer la productivité et la sécurité des travailleurs tout en garantissant qu'aucun travailleur absent ne reçoive de paiement. La documentation de projet quotidienne doit être examinée régulièrement. Les prix et salaires du marché doivent être surveillés et comparés à ceux de communautés proches ou semblables ne disposant pas de programme d'échange contre travail.

Voici quelques unes des questions à considérer :

- Les valeurs de référence, objectifs et calendriers sont-ils respectés ?
- Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Les obstacles pouvaient-ils être prévus et traités ou étaient-ils inévitables ?
- Les plans d'abandon progressif du projet sont-ils toujours viables ou doivent-ils être ajustés ?
- Quels objectifs ont été fixés pour les participants au programme ?
- Qui bénéficie du programme dans la communauté, et qui en est exclu ? Le processus de sélection des participants a-t-il été efficace et équitable ?
- Les participants sont-ils présents au travail ?
- Dans le cas contraire, quels en sont les motifs : autres obligations, frustration par rapport aux faibles paiements, manque de transport ou autre ?
- La communauté maintient-elle son implication dans la conduite du programme ? En perçoit-elle les avantages sur le long terme ?
- Comment le marché des biens réagit-il face aux apports d'argent ou à la distribution de nourriture ? Dans quelle mesure les marchandises sont-elles accessibles ? Comment se comportent les prix ?
- Quel est l'état du marché du travail local ? Les salaires ont-ils changé à cause du programme d'échange contre travail ?
- Y a-t-il assez de travailleurs pour répondre aux demandes des entreprises locales et aux besoins agricoles ?
- À quoi l'argent est-il consacré ? Contribue-t-il à une plus grande sécurité alimentaire ? Les participants remboursent-ils leurs dettes, font-ils des économies ou des investissements ?
- Quel est l'impact de l'argent sur les relations de genre et dans les foyers ? La violence s'est-elle accrue ? Les femmes connaissent-elles une amélioration dans leur statut et dans le respect qui leur est accordé ?
- L'argent est-il dépensé de façon antisociale pour des choses telles que l'alcool, le jeu ou les armes ?
- Les femmes sont-elles satisfaites de l'équilibre

entre les paiements en espèces et en nourriture ?

- Les paiements ou distributions de nourriture se déroulent-ils sans heurts, de façon exacte et ponctuelle ?
- Existe-t-il des problèmes de sécurité ?
- Y a-t-il des problèmes de corruption ou de falsification ?
- Les participants sont-ils satisfaits de méthodes et des lieux de paiement ?

### ÉTUDE DE CAS

#### Interruption d'un programme pour la récolte<sup>49</sup>

Pendant le programme d'argent contre travail mis en œuvre au Sri Lanka suite au tsunami de 2004, les travailleurs de l'agence ont conduit des évaluations continues du programme et des marchés locaux. Lorsque la saison de la récolte est arrivée, l'agence s'est rendu compte que les participants ne faisaient pas la récolte du riz parce que la participation à l'argent contre travail était plus lucrative. L'agence a eu le sentiment que les activités CFW, en monopolisant les travailleurs, nuisait à la capacité de résistance et à l'auto-suffisance, ainsi qu'à l'agriculture locale. L'agence a dû choisir entre un arrêt du programme et la réduction des salaires pour que la participation à la récolte locale devienne plus rentable. Afin de ne pas entraver la production agricole locale, l'agence a interrompu le programme d'argent contre travail pendant la saison de la récolte.

### CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Le contrôle du projet peut révéler des conséquences négatives non prévues. Parmi les divers types d'impacts non prévus, on peut compter :

- une augmentation de la violence basée sur le genre en raison de conflits liés aux dépenses ou aux tâches domestiques ;

- une pression accrue sur les femmes participantes, du fait que la charge de travail du programme vient s'ajouter aux soins aux enfants, à la cuisine, au nettoyage et autres responsabilités domestiques ;
  - une demande de travail démesurée en raison de la participation aux programmes d'échange contre travail ; cela peut être provoqué par des changements saisonniers non prévus dans la demande de travail local ;
  - une diminution du bénévolat au niveau local car les projets d'échange contre travail répondent à un besoin qui était auparavant comblé par le travail volontaire ;
  - l'inflation sur le marché des biens causée par l'apport d'argent des projets CFW ;
  - la distorsion du marché en raison d'une augmentation des ressources alimentaires ;
  - le risque de développement d'infrastructures de mauvaise qualité si les projets d'auto-assistance ne sont pas réalisés de façon réfléchie ;
  - l'exploitation potentielle des travailleurs ou l'abus de pouvoir par le personnel du programme au niveau de la distribution d'argent et de nourriture aux participants ;
  - des impacts négatifs sur l'environnement résultant d'une mise en œuvre rapide ou mal planifiée des programmes d'échange contre travail.
- du harcèlement, de la violence basée sur le genre ou de l'exploitation sexuelle parmi les participants ou le personnel du programme ;
  - le changement du montant ou du type de paiement suite à une demande des participants ou à l'évolution des indicateurs du marché ;
  - la prestation de services supplémentaires, comme des repas sur le lieu de travail, un transport ou des groupes d'épargne coordonnés, si le besoin s'en fait sentir ;
  - l'interruption temporaire du programme pour résoudre des risques de sécurité ou des problèmes de fraude ;
  - l'interruption du programme pour permettre aux participants de participer au travail saisonnier, tel que la récolte ou le désherbage ;
  - l'ajustement du programme pour éviter des impacts négatifs sur l'environnement ;
  - l'ajustement des objectifs, valeurs de référence ou calendrier d'origine pour s'adapter aux réalités.

Il est important que les projets de reconstruction d'infrastructures ou d'actifs le fasse de manière à « reconstruire en mieux » (B3 - build back better) afin d'éviter tout impact environnemental pouvant affecter l'écologie locale et/ou la situation humanitaire. Il est possible que les infrastructures et projets de réhabilitation rapidement mis en œuvre ne tiennent pas compte des impacts négatifs, tels que le déversement et la combustion des déchets, ou le défrichage de terrains pouvant augmenter les risques de catastrophes naturelles et de vulnérabilité future dans la zone. Les professionnels doivent identifier des moyens d'œuvrer avec les fonctionnaires locaux sur des projets de travaux publics pouvant éviter de tels impacts. La note de conseil du Comité permanent interagences (COPIA) *sur le rétablissement précocé*<sup>50</sup> traite de ces problèmes, et elle peut être consulté sur [www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07\\_Links/Doc\\_13.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07_Links/Doc_13.pdf).

## AJUSTER LE PROJET

Si une conséquence préjudiciable est révélée par le contrôle continu du projet, la programmation doit être immédiatement ajustée afin d'atténuer ces effets. Les ajustements éventuels incluent :

- la modification du mécanisme, de l'emplacement ou de la fréquence de déboursement des paiements suite à une demande des participants ou pour des raisons de sécurité ;
- la modification des spécifications des unités de travail afin de protéger la sécurité des travailleurs ou de préserver le marché du travail local ;
- l'interruption ou l'ajustement du projet à cause

## QUAND METTRE FIN AUX PROGRAMMES D'ÉCHANGE CONTRE TRAVAIL

Les programmes d'échange contre travail doivent prévoir les critères qui y mettront fin. Certains programmes prennent fin parce que leur financement s'est tari, mais les programmes réussis doivent atteindre des points de référence prédéfinis lors de leur achèvement. Il est important d'établir un calendrier pour la réalisation de ces objectifs, mais une certaine souplesse est nécessaire en cas de besoins non prévus et pour assurer que le programme soit abandonné progressivement, sans affecter négativement les participants.

Voici quelques points de référence potentiels :

- les participants ont épargné un capital suffisant pour investir dans des articles domestiques ou pour démarrer des entreprises qui contribueront à les protéger des vulnérabilités à l'avenir ;
- les participants ont économisé assez d'argent, de nourriture ou d'articles domestiques pour les protéger pendant une saison difficile ou un choc climatique ;
- les marchés du travail locaux ont été rétablis et les programmes d'échange contre travail ne sont plus nécessaires pour fournir des revenus ou des motivations au rapatriement ;
- les projets de réhabilitation ou de construction ont été réalisés dans le respect des normes adéquates convenues.

Étant donné que l'argent contre travail est un programme d'emploi temporaire, son achèvement laissera de nombreux participants au chômage. Vers la fin d'un projet CFW, les heures de travail devraient être réduites délibérément pour donner aux participants le temps de chercher un autre emploi. Un programme de placement d'emploi peut également être mis en œuvre afin d'aider les participants à trouver du travail en fonction des demandes du marché du travail (*se reporter au chapitre sur les programmes de formation et de placement*).

## DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE SORTIE

Les professionnels doivent évaluer l'implémentation et les progrès du programme d'échange contre travail au moyen d'un contrôle continu dans le but de développer un plan pour que les participants réussissent à obtenir des moyens d'existence une fois le programme terminé. Les stratégies de sortie peuvent comprendre une réduction progressive du programme, la mise en place d'un programme de placement ou de développement des compétences, ou une transition vers d'autres services de soutien aux moyens d'existence liés à l'épargne, à des prêts et des services de développement d'entreprise.

Une planification minutieuse doit aussi s'appliquer aux actifs et infrastructures communautaires afin de garantir leur préservation après la fin du programme. Les actifs et infrastructures construits ou réhabilités pendant un programme d'échange contre travail devraient être remis à la communauté en vue d'être maintenus. Afin de garantir la durabilité, le gouvernement local devrait être impliqué au-delà de la phase de construction en supervisant le travail de maintenance.

## ÉVALUATION

### PARTICIPATION

Il est important d'évaluer si les membres de la communauté déplacée ont été impliqués dans chaque étape du projet, en tant que parties prenantes d'un objectif commun. Parmi les autres parties prenantes devant être impliquées dans le M&E figurent les agences d'assistance, les organismes communautaires et les agences gouvernementales.

### ASSURER LA DURABILITÉ

Étant donné que les projets d'échange contre travail sont menés par la communauté, les travailleurs et les membres du groupe communautaire partenaire devraient s'engager à poursuivre l'entretien des nouveaux actifs ou infrastructures de la communauté. Un petit fonds de maintenance peut s'avérer nécessaire pour garantir la longévité de certains projets.

Les programmes d'épargne doivent assurer que les participants peuvent maintenir leur revenu.

### Mesure la réussite et évaluer l'impact

Les questions suivantes devraient être divisées par genre, et posées aux foyers, marchands et autres acteurs du marché, ainsi qu'aux groupes communautaires :

- Y a-t-il une amélioration mesurable de l'auto-suffisance ? Les programmes d'échange contre travail améliorent-ils les opportunités économiques des participants à long terme ?
- Les participants ont-ils été satisfaits du type et du montant des paiements qu'ils ont reçus ?
- Comment l'argent a-t-il été dépensé ? Les paiements (argent et/ou nourriture) ont-ils subvenu aux besoins immédiats ? L'argent a-t-il créé un fondement pour la sécurité future des moyens d'existence ?
- Comment les décisions en matière de dépenses ont-elles été prises dans les foyers ?
- Qu'est-ce que le projet a apporté au statut des femmes dans leurs foyers et leurs communautés ?
- Les participants étaient-ils présents au travail ? Quel a été le taux d'abandon du programme ?

- Les projets ont-ils été menés à bien ? Dans quelle mesure le programme a-t-il respecté le calendrier initial ? Les objectifs et points de référence ont-ils été atteints ? Ont-ils été atteints dans les délais ? Les retards étaient-ils inévitables ?
- Les coûts étaient-ils conformes aux prévisions ? Comment auraient-ils pu être réduits ?
- Les projets ont-ils été utiles ? Ont-ils apporté un service durable à la communauté ?
- La transition s'est-elle effectuée sans heurts ? Les travailleurs ont-ils pu trouver des emplois par la suite, ou ont-ils réussi à démarrer leur entreprise ? La communauté entretient-elle les actifs ou infrastructures construits par le projet ?
- Le cas échéant, les rapports avec la communauté hôte se sont-ils améliorés ?
- Le cas échéant, des tensions ou conflits ont-ils été évités ou désamorçés dans la communauté ?
- Quels avantages intangibles les projets de moyens d'existence ont-ils procurés (sentiment d'indépendance, capital social, estime personnelle ou travail en équipe) ? Comment ces avantages peuvent-ils être mesurés ?

Assurez-vous d'enregistrer les leçons tirées et les recommandations pour améliorer les futurs programmes.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Harvey, Paul. *Réponses basées sur l'argent en situation d'urgence*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Rapport GPH 24, janvier 2007. [www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/24-cash-based-responses-emergencies.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/24-cash-based-responses-emergencies.pdf)

HelpAge International. *Analyse du programme de subvention monétaire pour les moyens d'existence en faveur des personnes âgées après le tsunami* :

*Banda Aceh, Indonésie.* 2008. [www.helpage.org/Resources/Researchreports](http://www.helpage.org/Resources/Researchreports)

CICR et Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et Croissant-Rouge. *Directives pour les programmes de transfert d'argent.* 2007. [www.icrc.org/web/eng/siteeng0.nsf/html/publication-guidelines-cash-transfer-programming](http://www.icrc.org/web/eng/siteeng0.nsf/html/publication-guidelines-cash-transfer-programming)

OIT. *Programmes d'infrastructure créant de nombreux emplois : politiques et pratiques de travail.* 1998. [www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/publ/reference.htm#key](http://www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/publ/reference.htm#key)

———. *Création de moyens d'existence et d'emplois : argent contre travail.* Options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka, 2005. [www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12cashforworkA.htm](http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12cashforworkA.htm)

———. *Création de moyens d'existence et d'emplois : nourriture contre travail.* Options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka, 2005. [www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12foodforworkA.htm](http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12foodforworkA.htm)

OIT et PAM. *Un guide sur la nourriture comme motivation pour aider les foyers et communautés vulnérables à obtenir et améliorer leurs actifs.* Mai 2002. [82.77.46.154/gsdldata/collect/unhcr/index/assoc/2002/d03020/000.pdf](http://82.77.46.154/gsdldata/collect/unhcr/index/assoc/2002/d03020/000.pdf)

Jaspars, Susanne et Paul Harvey. *Une étude du rôle de l'UNICEF dans les transferts d'argent en faveur des populations affectées par une situation d'urgence.* UNICEF, document de travail EMOPS, octobre 2007. [www.odi.org.uk/HPG/cashresources.html](http://www.odi.org.uk/HPG/cashresources.html)

Mercy Corps. *Guide de la programmation argent contre travail.* 2007. [www.mercycorps.org/files/file1179375619.pdf](http://www.mercycorps.org/files/file1179375619.pdf)

Oxfam Grande Bretagne. *L'expérience de l'Oxfam en Grande Bretagne dans les programmes argent contre*

*travail : récapitulatif des évaluations au Bangladesh, en Ouganda, au Kenya, en Afghanistan et en Haïti.*

21 juin 2005. [www.oxfam.org.uk/resources/downloads/reports/cfw\\_case\\_studies.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/downloads/reports/cfw_case_studies.pdf)

PMA. *L'utilisation d'argent et de bons en réponse à la vulnérabilité et à l'insécurité alimentaire : examen et analyse d'une étude de cas.* Initiative spéciale pour la programmation d'argent et de bons, ONU PAM Afrique du Sud, avril 2007. [www.odi.org.uk/HPG/papers/resources/SICVP-Case-Study-Review.html](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/resources/SICVP-Case-Study-Review.html)

## NOTES

- OIT, *Création de moyens d'existence et d'emplois : argent contre travail, options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka* (2005) : p. 6. [www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12cashforworkA.htm](http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12cashforworkA.htm).
- Ibid.
- OIT, *Création de moyens d'existence et d'emplois : passation de contrat avec la communauté, options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka* (2005) : p. 6. [www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12communitycontractingA.htm](http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12communitycontractingA.htm)
- OIT. *Création de moyens d'existence et d'emplois : nourriture contre travail. Options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka*, 2005, p.6. <http://www.ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12foodforworkA.htm>
- Ibid., p. 9.
- Ibid., p. 6.
- Cf. Shannon Doocy et al., *Le programme argent contre travail de Mercy Corps en Aceh après le tsunami* (Ecole de santé publique de Mercy Corps et Johns Hopkins Bloomberg, 2005), [www.mercycorps.org/topics/tsunami/1016](http://www.mercycorps.org/topics/tsunami/1016) Cf., Lesley Adams et Retno Winahyu, *Tirer des enseignements des interventions monétaires en réponse au tsunami, Groupe pour la politique humanitaire* (Institut de développement outre-mer, octobre 2006), [www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=291&title=learning-cash-responses-tsunami-case-studies](http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=291&title=learning-cash-responses-tsunami-case-studies).
- Brian Jones, « Faire face à la sécheresse et au rude hiver Sin Hazarajat, Afghanistan, 2003-2004, » dans *L'Expérience de l'Oxfam GB dans les programmes argent contre travail : récapitulatif des évaluations au Bangladesh, en Ouganda, au Kenya, en Afghanistan et en Haïti*, Oxfam GB, *Évaluation* (2005) : pp. 9-10, [oxfam.org.uk/resources/downloads/emerg\\_manuals/oxfam\\_cash\\_case\\_studies.pdf](http://oxfam.org.uk/resources/downloads/emerg_manuals/oxfam_cash_case_studies.pdf).

- 9 Cf. note 1.
- 10 Susanne Jaspars et Paul Harvey, *Une étude des transferts d'argent de l'UNICEF en faveur des populations affectées par une situation d'urgence, UNICEF, document de travail EMOPS (octobre 2007)* : p. 9, [www.odi.org.uk/HPG/cashresources.html](http://www.odi.org.uk/HPG/cashresources.html).
- 11 Cf. note 4.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid., p. 9.
- 14 Ibid., p. 7.
- 15 Cf. Mercy Corps Indonésie et USAID, *Étude de terrain à Jakarta, Construit pour durer : une étude de durabilité des projets d'infrastructure de nourriture contre travail en 1999-2004* (janvier 2005) : pp. 5, 12, [www.mercycorps.org/countries/indonesia/1066](http://www.mercycorps.org/countries/indonesia/1066).
- 16 Cf. note 3.
- 17 Ibid.
- 18 Ibid.
- 19 Ibid., p. 7.
- 20 Cf. Sarah Lumsden et Emma Naylor, *programmation argent contre travail : un guide pratique*, Oxfam GB (juin 2002) : p. 16, [www.odi.org.uk/hpg/papers/resources/Oxfam\\_Practical\\_Guide.pdf](http://www.odi.org.uk/hpg/papers/resources/Oxfam_Practical_Guide.pdf). Cf., Pantaleo Creti et Susanne Jaspars, eds., *Programmation de transfert d'argent dans les situations d'urgence. Oxfam GB* (2006) : pp. 58-60, publications. [oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=0855985631](http://oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=0855985631).
- 21 Programme alimentaire mondial, « Priorité aux femmes : dans ses projets de développement et d'urgence, le PAM s'engage tout particulièrement pour aider les femmes à obtenir un accès égal aux nécessités de base de la vie, » [www.wfp.org/food\\_aid/food\\_for\\_women/index.asp?section=12&sub\\_section=4](http://www.wfp.org/food_aid/food_for_women/index.asp?section=12&sub_section=4) (consulté le 23 janvier 2009). Cf. Oxfam GB, *L'Expérience de l'Oxfam GB dans les programmes argent contre travail : récapitulatif des évaluations au Bangladesh, en Ouganda, au Kenya, en Afghanistan et en Haïti* (2005) : p. 2, [oxfam.org.uk/resources/downloads/emerg\\_manuals/oxfam\\_cash\\_case\\_studies.pdf](http://oxfam.org.uk/resources/downloads/emerg_manuals/oxfam_cash_case_studies.pdf).
- 22 Ibid. Cette découverte était répandue dans le CFW, FFW et autres projets de génération de revenus.
- 23 Nations Unies, *Convention relative aux droits de l'enfant*, Article 32, 20 novembre 1989, pp. 10-11, [www.unhcr.ch/html/menu3/b/k2crc.htm](http://www.unhcr.ch/html/menu3/b/k2crc.htm).
- 24 Cf. Sigrid Willibald, « L'argent fonctionne-t-il ? Transferts d'argent en faveur des anciens combattants pendant les processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration, » *Catastrophes*, volume 30, n° 3 (septembre 2006) : 326.
- 25 Adapté à partir de Pantaleo Creti et Susanne Jaspars, eds., *Programmation de transfert d'argent en situation d'urgence*, Oxfam GB (2006) : p. 22, publications. [oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=0855985631](http://oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?isbn=0855985631).
- 26 Paul Sigrid, *Réponses basées sur l'argent en situation d'urgence, Groupe pour la politique humanitaire* (Institut de développement outre-mer, rapport GPH 24, janvier 2007), [www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/24-cash-based-responses-emergencies.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/24-cash-based-responses-emergencies.pdf).
- 27 PAM Malawi, « Projet pilote d'argent et nourriture pour les moyens d'existence, » document interne PAM (octobre 2008).
- 28 La capacité d'effectuer un travail physique est une condition requise pour participer au projet.
- 29 Cf. note 27, p. 6.
- 30 Ibid., p. 15.
- 31 Manuel Sphère, [www.sphereproject.org/content/view/27/84/lang.English](http://www.sphereproject.org/content/view/27/84/lang.English).
- 32 Cf. note 27, p. 6.
- 33 Ibid., pp. 6-7.
- 34 Ibid., p. 8.
- 35 Ibid., p. 16.
- 36 Cf. note 1, p. 7.
- 37 Mercy Corps, *Guide de la programmation argent contre travail* (2007) : p. 12, [www.mercycorps.org/files/file1179375619.pdf](http://www.mercycorps.org/files/file1179375619.pdf).
- 38 Ibid.
- 39 Ibid.
- 40 Ibid.
- 41 Cf. note 4, p. 8.
- 42 Ibid.
- 43 Oxfam GB, *Programme argent contre travail dans le centre de l'Afghanistan* (2006), [www.oxfam.org.uk/what\\_we\\_do/where\\_we\\_work/afghanistan/cashforwork/index.htm](http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/where_we_work/afghanistan/cashforwork/index.htm) (consulté en mai 2008).
- 44 Cf. note 7.
- 45 Cf. note 36.
- 46 Ibid.
- 47 Oxfam GB, « *Sel de la terre*, » site web Oxfam GB (juin 2005), [www.oxfam.org.uk/what\\_we\\_do/emergencies/country/asiaquake/reports/saltfans\\_june05.htm](http://www.oxfam.org.uk/what_we_do/emergencies/country/asiaquake/reports/saltfans_june05.htm) (consulté en mai 2008).
- 48 PAM, *Assistance alimentaire et moyens d'existence en situation d'urgence : stratégies pour le PAM*, séance annuelle du conseil de direction, 5 mai 2003. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/009/ae518e.pdf>.
- 49 Entretien avec Anna Young, Mercy Corps, 1 août 2007.
- 50 Groupe de travail global COPIA sur le rétablissement précoce, « Annexe 5 : Analyse des problèmes en matière de ressources environnementales et naturelles, » dans *la note de conseil sur le rétablissement précoce* (octobre 2007) : p. 53, [www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07\\_Links/Doc\\_13.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07_Links/Doc_13.pdf).

---

# Développer les économies dans les camps

## INTRODUCTION

Ce chapitre traite des interventions de promotion des moyens d'existence dans les camps, en se concentrant notamment sur la substitution à l'assistance et l'autonomisation par le travail. Ces interventions visent à répondre au besoin des agences humanitaires en matière de nourriture et de services tout en offrant des emplois aux réfugiés et aux personnes déplacées (DI), particulièrement dans des contextes où les politiques du gouvernement hôte sont restrictives et s'opposent au travail des populations déplacées dans les communautés locales.

Dans pratiquement tous les camps de réfugiés ou de déplacés, on retrouve une forme d'économie constituée par les diverses activités indépendantes exercées par ces populations pour générer des revenus. Le troc de petite échelle et le petit commerce permettent d'échanger marchandises et services, tels que la production et la préparation de nourriture, l'élevage de bétail, le ramassage de bois, la charpenterie, le soudage, la couture, la fabrication de tissus, les services de change de devises, l'usage de téléphones et/ou le rechargement de téléphones portables, la réparation d'appareils électroniques et autres, et le transport.<sup>1</sup> Dans les cas où les personnes déplacées jouissent d'une certaine liberté de mouvement, elles peuvent aussi quitter le camp afin de travailler sporadiquement ou d'effectuer un travail journalier. Les programmes d'appui aux moyens d'existence qui sont conçus et planifiés dans ces contextes devraient prendre en compte, développer et étendre les économies qui existent déjà dans les camps.

La substitution à l'assistance et l'autonomisation par le travail sont deux interventions courantes dans les camps. Les organisations humanitaires jouent un rôle indispensable en fournissant des opportunités d'existence aux résidents des camps qui peuvent à leur tour aider les organisations non gouvernementales (ONG) et les agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU) en produisant des biens indispensables

à distribuer aux résidents et en fournissant certains services contribuant au bon fonctionnement du camp. Non seulement les travailleurs déplacés peuvent développer leurs compétences et acquérir des faisceaux de compétences transférables et potentiellement utile au terme de la situation de déplacement, mais les réfugiés et DI sont souvent des organisateurs motivés et efficaces qui connaissent bien les besoins de leurs communautés. Encourager l'emploi de ces interventions spécifiques vise à exploiter les compétences existantes, à en introduire de nouvelles et à jeter les bases d'une autonomie et d'une stabilité économique pour les déplacés. Le développement des interventions de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail peuvent contribuer à injecter de l'argent dans l'économie des camps et à permettre aux réfugiés et DI de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'assistance afin d'arriver à l'autosuffisance économique et à la sécurité alimentaire. Ces interventions contribuent également à préparer ces populations à la transition vers une des solutions durables : le rapatriement dans le pays d'origine, l'intégration dans la communauté ou la réimplantation dans un tiers pays, généralement occidental.

Lorsque d'autres options d'emploi ou de moyens d'existence ne sont pas envisageables en raison de restrictions gouvernementales ou de contraintes géographiques, les agences opérationnelles ont la responsabilité d'offrir des opportunités aux réfugiés et déplacés par le biais de programmes de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail. Il convient de déterminer si et quand les ressources fournies par les organisations aux populations déplacées pourraient être fournies par les membres de la communauté déplacée de façon autonome. Les travailleurs réfugiés et déplacés doivent être employés à autant de postes internes au camp que possible.

Si les besoins d'assistance peuvent être temporaires par nature, on a constaté, dans de nombreuses situations prolongées de déplacement, que la substitution à l'assistance et l'autonomisation par le travail permettent d'employer les réfugiés pendant

de nombreuses années à répondre aux besoins continus de la population déplacée. Les agences doivent s'attacher à saisir toutes les opportunités d'accroître la participation des populations réfugiées ou déplacées, afin de développer leurs compétences et de leur permettre de répondre elles-mêmes aux besoins des camps.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Les interventions de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail offrent une source de revenus pour les déplacés, ce qui peut promouvoir l'autonomie et la sécurité économique.
- Les interventions de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail offrent aux réfugiés une occasion d'entretenir et de développer des compétences existantes et d'en acquérir de nouvelles en vue de solutions durables.
- Il faut tenir compte du genre, de l'âge et des capacités des participants lors de leur sélection et dans le déroulement des programmes.
- Les programmes doivent veiller à ce que les participants soient conscients de leurs droits, de leurs responsabilités, ainsi que d'une possible limitation dans le temps des interventions de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail.

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**La substitution de l'assistance** est « la production locale d'articles de secours à distribuer aux réfugiés et personnes déplacées. Au lieu que les agences achètent et distribuent des produits propriétaires, elles travaillent avec les réfugiés, les rapatriés et les communautés locales qui produisent et vendent les produits » aux programmes de secours humanitaire.<sup>2</sup> Les biens que les agences d'assistance, dans leurs efforts de secours, devraient autrement importer ou acheter pour les distribuer aux déplacés, comprennent les légumes, les céréales, les fruits, le savon, les moustiquaires, les tapis, les ustensiles, les outils, les couvertures, les nattes de couchage, les serviettes hygiéniques, les tentes, les vêtements tricotés, les uniformes d'écolier, les sacs, la craie pour l'école, les briques, les fours en argile, les brouettes et les pupitre d'écolier.

**Le travail d'autonomisation** inclut les travaux effectués par les réfugiés et déplacés, qui reçoivent une rémunération en échange. Les personnes employées dans le cadre de l'autonomisation par le travail réalisent des tâches liées au fonctionnement des camps de réfugiés et déplacés ; ces travailleurs peuvent être employés en tant qu'instituteurs d'école, professionnels de la santé, traducteurs, travailleurs de proximité communautaires, éboueurs, ouvriers en construction, agents de sécurité, mécaniciens automobiles, personnels d'entretien, cuisiniers, préposés à la distribution, personnels de bureau et jardiniers.



Dans un camp pour déplacés internes népalais, des femmes fabriquent du tissu pour des serviettes hygiéniques, qui sont distribuées à toutes les femmes et filles âgées de 14 à 50 dans le camp. © Commission des femmes pour les réfugiés/Dale Buscher

## INTERVENTIONS SPÉCIFIQUES : SUBSTITUTION À L'ASSISTANCE ET MOTIVATION PAR LE TRAVAIL

### SUBSTITUTION À L'ASSISTANCE

La substitution à l'assistance peut jouer un rôle important pour le développement des moyens d'existence des réfugiés et DI, surtout dans un contexte de diminution de l'aide humanitaire et de crise alimentaire internationale, et dans les situations de réfugiés prolongées. Ce type d'intervention est particulièrement adapté aux contextes présentant un accès limité aux marchés locaux, et dans les cas où le gouvernement hôte impose des restrictions sur l'embauche des déplacés. Le marché des biens et services fournis dépend de la demande des agences de secours travaillant dans la région, mais il doit tenir compte des prix du marché et de l'accès local. Il est également important de considérer l'impact potentiel de la substitution à l'assistance sur l'économie locale ; lorsque c'est possible, les matières premières devraient être achetées localement afin de soutenir la communauté hôte.

Lorsque c'est possible, les résidents des camps doivent produire eux-mêmes les articles distribués dans les populations déplacées. Au lieu de s'approvisionner en dehors du camp, l'organisation humanitaire recueille les articles produits par les résidents du camp pour les distribuer. Cette pratique développe les compétences tout en générant des revenus pour les personnes impliquées dans la production. Idéalement, les activités de substitution à l'assistance doivent avoir un rapport avec les moyens d'existence que les participants emploieront ensuite, une fois la situation de déplacement terminée. Les professionnels doivent réfléchir à la façon dont les compétences utilisées

peuvent être appliquées en dehors du camp, ainsi qu'aux autres compétences nécessaires pour créer des manières plus durables de parvenir à la sécurité économique à long terme. Il est important d'identifier d'autres opportunités de génération de revenus et de développer des compétences transférables au terme des activités de substitution à l'assistance.

### MOTIVATION PAR LE TRAVAIL

Tout comme la substitution à l'assistance, le travail d'autonomisation est une autre option de programmation pour la promotion des moyens d'existence dans les situations où le gouvernement hôte interdit aux déplacés de travailler. Si le gouvernement hôte autorise les réfugiés à recevoir des incitations au travail, des programmes peuvent être mis en place pour offrir aux déplacés des opportunités d'emploi. Les travailleurs doivent être placés dans des emplois correspondant à leurs compétences et à leur expérience. Cependant, de nombreuses agences dispensent une formation supplémentaire pour que les travailleurs répondent à la demande associée à la gestion quotidienne et à la maintenance du camp. Tout comme pour la substitution à l'assistance, il est nécessaire d'identifier les occasions de s'appuyer sur les compétences existantes, et de développer, notamment par la formation, des compétences qui seront transférables après le déplacement.

Dans la mesure du possible, le travail conduit dans les camps de réfugiés et DI devrait être effectué par les membres de la communauté eux-mêmes. Non seulement cela permet d'exploiter les ressources, compétences et connaissances existantes, mais cela encourage également la responsabilité et l'autonomie de la communauté tout en contribuant à prévenir l'érosion des compétences pendant le déplacement. Les emplois couramment proposés aux réfugiés et déplacés dans ce cadre sont des postes d'enseignants, de professionnels de la santé, de mobilisateurs communautaires et de personnel d'entretien. Les postes de travail d'incitation peuvent être à long

terme — l'enseignement, par exemple — ou à court terme, pour un projet donné (emploi journalier pour la réparation de routes ou d'écoles dans le camp). Le versement d'un salaire même réduit à ces employés issus des communautés déplacées ou réfugiées,

stimule l'économie du camp et leur permet de compléter leurs rations alimentaires et d'acheter des produits de nécessité : hygiène personnelle, vêtements et médicaments.

## ÉTUDE DE CAS

### Le programme d'autonomisation par le travail d'Oxfam GB au Kenya<sup>3</sup>

Dans la province de la vallée du Rift, Oxfam Grande Bretagne a cherché à améliorer l'hygiène et l'alimentation en eau d'un camp de déplacés kenyans. Les déplacés kenyans ont eu l'opportunité de creuser des latrines qui fourniraient l'infrastructure nécessaire juste en dehors du camp. Bien que les travailleurs déplacés ne soient pas des employés de l'Oxfam, ils ont reçu une rémunération visant à soutenir leur subsistance. L'ingénieur de l'Oxfam pour la santé publique a expliqué : « Nous versons à chaque homme une petite rémunération pour son travail. Ce sont des volontaires, non des employés, et le paiement suffit simplement à fournir une motivation supplémentaire. Nous fournissons également tous les outils – seaux, pelles, pioches – et les matériaux de construction. »<sup>4</sup> Le programme dispose également d'une approche intégrée pour diffuser les principes d'hygiène de base, afin de garder les installations propres et la communauté en bonne santé, promouvant ainsi la participation des déplacés au bien-être de leur communauté.

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES INTERVENTIONS DANS LES CAMPS

Afin de réussir, les interventions de substitution à l'assistance et d'autonomisation par le travail doivent inclure ces éléments essentiels :

- **Programmation souple et réactive**  
Les professionnels de la substitution de l'assistance et de l'autonomisation par le travail doivent être ouverts aux suggestions des participants au programme, et donc assurer leur inclusion. Les participants déplacés doivent être en mesure de communiquer les types de projets qui les intéresseraient, ainsi que les besoins de la communauté. Il est essentiel d'institutionnaliser une procédure de retour d'information sous la forme de sondages, d'entretiens, de discussion de groupe, de réunions du personnel et d'évaluation des employés, dans laquelle les participants au programme disposent d'un moyen de

communiquer leurs opinions et préoccupations. Si les programmes ne tiennent pas compte des besoins particuliers et/ou recommandations des participants, un manque de confiance ou de communication peut s'établir entre les participants et les professionnels, ce qui peut conduire le programme à l'échec. La participation de la communauté déplacée peut contribuer à renforcer le sentiment d'engagement vis-à-vis des programmes dans les camps.

- **Transparence du programme**  
Les politiques concernant le processus de sélection des participants, les droits des travailleurs et les procédures d'embauche et de licenciement devraient être transparentes et connues. Cela peut contribuer à éviter les traitements inéquitables ou le favoritisme dans les interventions dans les camps. Un manque de transparence peut mener à l'exploitation des travailleurs si ces derniers ne connaissent pas leurs droits et responsabilités. Il est également essentiel de préciser le calendrier

de chaque poste pour garantir que l'emploi des participants ne soit pas supprimé sans préavis, les laissant incapables de planifier leur sécurité à long terme et/ou une stratégie postérieure d'existence.

- **Accès au programme**

De nombreux réfugiés ne connaissent pas les offres d'emploi disponibles dans le camp auprès des agences de secours.<sup>5</sup> Il est essentiel de diversifier les méthodes de recrutement, en prêtant une attention particulière à l'accès au travail pour les femmes et les groupes vulnérables. Les annonces d'emplois doivent être largement accessibles afin que les réfugiés puissent postuler aux emplois qui les intéressent.

- **Soutien à la stabilité à long terme**

Les agences de secours doivent s'assurer que la rémunération des travailleurs recrutés dans le cadre de ces interventions soit fixée à un niveau approprié et non abusif, afin qu'ils puissent obtenir des moyens d'existence durables pour eux-mêmes et pour leurs familles. Étant donné que de nombreux pays hôtes ont des politiques restrictives quant à la rémunération du travail, les déplacés doivent pouvoir accéder à d'autres types de programmes. L'intégration d'un programme d'épargne permettant aux participants d'économiser une certaine somme d'argent chaque mois et de planifier leur futur est une excellente manière, pour les employeurs, d'aider les travailleurs des programmes de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail à économiser leurs revenus et à réduire les risques futurs, rendant ainsi leurs moyens d'existence plus durables (*se reporter au chapitre sur la microfinance pour davantage d'informations sur les méthodes d'épargne*).

- **Rémunération harmonisée**

Les travailleurs des programmes de substitution des secours ou de travail d'incitation touchent parfois des salaires différents pour le même travail selon les organisations ou les divisions de la même organisation. Ce problème doit être résolu par une harmonisation des rémunérations au sein des différentes organisations. Cette politique d'harmonisation évite les tensions chez les

travailleurs réfugiés dues à un sentiment d'inéquité. L'harmonisation de la rémunération et la création de grilles de salaires claires pour les travailleurs rémunérés améliorent aussi la transparence et la responsabilité. Les organisations qui embauchent des travailleurs réfugiés et déplacés doivent également tenir compte des échelles de salaires des différents emplois qu'ils occupent. Les instituteurs, professionnels de la santé et personnels d'entretien requièrent peut-être différentes échelles de salaires. Les organisations doivent aussi prendre en compte les autres opportunités d'emploi et de génération de revenus dont disposent les déplacés, et assurer que la rémunération des instituteurs et des professionnels de santé est adéquate pour que les participants qualifiés gardent leurs postes.

- **Développement des compétences**

Les interventions de promotion des moyens d'existence dans les camps devraient s'appuyer sur les compétences existantes des participants déplacés et/ou devraient les aider à acquérir des compétences transférables à même de favoriser leur sécurité économique une fois qu'ils seront réimplantés, rapatriés ou intégrés à la communauté locale. La participation des réfugiés et des déplacés à d'autres interventions en matière de moyens d'existence, telles que les programmes de formation et de placement — y compris les formations d'aptitude au travail et à la vie quotidienne — leur permettra de renforcer leurs compétences et d'avoir la possibilité de disposer de moyens d'existence sûrs à plus long terme (*se reporter au chapitre sur les programmes de formation & placement*).

- **Opportunités de progression**

Idéalement, il faut chercher à créer des programmes dans lesquels les travailleurs dans les camps ont la possibilité de développer davantage leur profession ou de transférer leurs compétences vers un autre métier après le déplacement. L'intégration de cette dimension peut accroître la satisfaction des travailleurs vis-à-vis du projet, ainsi que leur

motivation dans leur travail. Créer des possibilités de progression aidera les réfugiés à augmenter leurs compétences professionnelles et à enrichir leur parcours. Bien que toutes les interventions dans les camps ne puissent pas intégrer cet objectif, les travailleurs dans les camps peuvent être encouragés à endosser davantage de responsabilités et à chercher des façons de faire progresser leurs compétences ou d'acquérir de l'expérience.

- **Développement d'une stratégie de sortie**  
Les agences doivent planifier un abandon progressif du programme de façon à ne pas laisser les travailleurs déplacés dans une situation de vulnérabilité. Bien que ces interventions ne visent pas à constituer une solution permanente, ni même semi-permanente, elles peuvent être préjudiciables aux moyens d'existence des participants si leur seule source de revenus se tarit soudainement. La planification de programmes alternatifs au terme de l'intervention, de la libération de l'épargne ou d'autres options de soutien des besoins économiques des participants au terme du programme doit faire partie intégrante de la phase de conception de l'intervention.
- **Considérations de genre**  
Lors du recrutement de travailleurs issus de la population déplacée, il est important de prendre en considération les besoins particuliers des femmes, notamment en ce qui concerne l'accessibilité du programme. De nombreuses femmes possèdent des compétences non rémunérées et donc négligées. Par exemple, les aptitudes des femmes en matière de cuisine, de nettoyage et de soins aux enfants peuvent se traduire par des postes plus formels, par exemple en tant que cuisinières, femmes de ménage, gardiennes d'enfant et aides-soignantes dans le camp.

Certaines femmes ne sont pas en mesure de participer aux interventions dans les camps à cause de leurs responsabilités domestiques. Tout comme pour les autres interventions de promotion des moyens d'existence, les programmes doivent inclure et

recruter des femmes dans la substitution de l'assistance et à des emplois rémunérés. La participation des femmes peut être accrue en proposant des services de garde d'enfants ou des horaires de travail flexibles, notamment en soirée, pour les femmes qui peuvent travailler plus tard dans la journée.<sup>6</sup> Tout au long de l'intervention, il est essentiel de réfléchir à l'inclusion des femmes et d'examiner les possibilités et conséquences présentées par l'intervention à partir d'une perspective de genre.

#### ÉTUDE DE CAS

##### Travail de substitution de l'assistance pour des femmes réfugiées en Thaïlande<sup>7</sup>

L'Organisation des femmes du Karen<sup>8</sup> en Thaïlande est financée par le Thai-Burma Border Consortium (TBBC) pour produire *des longyis* (sarongs), qui sont achetés par le TBBC et distribués à toutes les femmes enceintes. Tous les résidents du camp reçoivent aussi un *longyi* tous les deux ans. Les *longyis* sont tissés sur de petits métiers à tisser par les femmes réfugiées dans leurs abris, ce qui leur permet de travailler à la maison tout en s'occupant de leurs enfants. Les femmes qui tissent les *longyis* sont payées à la pièce. Le projet remet de l'argent directement dans les mains des réfugiés, plutôt qu'aux vendeurs de l'extérieur ; il renforce les compétences traditionnelles (tissage) et cible principalement les femmes.

## ENVIRONNEMENTS FAVORABLES AUX PROGRAMMES DE SOUTIEN DES MOYENS D'EXISTENCE

Les programmes de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail ne peuvent fonctionner que si les agences d'assistance sont disposées à soutenir les initiatives et à payer aux groupes déplacés les biens et services qu'ils fournissent. La substitution de

l'assistance n'est recommandée comme intervention que lorsque l'accès aux marchés locaux est fortement restreint, car elle dépend de la demande créée par les agences d'assistance et ne reflète pas nécessairement la demande des communautés plus larges au niveau local et régional. Lorsque l'agence d'assistance met un terme au programme de soutien ou que le besoin en biens et services est saturé, le marché interne cesse d'exister.

## ETAPES PRÉLIMINAIRES

Avant de développer des interventions de soutien des moyens d'existence dans le camp, il est important de mener une étude préliminaire pour évaluer les biens et services nécessaires dans le camp pour répondre aux besoins des agences de secours tout en s'appuyant sur et en développant les compétences des travailleurs déplacés.

## ÉVALUATIONS

### Evaluation des besoins du marché

Etant donné que les demandes du marché se basent sur les besoins des agences d'assistance, l'évaluation du marché des nécessités est bien plus restreinte que les évaluations cherchant à prendre en compte les opportunités de marchés plus étendus.

Voici quelques questions à considérer dans une évaluation des besoins du marché :

- Quels biens ou services les foyers utilisent-ils régulièrement ? Pourraient-ils être fournis ou produits par les réfugiés/déplacés ?
- Quels produits de nécessité sont déjà fournis par les agences d'assistance dans le camp ? Pourraient-ils être fournis ou produits par les réfugiés/déplacés ?
- Y a-t-il des marchés locaux où l'agence peut acheter les matériaux et/ou ressources nécessaires pour produire ces biens ? Est-ce que des problèmes logistiques ou des menaces à la sécurité empêchent l'accès à ces marchés ?
- Quels sont les autres initiatives de secours et/ou de développement en cours dans le camp ?
- De quelles façons les membres de la communauté gagnent des revenus ? Quelles compétences utilisent-ils à cette fin ?
- Au sein du camp, quels projets, initiatives ou agences ont besoin de main d'œuvre que les réfugiés/déplacés pourraient fournir ? Quelles sont les compétences nécessaires ?
- Quels facteurs sociaux, culturels ou environnementaux influencent l'économie du camp et présentent éventuellement des effets négatifs ? Réfléchissez sur les obstacles à la participation des femmes ou de certains groupes culturels, l'interdiction que les hommes et les femmes travaillent ensemble et les éventuels dommages causés à l'environnement.
- Y a-t-il des restrictions gouvernementales par rapport au travail des groupes déplacés ? Y a-t-il des politiques ou réglementations restrictives qui limitent le travail pouvant être réalisé à l'intérieur ou à l'extérieur du camp ? Les agences de secours peuvent-elles fournir du travail de substitution de l'assistance ou des emplois rémunérés dans le camp sans provoquer de tensions avec le gouvernement hôte ?
- Le camp dispose-t-il d'infrastructures adaptées ou faut-il les développer ? Est-il possible de construire des routes, des écoles, des cliniques médicales, des systèmes de traitement d'eau et des égouts, et est-il possible de préparer des zones agricoles ou des pâtures pour les besoins des résidents du camp ?
- Les femmes et les groupes vulnérables sont-ils capables de travailler aux projets nécessaires pour les moyens d'existence dans le camp ?
- Comment une intervention contribuera-t-elle aux capacités de la communauté à subvenir à ses propres besoins ?
- Comment une intervention affectera-t-elle la communauté avoisinante ? Comment la communauté peut-elle être impliquée ?

### Evaluation des compétences

Avant de concevoir et de mettre en œuvre une intervention, il est nécessaire de réaliser un inventaire des compétences des participants potentiels. Les interventions s'appuyant sur des compétences préexistantes présentent plusieurs avantages : il n'y a pas besoin de former les participants aux compétences requises ; elles sont plus rentables que lorsqu'une formation est nécessaire ; elles étendent les capacités et l'expérience des participants, ce qui peut contribuer à leur sécurité économique à long terme une fois qu'ils ont quitté le camp. Voici quelques questions à poser pour une évaluation des compétences :

- Qu'est-ce qui intéresse les participants potentiels ?
- De quelles compétences les déplacés disposent-ils déjà dans le camp ?
- Comment une intervention peut-elle utiliser les compétences que les membres de la communauté possèdent déjà ?
- Quelles compétences pourraient être améliorées par une formation supplémentaire ?
- Quels types de travail les individus déplacés sont-ils disposés à effectuer ?

### Evaluation de conflit et de crise

Il est important de mener une analyse de conflit ou d'évaluer la situation suite à une catastrophe naturelle afin de comprendre le contexte, d'appréhender toute instabilité, d'anticiper les conséquences non prévues et d'éviter de favoriser une économie de conflit potentielle par des interventions de soutien des moyens d'existence. Voici quelques unes des questions à poser :

- Quel rôle le conflit joue-t-il par rapport aux activités économiques locales et dans le camp ?
- Dans quelle mesure la crise a-t-elle rendu les personnes vulnérables ? Comment leur participation aux interventions du camp peut-elle compromettre ou améliorer leur sécurité ?
- Le conflit ou les effets de la catastrophe enferment-ils les gens dans des zones de sécurité, limitant ainsi le marché et l'approvisionnement en ressources ?

- La production de biens ou la prestation de services par la communauté déplacée la met-elle en danger ou en situation de vulnérabilité ? Dans un tel cas, comment les agences peuvent-elles minimiser ces risques ?

## CONCEPTION

### IDENTIFIER LES POLITIQUES DE GOUVERNEMENT HÔTE

Alors qu'il est essentiel de comprendre les lois et les politiques dont disposent peut-être les gouvernements hôtes pour restreindre le travail ou la liberté de mouvement des réfugiés et déplacés, la substitution de l'assistance et le travail rémunéré sont idéaux dans ces environnements restrictifs. Avant de mettre en œuvre une intervention de soutien des moyens d'existence dans un camp, assurez-vous de :

- prendre contact avec les entités gouvernementales appropriées et/ou le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) afin de déterminer quelles sont les politiques et lois en place concernant l'embauche des non citoyens et/ou groupes déplacés ;
- déterminer si les groupes déplacés sont autorisés à effectuer un travail de substitution de l'assistance et/ou rémunéré dans les camps, et s'il existe des restrictions spécifiques ;
- déterminer s'il y a une limite aux salaires que peuvent toucher les travailleurs déplacés dans ce cadre.

Etant donné qu'il est plutôt courant que les gouvernements hôtes imposent des restrictions quant au travail des déplacés, les perspectives des réfugiés en matière de développement de moyens d'existence dépendent grandement des activités de défense des professionnels et des agences humanitaires. On pourra par exemple envisager de demander des permis de travail limité, autorisant notamment les réfugiés, même s'ils ne peuvent travailler, à commercialiser leurs produits en dehors du camp à travers des intermédiaires (*se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes*).

## SÉLECTIONNER ET CONCEVOIR UNE INTERVENTION

Une fois qu'il a été décidé si la substitution de l'assistance ou le travail rémunéré constituent l'intervention la plus appropriée, les professionnels peuvent façonner la conception de leur programme. La conception du programme doit d'abord s'appuyer sur un dialogue avec le personnel de l'agence d'assistance afin de déterminer quels biens et/ou services manquent dans le camps de réfugiés ou de personnes déplacées, ainsi que ceux qui sont achetés et fournis en dehors des camps. À l'aide de ces informations, les professionnels peuvent explorer les contraintes et opportunités pour l'obtention des ressources, de la main d'œuvre et des équipements nécessaires à l'intérieur du camp, et rechercher la meilleure façon d'utiliser les compétences des travailleurs déplacés.

### ÉTUDE DE CAS

#### **Des réfugiés bhoutanais produisent des articles qui sont ensuite distribués dans leur camp au Népal<sup>9</sup>**

Dans les camps de réfugiés bhoutanais au Népal, le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) « soutient un certain nombre de projets de substitution de l'assistance, qui sont gérés par des groupes de réfugiés tel que le Forum des femmes bhoutanaises. »<sup>10</sup> Les réfugiés participants qui produisent des biens sont payés à la pièce, ce qui évite au HCR de les faire venir de l'extérieur. Des matériaux de base pour produits d'hygiène féminine sont produits par les réfugiés, matériaux qui sont ensuite teints, séchés, tissés et découpés pour fabriquer des serviettes hygiéniques qui sont achetées par le HCR puis distribuées à toutes les femmes âgées de 15 à 49 ans.<sup>11</sup> Parmi les autres biens produits afin d'être distribués dans le camp figurent les craies pour les écoles et le savon à lessive pour les foyers des réfugiés.

Il faut noter que les femmes réfugiées en Ethiopie – et dans bien d'autres régions – ont exprimé leur frustration par rapport à l'utilisation de serviettes hygiéniques en tissu. Des problèmes d'approvisionnement et de confort ont mené des groupes de femmes réfugiées en Ethiopie à demander à plusieurs reprises de meilleurs produits d'hygiène féminine. Le HCR a donc décidé d'accéder à cette demande et passera à la distribution de serviettes hygiéniques jetables.<sup>12</sup> Il est utile de remarquer de telles tendances, car elles peuvent restreindre les opportunités d'existence dans les camps et créer le besoin d'importer certains produits.

## SÉLECTION DES PARTICIPANTS

La sélection des participants pour les interventions de soutien des moyens d'existence dans les camps peut être adaptée en fonction des besoins uniques des communautés. Le critère principal doit être la capacité et la motivation des participants à s'impliquer dans le programme avec succès. L'identification des participants au programme devrait comporter les éléments suivants :

- Assurez que le processus de recrutement est équitable et transparent en affichant des offres d'emploi dans tout le camp.
- Assurez l'inclusion des femmes ou groupes vulnérables, qui peuvent être identifiés en collaborant avec les unités s'occupant de la violence basée sur le genre ou des besoins spéciaux.
- Assurez qu'un processus de candidature formel existe pour réduire l'exploitation, le favoritisme et le népotisme.
- Veillez à ce que les candidats et les participants potentiels au programme comprennent les contraintes des horaires, les tâches demandées, les procédures d'embauche et de licenciement et les mécanismes de plainte confidentiels.
- Déterminez si les participants possèdent une expérience professionnelle préalable suffisante pour leur permettre de commencer à travailler sur les projets.
- Déterminez comment les compétences non monétisées/non rémunérées — telles que les soins aux enfants, le ménage, la cuisine, la couture et les soins des personnes malades et handicapées — peuvent être considérées et exploitées comme compétences transférables.
- Identifiez les considérations spécifiques pouvant permettre aux personnes présentant des besoins spéciaux d'être intégrées aux programmes.

### ÉTUDE DE CAS

#### **Au Sud-Soudan, une occasion manquée d'utiliser les compétences non monétisées des rapatriés<sup>13</sup>**

Au Sud-Soudan, le secteur des services n'a pas tiré parti des compétences de la population rapatriée locale. Les marchés du commerce et du travail ont en fait été dominés par les travailleurs ougandais, kenyans et du Nord-Soudan. Les camps d'accueil locaux qui logeaient le personnel de l'ONG, employaient des cuisiniers, des serveurs, du personnel d'hôtel et du personnel d'entretien kenyans et ougandais, qui ont préparé et servi la nourriture, fait le ménage, pris les réservations, installé les tentes et fourni une assistance générale. Si les compétences non monétisées des rapatriés du Sud-Soudan avaient été utilisées, par exemple pour préparer les repas, entretenir les foyers et faire de petites réparations dans les camps d'invités, ces groupes déplacés aurait eu une occasion de gagner leur vie tout en développant leur autonomie.<sup>14</sup>

- **Inclusion des groupes vulnérables**

Pour garantir la cohésion sociale des groupes vulnérables (femmes, jeunes, personnes âgées, personnes handicapées, personnes souffrant d'une maladie contagieuse et anciens combattants), il faut s'assurer de recruter, outre des travailleurs déplacés expérimentés, des membres de ces groupes afin d'assurer l'accès égal au programme. Cependant, offrir aux groupes vulnérables des moyens de gagner un revenu peut ne pas suffire à développer leur autonomie, et ce en raison des restrictions socioculturelles. Il faut prêter une attention particulière aux obstacles auxquels font face les groupes vulnérables, tels que la discrimination et la stigmatisation, ainsi qu'aux façons de surmonter ces obstacles par le développement des compétences.

Les professionnels doivent trouver des manières d'encourager les femmes et les groupes vulnérables à rechercher des opportunités de moyens d'existence dans le camp et à identifier des activités utilisant leurs compétences. Il est important d'identifier les obstacles principaux à l'inclusion au programme et de les traiter en ajustant l'accessibilité et la conception du programme.

- **Préoccupations liées au ciblage des groupes**

Quand une population particulière est ciblée pour l'inclusion dans un programme, des conflits ou tensions peuvent apparaître entre ceux qui sont sélectionnés et ceux qui ne le sont pas. Une solution à ce problème consiste à plutôt cibler des secteurs. En ciblant un secteur plutôt qu'une population, les professionnels peuvent se concentrer sur les compétences adaptées à l'entreprise et inclure des individus et des groupes en fonction de celles-ci. Par exemple, si un programme cible le secteur de reconstruction de routes, il peut attirer davantage d'hommes robustes et de jeunes hommes que de femmes, personnes âgées ou personnes handicapées.<sup>16</sup> Même dans ces cas, cependant, il faut faire attention de ne pas attribuer des rôles prétendument traditionnels ou stéréotypiques à des groupes particuliers. La sélection des entreprises pour les participants au programme doit se faire dans une perspective sensible au genre, à l'âge et aux capacités.

## ÉTUDE DE CAS

### Des ONG au Népal et en Thaïlande fournissent du travail aux réfugiés handicapés<sup>15</sup>

Les réfugiés souffrant d'un handicap ont trouvé du travail auprès des agences d'assistance, notamment comme assistants d'instituteurs pour les étudiants présentant des besoins spéciaux, comme travailleurs en réhabilitation et directeurs de programme pour handicapés. Caritas Nepal et ZOA Refugee Care en Thaïlande disposent tous deux de politiques d'embauche appliquant le principe de discrimination positive pour les réfugiés handicapés.

## DÉFINIR LES DROITS ET LES RESPONSABILITÉS

Il est essentiel de fournir aux participants des informations concernant leurs droits et leurs responsabilités, les politiques d'embauche et de licenciement, et les procédures de plainte. Les groupes déplacés ne connaissent pas toujours leurs droits et les informations pouvant les aider lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Assurez-vous de :

- déterminer quelles sont les politiques de l'organisation de secours pour les travailleurs de substitution de l'assistance et le personnel rémunéré ;
- déterminer quelles sont les politiques des autres organisations de la région en la matière ;
- travailler pour harmoniser les politiques de travail de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail dans toutes les unités de l'organisation et avec les autres organisations de la région ;
- garantir un processus de sélection clair et bien connu du personnel de l'organisation et des participants ;
- incorporer des politiques contre la discrimination, le harcèlement sexuel, l'abus et l'exploitation ;
- mettre en œuvre des procédures de plainte confidentielles.

### Exemple de liste de contrôle adaptée des politiques de signalement obligatoire de l'International Rescue Committee<sup>17</sup>

- ☑ Interdisez les rapports sexuels entre le personnel et les participants.
- ☑ Etablissez des conditions différentes pour le personnel issu de la communauté participante lorsque les rapports sont consensuels.
- ☑ Interdisez les activités sexuelles avec des enfants de moins de 18 ans, même si l'âge de majorité local ou l'âge de consentement est inférieur à 18 ans.
- ☑ Ne recrutez pas des participants pour le service personnel des employés.
- ☑ Interdisez le harcèlement verbal, non verbal et physique par le personnel.

## SIGNALEMENT OBLIGATOIRE

La communication d'informations sur les responsabilités protège également les participants en les aidant à comprendre les éventuelles limitations dans le temps du travail de substitution et d'encouragement. Cela leur permet de mieux se préparer sur le plan financier tout en ayant des attentes réalistes.

## ÉTUDE DE CAS

**Leadership au sein de l'IRC et des travailleurs d'un programme d'autonomisation dans le camp de réfugiés de Kakuma au Kenya<sup>18</sup>**

A la fin de l'année 1999, de mauvaises lignes de communication ont amené les travailleurs des programmes d'autonomisation de toutes les organisations dans le camp de réfugiés de Kakuma à faire grève contre leurs employeurs à cause de salaires inadéquats, d'un manque de gestion et d'opportunités de leadership et d'une « discrimination perçue à l'égard des réfugiés de la part du personnel humanitaire. »<sup>19</sup> Reconnaisant que les capacités et les contributions des travailleurs des programmes étaient sous-utilisées et non reconnues, l'International Rescue Committee (IRC) a réagi par la mise en place d'un système de gestion par homologues (Counterpart Management System - CMS).

Le CMS de l'IRC a permis aux réfugiés de travailler en collaboration avec les directeurs des programmes du personnel. Les directeurs homologues, qui sont des travailleurs réfugiés, ne sont pas subordonnés aux directeurs du programme : ils sont plutôt leurs partenaires. Les directeurs homologues jouent un double rôle : ils représentent les participants mais parlent également au nom de l'agence. Ce système permet une plus grande transparence du programme et davantage de participation des réfugiés. En 2003, tous les programmes de l'IRC avaient intégré des travailleurs de programmes d'autonomisation dans le processus de gestion.

Les directeurs homologues participent au processus de planification de programme annuel de Kakuma et assistent aux réunions de gestion de Kakuma deux fois par semaine. Ils sont également chargés de faire des comptes-rendus aux leaders de la communauté des réfugiés lors des réunions trimestrielles ; ils sont responsables du programme dans lequel ils travaillent lorsque le directeur du programme est absent, et ils font partie de toutes les formations en conception de programme et des sessions de renforcement des capacités de l'IRC. Les responsabilités de leur poste comprennent la supervision du personnel, la coordination des réunions, l'apport d'informations pour la rédaction du budget et des offres, la coordination avec les chefs de département et les leaders de la communauté, la formation et le recrutement du personnel, la mobilisation de la communauté pour les activités du programme, la tenue des registres du programme, de la correspondance et des performances du personnel, et la liaison avec d'autres organisations.

Etant donné que les directeurs homologues sont habituellement impliqués dans le programme plus longtemps que les directeurs de programme de l'IRC, ils développent souvent de solides compétences en gestion et une mémoire institutionnelle plus étendue, et ils sont donc plus à même de proposer une mise en œuvre culturellement appropriée des programmes.

## ACCORDS ENTRE LES AGENCES DE SECOURS ET LES TRAVAILLEURS DES PROGRAMMES DE SUBSTITUTION DE L'ASSISTANCE ET D'AUTONOMISATION PAR LE TRAVAIL

Il est impératif que des contrats ou accords soient conclus entre les agences de secours et les travailleurs réfugiés et déplacés afin d'assurer qu'ils soient d'accord avec les conditions et qu'ils remplissent leurs obligations. Des contrats peuvent s'avérer nécessaires pour de nouveaux biens et/ou services et ils devraient indiquer, dans le cas des biens, la qualité et la quantité des biens produits, les prix, ainsi que les points et horaires de livraison.<sup>20</sup> Le HCR recommande la mise en place de systèmes de contrôle de production et de distribution, ainsi que l'encouragement à une production individuelle adaptée aux responsabilités domestiques.<sup>21</sup>

## DÉTERMINER LA RÉMUNÉRATION

Avant d'embaucher des travailleurs dans le cadre de la substitution à l'assistance et de l'autonomisation, il est nécessaire de déterminer la façon dont les travailleurs seront rémunérés pour les biens qu'ils produisent et/ou la main d'œuvre qu'ils fournissent. Tous les paiements devraient se baser sur le contrôle de la qualité. Pour tous les travaux de production, une approche de tarif à la pièce devrait être adoptée, tandis que le personnel salarié devrait recevoir une rémunération fixe accompagnée de primes en cas d'augmentation de la production ou des responsabilités.<sup>22</sup>

Les lois du travail locales — y compris tout salaire minimal gouvernemental — doivent être identifiées, puis une formule doit être conçue et convenue. Une telle formule évaluerait le salaire minimal moins la prestation de nourriture et de logement, qui sont déjà fournis aux réfugiés et déplacés dans les camps.

Voici quelques unes des questions à considérer :

- Quels fonds sont disponibles pour la rémunération des réfugiés et des déplacés ?
- Dans les limites du budget du programme, combien de travailleurs peuvent être embauchés dans le cadre de la substitution à l'assistance et de l'autonomisation par le travail ?

- D'autres agences dans la région offrent-elles des niveaux de rémunération semblables ?
- L'agence peut-elle établir des programmes en complément de la rémunération monétaire et promouvant des moyens d'existence durables, tels que des programmes d'épargne ?

### ÉTUDE DE CAS

#### Evaluation la rémunération du travail d'autonomisation dans les camps de réfugiés de Dadaab et de Kakuma<sup>23</sup>

Un rapport conjoint de 2005 de l'Organisation internationale du travail (OIT)-et du HCR a établi que dans les camps de réfugiés de Dadaab et Kakuma au Kenya, le travail d'autonomisation est « l'unique forme de travail formalisé pour les réfugiés [somaliens, éthiopiens, soudanais et autres] dans l'environnement du camp. »<sup>24</sup> Cependant, le travail d'autonomisation « ne fournit pas les moyens de protection inhérents aux contrats de travail formels, mais il offre davantage de stabilité et de protection que le travail dans l'économie informelle. »<sup>25</sup> Par exemple, des travailleurs réfugiés au Kenya effectuant le même travail que des travailleurs kenyans — des instituteurs, par exemple — gagnent environ un quart du salaire que les travailleurs kenyans reçoivent, même s'ils supervisent le travail de citoyens kenyans.

Alors que les agences d'aide humanitaire ne sont pas en mesure d'embaucher formellement les réfugiés dans les pays hôtes qui imposent des restrictions, l'OIT s'inquiète du niveau très faible des rémunérations versées par rapport aux normes salariales pour le personnel national, particulièrement lorsque l'on considère que « les agences, qui sont toujours soumises à des contraintes en matière de financement, utilisent cette situation et ont une abondance de travailleurs motivés et en partie qualifiés à leur disposition. »<sup>26</sup>

## MISE EN ŒUVRE

### CONTRÔLE CONTINU

Des mécanismes de contrôle continu doivent être en place pour évaluer l'impact et l'efficacité du programme. Cela garantit la protection tout en assurant que le personnel du programme et les travailleurs de la substitution à l'assistance et de l'autonomisation par le travail respectent les politiques et remplissent leurs obligations respectives. Les professionnels devraient prêter une attention toute particulière aux évolutions de politique gouvernementale, d'infrastructures, d'opérations logistiques et de conflit ou d'instabilité. Des variations de l'un de ces paramètres pourraient créer des occasions d'engager les participants dans des entreprises basées sur le marché local, et non simplement sur le demande de la communauté humanitaire. Il faut donc être attentif aux possibles opportunités de moyens d'existence au terme de la situation de déplacement et en dehors du camps, car elles peuvent faciliter le développement des compétences et l'acquisition de compétences réutilisables.

Les mesures de contrôle suivantes sont utiles lors de la phase de mise en œuvre du programme :

- suivre les travailleurs de substitution des secours et d'incitation afin de garantir la protection contre le harcèlement sexuel, l'abus et la discrimination dans l'environnement de travail ;
- intégrer des ateliers annuels pour former le personnel à la reconnaissance et au signalement de tout abus ou discrimination se fondant sur la race, le genre, l'âge, la religion ou le handicap ;
- créer une ligne de communication ouverte entre les travailleurs et leurs employeurs en réalisant des études pour évaluer la réussite du programme en fonction des observations des participants ;
- assurer la participation des femmes, des jeunes, des personnes âgées et des personnes handicapées dans ces évaluations ;
- assurer que les politiques de l'agence par rapport à la rémunération des travailleurs et à l'embauche

et au licenciement soient transparentes, disponibles et comprises par les travailleurs ;

- évaluer les changements de l'économie pouvant permettre aux participants de faire face aux difficultés à maintenir leurs moyens d'existence au terme des interventions dans les camps ;
- identifier les domaines dans lesquels la programmation peut connecter les participants à d'autres interventions de promotion des moyens d'existence.

### COORDINATION ENTRE PARTENAIRES

L'organisation de mise en œuvre doit coordonner ses politiques au sein de toutes ses unités, ainsi qu'avec les autres agences intervenant dans les camps. La coordination peut favoriser la transparence du programme, éviter le dédoublement des efforts et réduire les coûts. Elle peut favoriser des relations plus étroites au sein des organisations tout facilitant la collecte d'informations et la réponse en cas d'abus, de harcèlement et de discrimination. Il doit y avoir une coordination au sein des agences dans les cas de figure suivants :

- la rédaction de politiques relatives aux droits des travailleurs ;
- la réalisation d'un inventaire des compétences dans la communauté ;
- l'identification de la demande en biens et en main d'œuvre ;
- la création de programmes souples et réactifs ;
- la conception de programmes culturellement appropriés ;
- la conception de programmes sensibles au genre, à l'âge et aux capacités ;
- la détermination de la rémunération ;
- l'harmonisation des salaires ;
- les tentatives de développement des compétences existantes, de compétences transférables et d'opportunités de responsabilités accrues ou de promotion.

---

## DÉFIS ET LEÇONS COURANTES

Bien que les interventions de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail soient conçues pour permettre aux réfugiés et DI de travailler dans les camps, certains défis peuvent apparaître. Parmi les plus courants figurent :

- la rémunération des travailleurs déplacés par des sommes à la fois équitables et durables ;
- les divergences entre les compétences disponibles et celles qui sont requises ;
- les interventions dans les camps qui n'emploient qu'une fraction de la population déplacée, ce qui cause des tensions dans la communauté réfugiée ;
- la concurrence entre plusieurs agences pour embaucher les personnes les plus qualifiées parmi les déplacés ;
- le suivi des participants pour déterminer l'impact du programme ;
- le développement d'une stratégie de sortie adéquate ;
- l'obtention d'un financement adéquat pour couvrir les coûts et les salaires du programme pendant la durée de l'intervention ;
- la forte demande des mécanismes de contrôle qualité en termes de temps et de main d'œuvre.

---

## AJUSTER L'INTERVENTION

Le processus de contrôle continu peut contribuer à éclaircir les effets négatifs et à prévenir les conséquences non prévues. Des ajustements peuvent s'avérer nécessaires pour répondre à toute préoccupation. Des programmes réussis ont effectué des ajustements des façons suivantes :

- développement de directives supplémentaires pour répondre aux problèmes ;
- évaluation plus fréquente du marché ;
- évaluation et ajustement des prix des biens produits afin de ne pas inonder ou perturber le marché local ;
- implication de la communauté dans le processus d'évaluation, la sélection des participants et l'évaluation ;

- modification du programme pour refléter de nouvelles opportunités sur le marché local ou des changements dans la politique gouvernementale ;
- coordination améliorée et efforts conjoints des agences pour offrir aux déplacés des occasions de développer leurs compétences et capacités.

---

## STRATÉGIES DE SORTIE OU DE TRANSITION

Les interventions de promotion des moyens d'existence dans les camps doivent disposer d'une stratégie de sortie pour assurer la stabilité des travailleurs, car ces interventions sont souvent de court terme par nature, et les emplois ainsi créés ne peuvent pas nécessairement être maintenus une fois les besoins satisfaits ou après le départ des agences humanitaires. De nombreux programmes de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail finissent par manquer de fonds et mettent un terme soudain à leurs activités. Par conséquent, il est essentiel de s'assurer que des activités de transition et une stratégie de sortie en douceur soient mises en place dès le début de ces interventions.

En identifiant les étapes à venir et les façons de faire passer les travailleurs employés dans le cadre de ces interventions d'un type de travail ou de programme à un autre, il est possible de réduire la probabilité de vulnérabilité parmi les participants. Une stratégie de sortie devrait s'appuyer sur les résultats du contrôle continu et prendre en compte les facteurs suivants :

- l'implication des participants dans le développement de la stratégie de sortie ;
- les sources de financement du programme ;
- la création d'opportunités d'épargne ;
- une rémunération continue pour les travailleurs, même si c'est par d'autres moyens, par exemple en les intégrant à d'autres programmes de génération de revenus ou en les orientant vers d'autres types d'emploi ;
- les professions auxquelles les compétences des participants peuvent s'appliquer après la fin du programme ;

- la coordination avec diverses organisations gouvernementales, non gouvernementales et internationales pour que les travailleurs réfugiés et déplacés aient des options et des opportunités suite aux interventions de substitution de l'assistance et d'autonomisation par le travail ;
- le développement de compétences transférables à des moyens d'existence alternatifs une fois le programme terminé.

### ÉTUDE DE CAS

#### Echec d'un programme à cause du manque de suivi et/ou d'une stratégie de sortie<sup>27</sup>

En République démocratique du Congo, une ONG a mis en place un programme d'autonomisation par le travail dans lequel les participants étaient formés et placés à des postes d'enseignement. Néanmoins, le financement du programme n'était disponible que sur un cycle d'un an. L'organisation ne disposait pas d'une stratégie de sortie pour le programme et n'a donc pas pu payer les salaires des instituteurs après la fin de l'année. La responsabilité de payer les instituteurs est alors retombée sur l'association des parents d'élèves (APE) locale, qui n'était pas préparée et ne disposait pas des ressources pour faire face à ces coûts.

Il est possible que des travailleurs individuels soient, à terme, en mesure de fournir leurs produits aux réfugiés du camp et de les vendre à la communauté locale au lieu de les vendre aux agences d'aide humanitaire pour distribution. Le HCR recommande ce qui suit :

Avec la croissance de l'autonomie, les ventes aux agences diminueront et les producteurs fourniront directement les réfugiés/rapatriés ou les communautés locales. Il est donc vital que les prix de vente soient concurrentiels. Il faudra bien planifier l'abandon progressif des achats et distributions des agences afin d'éviter tout surstockage de marchandises non souhaitées, ce qui serait inutile et onéreux. La diminution progressive des achats des agences, ainsi que l'augmentation des ventes sur le marché local, contribueront à la durabilité des entreprises (et des services fournis).<sup>28</sup>

## EVALUATION

Puisque la demande en biens et en services des agences d'assistance n'est pas durable, les évaluations devraient se concentrer sur la mesure de la réussite et de l'impact du programme, ainsi que sur l'identification de domaines nécessitant des améliorations, et ce afin de renseigner la programmation continue ou d'améliorer les stratégies de sortie. Les participants au programme et les parties prenantes locales devraient participer au processus d'évaluation.

### MESURER LA RÉUSSITE

Quelques indicateurs de mesure de la réussite sont mentionnés ci-dessous :

- déterminer si l'intervention a augmenté le niveau des revenus du foyer ;
- investissement dans des activités génératrices de revenus pour la sécurité à long terme des moyens d'existence ;
- accumulation de biens ou épargne ;
- réduction de la dépendance vis-à-vis des distributions ;
- diminution de la vulnérabilité ;
- augmentation de l'apport alimentaire du foyer ;
- meilleur niveau de vie ;
- inclusion des femmes et des groupes vulnérables ;
- développement des compétences ;
- satisfaction générale des participants par rapport au programme ;
- facilitation du rapatriement, de l'intégration ou de la réimplantation des participants déplacés ;
- meilleurs rapports avec la communauté et/ou entre différents groupes ethniques.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

HCR. « Annexe 1.16 : Substitution des secours. » Annexe Une, dans le *manuel pour l'autonomie*, (août 2005).

[www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).

### NOTES

- 1 Cf. HCR et OIT, *Autonomie et moyens d'existence durables pour les réfugiés dans les camps de Dadaab et Kakuma*, rapport final, partenariat OIT-HCR à travers la coopération technique, programme multi-bilatéral de coopération technique (septembre 2005) : pp. 29-30, [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).
- 2 HCR. « Annexe 1.16 : Substitution des secours. » Annexe Une, dans le *manuel pour l'autonomie* (août 2005) : p. 162, [www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).
- 3 Tom Baldwin, « La course avant les pluies, » site web Oxfam GB, [www.oxfam.org.uk/applications/blogs/kenyacrisis/2008/02/the\\_race\\_before\\_the\\_rains.html](http://www.oxfam.org.uk/applications/blogs/kenyacrisis/2008/02/the_race_before_the_rains.html) (consulté en janvier 2009).
- 4 Ibid.
- 5 Cf. Programme alimentaire mondial, *PAM/HCR/GOK/ DONORS, Mission d'évaluation conjointe, Kenya, 18 septembre-6 octobre 2006*. [documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp121116.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/ena/wfp121116.pdf).
- 6 Cf. Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Reconstruire des vies : opportunités économiques pour les réfugiés dans une terre nouvelle* (août 2007), [www.womenscommission.org/pdf/us\\_sandiego.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/us_sandiego.pdf).
- 7 Entretien avec Dale Buscher, Commission des femmes pour les réfugiés, 6 janvier 2009. Cf. Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Nous voulons travailler : offrir des opportunités de moyens d'existence en Thaïlande* (septembre 2006) [www.womenscommission.org/pdf/us\\_sandiego.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/us_sandiego.pdf).
- 8 Organisation des femmes du Karen, [www.karenwomen.org](http://www.karenwomen.org).
- 9 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Ne l'appellez pas Shangri-La : programmes économiques pour les populations déplacées au Népal* (mai 2008) : p. 10, [www.womenscommission.org/special/nepal.php](http://www.womenscommission.org/special/nepal.php).

- 10 Ibid.
- 11 Ibid.
- 12 Entretien avec Lauren Heller, Commission des femmes pour les réfugiés, 17 décembre 2008.
- 13 Cf. Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *À la racine : éducation et moyens d'existence au Sud-Soudan* (janvier 2007) : p. 11, [www.womenscommission.org/pdf/us\\_sandiego.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/us_sandiego.pdf).
- 14 Entretien avec Jenny Perlman Robinson, Commission des femmes pour les réfugiés, 19 décembre 2007.
- 15 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Les handicaps parmi les populations réfugiées et affectées par un conflit* (juin 2008) : p. 28, [www.womenscommission.org/pdf/us\\_sandiego.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/us_sandiego.pdf).
- 16 Cf. Mary McVay, *Le BDS dans des environnements de conflit — un potentiel négligé?* Le réseau SEEP (octobre 2004), [www.microfinancegateway.org/files/22781\\_SEEP\\_BDS\\_in\\_Conflict.doc](http://www.microfinancegateway.org/files/22781_SEEP_BDS_in_Conflict.doc).
- 17 International Rescue Committee, « Politique de signalement obligatoire, » *manuel des employés* (avril 2004).
- 18 International Rescue Committee, « Système de gestion de contrepartie. »
- 19 Ibid.
- 20 Cf. note 2.
- 21 Ibid., pp. 162-163.
- 22 Ibid.
- 23 Cf. note 1, pp. 27-29.
- 24 Ibid., p. 27.
- 25 Ibid., p. 28.
- 26 Ibid.
- 27 Entretien avec Aaron Evan Rippenkroeger, International Rescue Committee, 17 octobre 2007.
- 28 Cf. note 2.

---

# Soutenir les interventions agraires

## INTRODUCTION

Ce chapitre traite des interventions agraires pour la promotion des moyens d'existence, dont la production de cultures et l'élevage de bétail. Les déplacés font face à un certain nombre de contraintes dans l'exercice d'activités agraires à des fins d'existence : l'instabilité dans les situations de post-conflit ou de post-catastrophe, le manque courant d'accès aux ressources naturelles, telles que la terre et l'eau, et un accès limité aux marchés et aux ressources nécessaires, notamment les outils, les équipements, les semences et le bétail. Les camps de réfugiés et de déplacés internes (DI) peuvent être délibérément placés sur des terres improductives sans ressources d'eau adéquates afin de minimiser les tensions avec les communautés locales dues à l'utilisation de ressources insuffisantes. En raison de l'accès limité à la terre, du manque d'espace et de ressources naturelles, et des contraintes en termes de compétences et de connaissances, les activités agricoles des déplacés sont généralement limitées à une petite échelle, avec de faibles taux de production, et elles sont rarement durables. Bien que certaines formes de cultures, telles qu'un potager personnel — jardinage à petite échelle à des fins de subsistance — puissent être pratiquées dans de nombreux contextes de déplacement, l'emplacement des camps et installations de réfugiés et DI rend souvent impossible la pratique d'activités agricoles traditionnelles. Par ailleurs, alors que les compétences agraires des déplacés étaient probablement adaptées à leur environnement d'origine, elles peuvent se révéler inappropriées dans leur situation de déplacement. Des ressources inadaptées (semences, outils et équipements par exemple), des incertitudes sur la rentabilité d'investir du temps et des ressources dans un environnement imprévisible et des variétés de cultures inadaptées peuvent avoir pour effet de limiter l'agriculture à des efforts familiaux, employant des pratiques traditionnelles dans des conditions non familières et peu favorables. Sans les ressources nécessaires, la marge d'amélioration des pratiques peut être limitée ; les terres peuvent être utilisées de façon contraire aux pratiques durables, ce qui peut accroître la dégradation de l'environnement.<sup>1</sup> Au lieu de produire en fonction de la demande du marché, les individus et prestataires de services déplacés sont souvent amenés à rechercher des marchés pour écouler ce qu'ils produisent. Les cultivateurs se retrouvent ainsi chargés de produits qu'ils sont contraints de vendre à bas prix en raison du faible intérêt du marché.

Dans de nombreux cas, les productions des activités agraires sont consommées plutôt que vendues : elles complètent l'assistance alimentaire ou constituent l'unique source alimentaire des foyers. En raison des diverses stratégies d'existence employées par les déplacés, les activités agraires peuvent compléter d'autres activités génératrices de revenus, voire même ne constituer qu'une petite part de leur revenu de base. De nombreuses personnes déplacées s'engagent dans des activités agraires en tant que travailleurs journaliers, plantant et récoltant contre un salaire ou des paiements en nature pour les agriculteurs locaux. Il se peut que les déplacés ne soient pas intéressés par les moyens d'existence agraires, et ceux qui prévoient d'être réimplantés dans des zones urbaines ou qui pensent que les zones urbaines offrent davantage d'opportunités peuvent être réticents à réutiliser ou développer des compétences agricoles.

Les interventions réussies doivent être fondées sur le marché, prendre en compte les caractéristiques spécifiques de la situation de déplacement, s'appuyer sur les pratiques et compétences existantes et tenir compte des impacts à court et long termes de l'intervention. Les agences de mise en œuvre doivent obtenir les éléments essentiels dont les participants déplacés ont besoin pour réussir les interventions agraires : la terre, la sécurité, les outils, les équipements, les semences, le bétail et d'autres ressources nécessaires. Les défenseurs des interventions agraires ne doivent pas simplement se concentrer sur la production au niveau individuel, mais aussi rechercher des façons de soutenir la production au niveau communautaire et au niveau macroscopique. Les interventions doivent être renforcées non seulement en termes de production, mais aussi en intégrant des techniques de post-récolte pour ajouter de la valeur aux produits, augmentant ainsi les revenus potentiels des producteurs. Les organisations non gouvernementales (ONG) devraient renforcer les capacités et stratégies d'autonomie des participants déplacés afin de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'assistance humanitaire, dont l'apport peut être imprévisible et non fiable.

Ce chapitre s'appuie principalement sur l'expérience des interventions pour l'agriculture et l'élevage en faveur des communautés déplacées, mais il discute

également des interventions moins courantes qui sont possibles, telles que l'agroforesterie, l'aquaculture et l'apiculture. Le chapitre offre des directives générales qui peuvent être employées pour développer des interventions agricoles et pastorales. Des ressources sont fournies à la fin de ce chapitre afin d'offrir des conseils détaillés sur les interventions spécifiques.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Sans sécurité au niveau du régime foncier, il est probable que les interventions agraires soient peu durables, et les déplacés seront peu motivés à investir le temps, les efforts et les ressources nécessaires dans ces activités.
- Les pratiques agricoles s'appuient sur des connaissances et une expérience accumulées, ce qui peut éviter des pratiques inappropriées et peu efficaces. La bonne compréhension des conditions locales, telles que le sol, le calendrier des précipitations et les variations climatiques, les infestations locales et les maladies courantes chez le bétail, peut prendre du temps et nécessiter le soutien de spécialistes.
- En raison de multiples contraintes, une intervention agricole unique ne peut constituer la seule source de moyens d'existence pour les populations déplacées. Il est crucial d'aider les populations déplacées à diversifier leurs activités d'existence, afin qu'elles soient mieux équipées aux chocs et au stress, notamment la sécheresse, les infestations et les maladies du bétail.
- Les interventions devraient améliorer ou augmenter les produits qui sont déjà cultivés dans des zones ciblées, et ce à travers une analyse de la chaîne de valeur incluant la technologie post-récolte, l'amélioration du traitement et/ou l'aide à l'obtention de certifications ajoutant de la valeur aux produits.
- La sécurité et la protection des déplacés, y compris des femmes et des groupes vulnérables, doit être une priorité absolue. L'atténuation des impacts environnementaux et l'intégration de pratiques durables devraient également être des éléments intégrés dans les interventions agraires.

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**Les agents de vulgarisation** sont des individus – experts externes, locaux ou réfugiés – qui sont employés par le gouvernement ou par les agences d'assistance pour fournir des conseils, des plans, une formation, des observations et un soutien aux agriculteurs et aux groupes communautaires.<sup>4</sup>

**L'agroforesterie** est définie par le Centre mondial d'agroforesterie comme un « système de gestion des ressources naturelles dynamique et à base écologique qui, à travers l'intégration des arbres dans les fermes et le paysage agricole, diversifie et soutient la production. »<sup>2</sup>

**L'analyse de la chaîne de valeur** est un outil d'analyse du marché utilisé pour évaluer la façon dont les produits gagnent de la valeur au fur et à mesure qu'ils traversent la gamme d'activités nécessaires pour les mettre sur le marché.

**L'aquaculture** est définie par l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (OAA) comme « l'élevage d'organismes aquatiques dans les zones intérieures et côtières, impliquant une intervention dans le processus d'élevage afin d'améliorer la production et la responsabilité individuelle ou d'entreprise du stock cultivé. »<sup>3</sup>

**Le bétail** est, pour le Haut Commissaire de l'ONU aux réfugiés (HCR), constitué des animaux entretenus à des fins domestiques, tels que les bestiaux, les chevaux, les chèvres et les volailles.<sup>5</sup>

**Le pastoralisme** est « l'utilisation du pâturage extensif sur les terrains de pâture pour la production de bétail. »<sup>6</sup>

**Le régime foncier** détermine la propriété des terres et des ressources naturelles, ainsi que l'accès et les droits d'utilisation des terres.

**Les technologies post-récolte** sont des techniques de traitement qui ajoutent de la valeur aux matières brutes et génèrent davantage de bénéfices, telles que le raffinage, la conservation, le séchage, la distillation et l'extraction des produits récoltés. Un tel traitement permet aux agriculteurs de distinguer leurs produits agricoles et de les vendre pendant la basse saison, lorsque des prix plus élevés peuvent en être obtenus et que la demande des produits peut être plus forte, ce qui réduit la dépendance vis-à-vis des revenus immédiats des récoltes.

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES INTERVENTIONS AGRAIRES DE SUBSISTANCE

Afin de réussir, les interventions agraires en faveur des déplacés doivent comprendre ces éléments essentiels :

- **Assurer l'inclusion de participants et de la communauté**

Les interventions agraires de subsistance — agricoles comme pastorales — doivent impliquer des participants au programme et des membres de la communauté à toutes les étapes — évaluation préalable, planification, conception et évaluation finale — afin de garantir l'utilisation de leurs connaissances et la compréhension des besoins et des objectifs.

- **Assurer que les interventions se fondent sur la demande du marché**

Il est arrivé trop souvent que les interventions agraires se fondent sur l'offre : par exemple, des semences inadaptées à l'environnement ont été distribuées pour la simple raison qu'elles étaient disponibles. Les évaluations du marché permettent de déterminer quels sont les produits dont la demande est forte, et elles peuvent identifier les rôles disponibles que les déplacés peuvent occuper.

- **Promouvoir les connexions avec le marché**

L'établissement de connexions entre les acteurs du marché (vendeurs, acheteurs, négociants) aux différents niveaux de la chaîne de valeur est indispensable pour assurer la réussite de l'intervention. Les programmes devraient faciliter l'accès aux ressources nécessaires ou à des fournisseurs de ces ressources, outils, semences, engrais et/ou aliments pour le bétail. Les interventions devraient également promouvoir les liens entre agriculteurs, industriels agricoles et marchands qui traiteront ou vendront leurs produits sur de plus grands marchés régionaux et nationaux. Ces connexions ont pour objet d'apporter une valeur ajoutée aux produits et de prolonger les chaînes de valeur pour toutes les parties.

- **Accéder au crédit et aux services financiers**

Permettre aux participants d'accéder au crédit, y compris le crédit subventionné, peut s'avérer nécessaire pour le succès des entreprises, particulièrement pour les groupes vulnérables. Crédits et lieux d'épargne sécurisés peuvent être obtenus à travers des connexions avec les prestataires de services locaux et les institutions financières.

- **Adopter une approche holistique**

Les interventions agraires doivent être conçues à la lumière des diverses stratégies utilisées par les individus pour maintenir leurs moyens d'existence. Les programmes sont plus efficaces quand ils sont combinés à d'autres programmes de promotion des moyens d'existence ou à une formation en compétences indispensables. Un défi présenté par les interventions agraires de subsistance consiste à permettre aux déplacés d'obtenir des bénéfices dans des délais raisonnablement courts, tout en améliorant leur capacité à investir dans des stratégies d'existence à long terme. Les programmes doivent produire un impact immédiat, à court terme, tout en planifiant la durabilité sur le long terme.

- **Permettre le développement des compétences**

Les interventions agraires devraient s'appuyer sur les compétences et actifs existants tout en développant de nouvelles compétences que les participants pourront utiliser à long terme ou transférer à d'autres activités pour sécuriser leurs moyens d'existence. Lorsque les compétences existantes sont inadaptées aux activités agraires dans les situations de déplacement, une formation formelle ou informelle peut s'avérer nécessaire. Par ailleurs, il est important d'identifier les types de formation dont les femmes pourraient avoir besoin lors de l'introduction de nouvelles techniques, cultures ou bétail qui ont traditionnellement été dominés par les hommes.

Les participants doivent être préparés aux activités agraires de subsistance par une formation d'aptitude au travail couvrant les bases de la gestion, l'alphabétisation et le calcul, qui sont essentiels pour assurer que les déplacés

soient traités de façon équitable par les grossistes et sur le marché. En Ouganda, par exemple, les agriculteurs savaient que leur coton biologique valait plus que le coton normal d'un certain pourcentage, mais ne possédaient pas les compétences mathématiques nécessaires pour calculer le montant exact de ce supplément (*se reporter au chapitre sur les programmes de formation et de placement*).

- **Atténuer les impacts environnementaux négatifs**

Bien que le développement de pratiques agricoles durables du point de vue de l'environnement puisse exiger davantage de planification initiale que les pratiques offrant un retour rapide, la réduction de tout impact écologique négatif évitera toute tension supplémentaire sur les ressources locales.

- **Inclure la population hôte**

Les interventions ne doivent pas causer de concurrence entre les communautés hôtes et déplacées ; elles devraient plutôt rapprocher les groupes divergents pour leur profit mutuel. Etant donné que les programmes agricoles utilisent la terre et les ressources naturelles de la communauté hôte, il est particulièrement important d'inclure ce groupe dans une intervention. L'intégration des communautés déplacées et hôtes peut contribuer à réduire les hostilités à l'égard des déplacés, fournir des revenus aux communautés locales, et améliorer la durabilité de l'intervention grâce à l'intégration des connaissances locales et du sentiment de responsabilité communautaire.

- **Adopter une approche sensible au genre**

Les programmes réussis s'appuient sur les rôles et le travail existants des femmes. Afin de concevoir une intervention agricole présentant un impact positif sur les moyens d'existence des femmes déplacées, il faut tout d'abord demander aux femmes quel est leur rôle dans les activités agricoles. Dans de nombreuses cultures, l'accès à la terre est divisé par genre, et dans les contextes de déplacement, il se peut que les femmes aient moins accès à la terre et aux ressources pour les activités agricoles et pastorales que les

hommes. Bien que dans de nombreuses sociétés, les femmes puissent participer aux activités agricoles dans une plus grande mesure que les hommes, de nombreuses interventions ciblent les hommes, ce qui peut nuire aux moyens d'existence des femmes et à la sécurité alimentaire de leurs foyers.

Les interventions qui ciblent les femmes doivent reconnaître que leur charge de travail et leurs responsabilités domestiques sont souvent accablantes, et elles doivent essayer d'éviter de leur imposer tout fardeau supplémentaire. Lorsque leurs programmes ciblent les femmes déplacées, les professionnels doivent être conscients du sentiment d'iniquité chez les hommes et la communauté hôte, sentiment qui pourraient rendre les femmes participantes plus vulnérables. Les femmes qui génèrent des revenus peuvent être exposées à des risques supplémentaires en matière de violence domestique, sexuelle ou de genre si les rôles traditionnels des genres sont renversés.

- **Inclure les groupes vulnérables**

Les interventions agricoles devraient inclure les groupes vulnérables, en ciblant non seulement les femmes, mais aussi les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées ou atteintes de maladies contagieuses, et les anciens combattants. Il est important de trouver les moyens de répondre aux besoins particuliers et de fournir l'accès et les équipements qui peuvent contribuer à faire participer ces groupes.

## CONSIDÉRATIONS POUR LES ACTIVITÉS DE SUBSISTANCE AGRAIRES DANS LES CONTEXTES DE DÉPLACEMENT

### ENVIRONNEMENTS POST-CONFLIT OU AFFECTÉS PAR UN CONFLIT

L'objectif du soutien agricole dans les états affectés par ou sortant d'un conflit doit être de protéger, promouvoir ou soutenir les stratégies d'existence actuelles, en plus de stimuler la consommation, les marchés et la production. Les interventions devraient faciliter la transition des programmes fondés sur l'offre vers l'établissement d'approches pour des moyens d'existence durables, basés sur le marché. Les interventions agricoles doivent jouer un rôle proactif et bâtir des liens entre les producteurs locaux et les autres acteurs de la chaîne de valeur.

Il est important d'assurer que les activités de subsistance des groupes déplacés favorisent la paix au lieu de soutenir directement ou indirectement des économies de conflit ou d'alimenter le conflit et l'agitation. La stabilisation des moyens d'existence offre aux individus des moyens viables de gagner des revenus, et elle peut servir de base au développement de la coopération et la confiance. Puisque la confiance est un facteur crucial pour la production et la vente agricoles, les interventions doivent s'efforcer de développer une coopération entre les divers acteurs. Dans de nombreuses circonstances, les incitations économiques l'emportent sur la méfiance et peuvent servir de catalyseur pour la coopération.

#### ÉTUDE DE CAS

##### Confiance perdue entre les acteurs de la chaîne de valeur au Kosovo<sup>7</sup>

L'effondrement de la confiance au Kosovo et la perte résultante des liens entre les acteurs qui avaient coopéré auparavant reflètent la détérioration des rapports dans le contexte de conflit plus large. Juste après le conflit de 1999, la plupart du bétail laitier se trouvait dans les villages serbes kosovars, tandis que la plupart des usines de traitement du lait se situaient dans les villages albanais kosovars. En raison d'un manque de locaux de stockage, les agriculteurs serbes kosovars devaient attendre en dehors de leurs villages et vendre leur lait cru à des prix inférieurs à ceux du marché aux industriels albanais kosovars, qui prétendaient que le lait avait été dilué. Chacune des deux parties avait peur de rentrer dans les villages de l'autre pour discuter de ces litiges commerciaux. Mercy Corps a joué un rôle d'intermédiaire pour soulager les tensions en installation des centres de stockage et de collecte du lait sécurisés et hygiéniques dans les villages serbes kosovars, où les industriels albanais kosovars étaient en mesure d'acheter le lait cru, ce qui évitait ainsi aux agriculteurs serbes kosovars de devoir attendre à l'extérieur de leurs villages. La teneur en matière grasse du lait était mesurée avec des équipements spéciaux, après quoi le stockage se faisait aux températures correctes, ce qui a permis aux industriels de confirmer la teneur en matière grasse du lait et de le collecter quand ils le désiraient. Ces mesures ont permis aux deux groupes de confirmer la qualité et de négocier des prix équitables.

## ÉTUDE DE CAS

### Aligner les programmes d'entreprise et de paix pour promouvoir le développement agricole en Colombie<sup>8</sup>

La Compañía Envasadora del Atlántico (CEA), une entreprise familiale colombienne qui exporte de la pulpe de fruit vers 39 pays, a fait face à certains défis lorsqu'elle a décidé de produire de la pulpe de fruit de la passion pour répondre à une grande demande de clients internationaux. Le conflit armé en Colombie affecte la sécurité et l'économie politique, et il était difficile de trouver des agriculteurs locaux pour cultiver le fruit sur les terrains côtiers traditionnellement utilisés pour la production de coca. Les agriculteurs intéressés devaient pouvoir prouver qu'ils étaient capables d'obtenir un crédit, de satisfaire aux spécifications techniques et de livrer le volume requis dans les délais. La CEA a investi dans la formation d'agriculteurs aux techniques agricoles et compétences de gestion. Cependant, il s'est avéré difficile pour la CEA d'interagir avec les communautés locales en raison de la corruption, de la forte présence des guérillas et des paramilitaires dans la région, du manque d'une présence réelle de l'état et de la méfiance résultant de décennies de conflit armés.

La CEA a donc abordé le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et a établi un partenariat sur un projet de prévention des cultures illégales qui a complété les intérêts commerciaux de la CEA tout en aidant le PNUD à promouvoir le développement économique légal parmi les agriculteurs anciennement impliqués dans le trafic de drogue. International Alert rapporte :

L'objectif du PNUD a été de favoriser le développement économique légal en impliquant les entreprises privées, afin d'avoir un impact sur le conflit en créant des moyens d'existence alternatifs pour les agriculteurs qui avaient été attirés vers le trafic de drogue. Le PNUD a conçu un programme proposant une formation aux cultivateurs sur la constitution d'associations dans le but d'optimiser les bénéfices et de promouvoir le capital social, des ateliers sur les compétences d'entreprise, et un acheteur garanti de leurs marchandises pendant un certain nombre d'années.<sup>9</sup>

La CEA a estimé que le PNUD pouvait apporter une crédibilité en aidant la CEA à développer la confiance entre cultivateurs et communautés locales, et a « invité le PNUD à agir comme administrateur et à gérer les prêts accordés aux associations. »<sup>10</sup> Le projet a également bénéficié « d'une assistance technique, d'une conception d'usine de traitement et de services de gestion » de la part d'un sous-traitant local de l'USAID.<sup>11</sup> Avec la médiation du PNUD, le projet a créé des associations agro-commerciales dans les zones vulnérables qui avaient été, ou auraient pu devenir, des sites pour la production de stupéfiants. La CEA est maintenant une entreprise qui participe à l'Initiative de laboratoire de paix de l'Union européenne, qui travaille à l'établissement de la paix et au développement socioéconomique en Colombie.<sup>12</sup>

## LA TERRE

L'accès à la terre et son utilisation sont des questions fondamentales dans les interventions de promotion des moyens d'existence dans les contextes de déplacement, mais aussi lorsque les réfugiés sont rapatriés vers leurs communautés d'origine. Pendant le déplacement, le manque fréquent d'accès à des terres productives entrave gravement les interventions agricole et la capacité des populations à devenir autonomes. Lors du rapatriement, le rétablissement des pratiques agricoles peut constituer pour les communautés une façon de retrouver une stabilité économique à long terme. L'accès, la propriété et l'utilisation de la terre présentent une importance sociale, économique et politique dans de nombreux contextes post-conflit, particulièrement quand les déplacements forcés ont été employés comme stratégie militaire. Le retour à la paix dans les environnements post-conflit — qui se caractérisent souvent par des politiques inadéquates, un leadership incertain et l'absence d'état de droit — peut être dangereux en raison d'une forte augmentation des litiges fonciers, qui se développent souvent avec le retour des groupes déplacés.<sup>13</sup> Les conflits pour la terre provoquent souvent des situations d'urgence complexes dans les sociétés agraires où la terre est un élément central des moyens d'existence. Des conflits secondaires peuvent apparaître si la terre est occupée de façon opportuniste, particulièrement dans les situations de déplacement prolongées qui causent des réclamations foncières concurrentielles.<sup>14</sup>

Les considérations de régime foncier et de droits d'utilisation de la terre deviennent un problème incontournable dans tous les contextes de déplacement et de rétablissement, mais elles sont trop souvent ignorées ou mal traitées. D'après International Alert, les agences humanitaires négligent souvent les problèmes fonciers parce qu'ils sont trop complexes et politiquement délicats, et qu'il appartient aux agences de développement de les traiter.<sup>15</sup> Il existe souvent une forme de nostalgie sélective par laquelle les agences humanitaires essaient de façon irréaliste de retourner à l'état précédent des choses malgré des changements et

des transitions considérables et potentiellement indésirables dans les pays ou régions d'origine.<sup>16</sup>

Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a mis en évidence quelques problèmes clés, ainsi que certain dilemmes, auxquels les agences humanitaires font face lors de la conception de programmes tenant compte des questions d'accès, d'utilisation, de gestion, de propriété et de transfert de la terre :<sup>17</sup>

- Prenez vos précautions pour assurer que les programmes ne donnent pas – et ne semblent pas donner – leur aval pour l'appropriation des terres considérées comme appartenant à d'autres.
- Faites preuve d'une grande prudence lorsque vous aidez des communautés déplacées qui s'établissent provisoirement sur des terres revendiquées par les populations locales. Il peut être inapproprié de fournir des équipements d'irrigation ou des semences, ou d'encourager l'agroforesterie si le labourage ou la plantation d'arbres sont considérés comme une appropriation de la terre.
- Évaluez le risque potentiel que l'agence humanitaire soit accusée de manque de neutralité en suivant un seul ensemble de règles foncières, par exemple en se conformant aux règles d'un seul groupe de cultivateurs ou de pastoralistes, ou d'un seul groupe ethnique.
- Ayez connaissance du droit coutumier/traditionnel relatif à la propriété et utilisation des terres, ainsi que des changements législatifs effectués par le gouvernement.
- Reconnaissez que les questions simples (p.ex. à qui appartient la terre, qui y a accès, qui a le droit de la cultiver) n'ont pas nécessairement des réponses simples. Les réponses d'un groupe peuvent être vivement contestées par les autres.
- Tenez compte de ce qui pourrait être le dilemme clé : dans le contexte de conflits armés ou de ses conséquences, jusqu'où les agences humanitaires peuvent-elles aller pour protéger les communautés affectées par le détournement des terres sans compromettre leur neutralité ?<sup>18</sup>

## L'EAU

De nombreux camps et installations de réfugiés et déplacés manquent d'une alimentation d'eau fiable et suffisante, et l'eau doit fréquemment être apportée de l'extérieur. La norme minimale, qui consiste à fournir au moins 15 litres par personne par jour, définie dans la *Charte humanitaire et normes minimales lors des interventions en cas de catastrophe de Sphère*,<sup>19</sup> est rarement satisfaite. Parfois, le HCR a été forcé, par des circonstances échappant à son contrôle, à ne fournir que cinq litres d'eau par jour.<sup>20</sup> Pour les réfugiés du monde entier, la collecte d'eau impose un fardeau majeur sur les résidents des camps, fardeau qui perturbe les activités de subsistance des femmes et l'éducation scolaire des enfants.<sup>21</sup> Les pénuries d'eau causent régulièrement des tensions parmi les résidents des camps et les communautés avoisinantes.<sup>22</sup>

La rareté accrue de l'eau est une réalité qui doit être affrontée par des approches innovantes. Toute intervention agricole doit tenir compte de façon réaliste des taux de précipitations probables et de la disponibilité d'eau en surplus pour les besoins domestiques, des contraintes présentées par le forage de nouveaux puits, ainsi que du coût et de la fiabilité des approvisionnements par camion. Des cultures à basse consommation d'eau sont généralement nécessaires, comme par exemple le maïs, le riz, le sorgho, le millet et l'arachide. Il faut cependant remarquer que l'adéquation des cultures à faible consommation d'eau et résistantes à la sécheresse dépend fortement des conditions spécifiques du sol et du climat.

## L'ACCÈS AU MARCHÉ

La capacité d'accéder aux marchés est un facteur essentiel lors du développement d'interventions visant à permettre aux participants déplacés de dépasser les activités de survie pour développer des moyens d'existence. Les infrastructures de transport peuvent avoir été gravement endommagées pendant le conflit, entravant ou supprimant l'accès aux

marchés. Les programmes devraient assurer que les marchés sont accessibles et que le trajet jusqu'aux marchés n'exposera pas les femmes ou leurs enfants à des risques supplémentaires. En cas de frais associés à la location d'un emplacement sur le marché, il faut s'assurer que ces frais seront gérables à long terme par les vendeurs participants.

### ÉTUDE DE CAS

#### Centre de collecte communautaire au Népal<sup>23</sup>

Reconnaissant que les femmes font face à des obstacles pour vendre leurs produits, une ONG au Népal a aidé les femmes affectées par le conflit à vendre leurs marchandises quotidiennement à un centre de collecte qui a servi d'installation centrale de stockage et de distribution. Le directeur du centre de collecte est un membre de confiance de la communauté qui vend les marchandises en gros sur les marchés locaux et régionaux, réduisant ainsi la dépendance des femmes vis-à-vis du marché hebdomadaire du village, sur lequel les ventes et les bénéfices sont instables. Grâce au centre de collecte, les femmes n'ont plus besoin de passer une journée entière à tenir leur étal sur le marché, ce qui leur donne davantage de temps pour augmenter la production et diversifier leurs cultures. Jusqu'à présente, l'agent de gestion du centre de collecte a réussi à vendre la plupart des marchandises. De plus en plus d'agriculteurs commencent à s'intéresser aux services du centre de collecte. Cependant, une offre excessive pourrait devenir problématique si des marchés supplémentaires ne sont pas identifiés.



Les programmes agraires peuvent contribuer à l'amélioration de la nutrition des communautés de réfugiés, et les produits en excès peuvent être vendus pour augmenter le revenu des foyers.  
© Commission des femmes pour les réfugiés/Dale Buscher

## ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

Avant de développer une intervention agricole pour le soutien des moyens d'existence, il est essentiel de conduire des évaluations pour comprendre le contexte local et déterminer les besoins de la communauté et du marché. Les praticiens doivent mener une analyse de conflit, une évaluation du marché, une évaluation rurale participative et, le cas échéant, une analyse de la chaîne de valeur.

### ANALYSE DE CONFLIT

Étant donné l'insécurité des régimes fonciers dans les contextes de déplacement et ce que cela implique pour les moyens d'existence agricoles, il est essentiel de conduire une analyse de conflit avec la participation des communautés locales et déplacées. L'Agence suédoise de coopération au développement international (ASDI) fournit les conseils suivants :<sup>24</sup>

#### Analyser les structures :

- Quelles sont les principales sources de tension et les causes structurelles sous-jacentes qui pourraient conduire à l'instabilité structurelle dans la société (p.ex. la pauvreté, l'inégalité économique, une mauvaise gouvernance, le manque de démocratie, la prolifération incontrôlée des petites armes, les violations des droits de l'homme et l'insuffisance des ressources naturelles)
- Quels facteurs structurels peuvent être considérés comme promoteurs de la paix (p.ex. de faibles niveaux de corruption, des filets de protection sociale opérationnels, un système judiciaire indépendant et des forces militaires sous un contrôle démocratique civil) ?
- Quelle est la capacité de réaction des institutions du gouvernement ?<sup>25</sup>

#### Analyser les acteurs :

- Qui et quels sont les acteurs clés ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- Quel est le fondement de leur pouvoir et quelles sont leurs ressources ?

- Quels sont les rôles des hommes et des femmes dans cette situation de conflit ? Quels sont leurs besoins particuliers, leurs intérêts et leurs forces potentielles ?<sup>26</sup>

#### Analyser la dynamique du conflit :

- Quels événements, actions et décisions peuvent être identifiés comme facteurs de déclenchement réels ou potentiels ?
- Quelles conséquences ces facteurs de déclenchement ont-ils eues ou auront-ils sur les causes structurelles et les acteurs clés ?
- Quel est ou quels sont les mécanismes principaux alimentant le conflit : par exemple, l'instabilité structurelle, les luttes de pouvoir et d'influence, les dilemmes de sécurité, ou une combinaison des éléments précédents ?<sup>27</sup>

### ÉVALUATION DU MARCHÉ

Une évaluation de marché bien réalisée est indispensable à la réussite d'une intervention à long terme. Pour les interventions agricoles, d'élevage de bétail et pastorales, les marchés peuvent être les marchés alimentaires, de bétail et de gros.

Lors de la conduite d'une évaluation de marché :

- **Identifiez les marchés les plus appropriés :** Regardez au-delà du voisinage immédiat pour inclure les marchés régionaux, nationaux, internationaux ou de niche. Coordonnez vos recherches avec les agences de secours, gouvernementales et inter-gouvernementales.
- **Évaluez la demande :** Observez les évolutions du marché en prêtant une attention toute particulière aux marchés et tendances en pleine croissance. Effectuez des évaluations visuelles à différentes heures de la journée et parlez avec les acteurs du marché sur les produits demandés.
- **Réfléchissez à un échec possible du marché :** Considérez un échec potentiel du marché, spécialement par rapport à l'impact de gros acteurs régionaux et à l'effet de produits importés bon marché.

- **Soyez conscients de l'évolution des marchés :** Un des défis présentés par les projets en environnement post-conflit est le rythme auquel changent les marchés. Les coûts des transactions peuvent subir une forte inflation tout de suite après un conflit, mais ils ont tendance à redescendre au fur et à mesure que la stabilité réapparaît et que les infrastructures sont reconstruites.
- **Identifiez les acteurs clés du marché :** Les acteurs du marché, notamment les vendeurs, acheteurs et négociants, peuvent constituer de précieuses sources d'informations et de soutien. Favorisez des liens entre ces représentants et les communautés de déplacés. L'augmentation de l'offre peut sembler menaçante aux yeux de ceux qui sont déjà sur le marché. Soyez sensible à la façon dont cela peut affecter les réactions. Dans les contextes post-conflit, réfléchissez à la possibilité que soient présents sur le marché des acteurs qui soutiennent ou profitent de l'économie de conflit et qui ont peut-être contribué à la violence ou au déplacement.
- **Fonctions et relations des acteurs du marché :** Une bonne compréhension des fonctions et relations des acteurs du marché le long de la chaîne de valeur peut mettre en évidence des vides et des opportunités en matière de biens et de services.
- Quel est l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique/ sociale/religieuse des personnes qui vendent ici ? Des personnes qui achètent ici ?
- À qui le marché appartient-il ?
- Qui protège le marché ?
- Qu'est-ce qui cause les fluctuations de prix (saisons, insécurité, changements climatiques, conflit) ?
- Quelles devises sont acceptées sur le marché ?
- La plupart des transactions se font-elles par échange ou troc, ou bien en espèces ?
- Les marchands font-ils crédit ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Si oui, à qui ? (Aux hommes, femmes, jeunes, personnes âgées ? À des groupes ethniques, sociaux, politiques ou religieux particuliers ? Aux membres des communautés déplacées ou non déplacées ? À leurs parents ?)
- Le cas échéant, quels sont les obstacles pour commencer à vendre sur ce marché ? Le cas échéant, quels sont les obstacles pour acheter ou troquer des biens sur le marché ?
- Y a-t-il des marchés parallèles ou clandestins qui fonctionnent en même temps que celui-ci ? Si oui, qu'est-ce qui fait est vendu sur ces marchés ?
- Les cultivateurs locaux ont-ils assez de main d'œuvre ? Quel type de main d'œuvre le marché demande-t-il ?

Voici quelques questions pouvant être posées aux acteurs clés du marché :

- Pouvez-vous décrire vos activités et votre niveau d'implication dans ce marché ?
- Pourquoi êtes-vous impliqué dans ces activités ?
- Comment percevez-vous votre entreprise en général ?
- Quels sont vos fournisseurs et clients principaux, et dans quelle mesure votre collaboration avec eux est-elle efficace ?
- Où obtenez-vous les semences, les aliments du bétail, les outils et les équipements ?
- À quels problèmes principaux faites-vous face dans vos activités et sur le marché ?
- Comment le conflit et le déplacement affectent-ils le marché et les activités qui s'y déroulent ?
- Comment obtenez-vous le droit d'occuper votre comptoir/étal/emplacement ?

---

## ÉVALUATION RURALE PARTICIPATIVE

L'évaluation rurale participative (ERP) est « une famille en pleine croissance se composant d'approches et de méthodes participatives qui mettent l'accent sur les connaissances locales et permettent aux membres de la localité de réaliser leurs propres évaluations, analyses et plans. »<sup>28</sup> Le but de l'ERP est de favoriser la planification en commun parmi les communautés locales, les professionnels et les agences gouvernementales. Les ONG facilitent la collecte de données et l'analyse, mais les membres de la communauté sont au centre de la collecte de données, de l'analyse et de la prise de décision. Selon l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, certains problèmes posés par l'utilisation des méthodologies ERP sont liés aux questionnaires de

sondage et aux visites rurales trop rapides, qui pèchent par des questions mal préparées, induisant les participants à donner certaines réponses, ou par des partis pris qui faussent la perception des communautés se trouvant dans le besoin. Par exemple, de mauvaises informations peuvent être recueillies lorsque les communautés rurales défavorisées sont négligées, en parlant avec les chefs ruraux ou des leaders plus riches qui ne représentent pas tous les groupes, en effectuant des visites lorsque les travailleurs sont occupés aux champs et ne peuvent pas participer, ou quand un « village ou une technologie en vitrine est constamment montré aux personnes de l'extérieur, qui ont l'impression que cela est représentatif de tous les efforts. »<sup>29</sup> La Banque mondiale recommande les principes clés suivants :<sup>30</sup>

- **Participation** : les évaluations devraient utiliser les remarques des communautés locales.
- **Travail en équipe** : les équipes devraient être équilibrées, « représenter la diversité de perspectives socioéconomiques, culturelles, de genre et générationnelles, » et inclure des citoyens ou expatriés possédant des connaissances locales relatives aux « conditions, traditions et structure sociale de la région. »<sup>31</sup>
- **Flexibilité** : étant donné qu'il n'existe pas de modèle unique pour l'ERP, les techniques devraient être adaptables aux contextes de développement particuliers et aux variables changeantes, telles que « la taille et le mélange des compétences dans l'équipe ERP, le temps et les ressources disponibles, ainsi que le sujet et l'emplacement du travail. »<sup>32</sup>
- **Ignorance optimale** : pour des raisons d'efficacité de temps et de ressources, « le travail ERP vise à recueillir juste assez d'informations pour faire les recommandations et prendre les décisions nécessaires. »<sup>33</sup>
- **Triangulation** : étant donné que l'ERP utilise des données qualitatives, « les équipes ERP doivent suivre la règle empirique postulant qu'au moins trois sources doivent être consultées ou que trois techniques doivent être employées pour enquêter sur un même sujet » afin de garantir la validité et la fiabilité des informations.<sup>34</sup>

La première étape de l'ERP consiste à développer une bonne compréhension du contexte de déplacement local, ce qui permettra aux professionnels de mettre au point les activités les plus efficaces. Par exemple, si la communauté présente une forte ségrégation des sexes, il se peut que les groupes d'entretien doivent être divisés par sexe. Si un grand nombre de membres de la communauté sont illettrés, les images peuvent être une technique centrale. Deuxièmement, l'ERP est souvent plus efficace lorsqu'elle est conduite dans un endroit pertinent, afin que des exemples de la vie réelle puissent être facilement utilisés. Pour une communauté qui s'intéresse au développement d'un projet basé sur la production de cultures, il pourrait être plus efficace de tenir les réunions, groupes de discussion et entretien dans une installation post-récolte ou dans un champ. Troisièmement, la participation communautaire et le travail d'équipe sont au cœur de l'ERP ; par conséquent, les animateurs devraient s'efforcer de s'imposer aussi peu que possible et permettre à la communauté de diriger les techniques. L'Institut pour les stratégies environnementales mondiales (Institute for Global Environmental Strategies - IGES) recommande l'inclusion des techniques suivantes dans l'ERP :<sup>35</sup>

- **Les études de données secondaires** qui complètent l'évaluation, telles que les rapports, livres, cartes et articles d'information
- **L'observation**
- **Les entretiens semi-structurés**, dans lesquels seules quelques questions sont prédéfinies
- **Les jeux analytiques**, qui permettent aux membres de la communauté de classer leur priorités et préférences en vue des objectifs du projet
- **Les histoires et portraits**, qui permettent aux membres illettrés de la communauté de participer pleinement
- **Les diagrammes**, tels que le diagramme de Venn<sup>36</sup> ou les organigrammes, les cartes, les photographies aériennes, les transects (qui décomposent en coupant transversalement toute zone ou ligne), les illustrations saisonnières, les frises chronologiques ou les profils historiques
- **Les ateliers**, qui offrent une occasion de dialogue aux membres de la localité et aux professionnels<sup>37</sup>

La Banque mondiale remarque que la cartographie et la modélisation « sont de bonnes techniques pour démarrer car elles impliquent plusieurs individus, elles suscitent de nombreuses discussions et beaucoup d'enthousiasme et elles fournissent à l'équipe ERP une vue d'ensemble de la zone tout en traitant d'informations ne provoquant pas de polémiques. »<sup>38</sup> Les entretiens individuels peuvent être relégués à la fin de l'ERP, pour comprendre les raisons des différences de préférences au sein de la communauté.<sup>39</sup>

## ÉTUDE DE CAS

### Le coton au Nord-Ouganda<sup>40</sup>

Avant de concevoir une intervention de promotion des moyens d'existence, l'International Rescue Committee (IRC) a travaillé dans des camps de déplacés au Nord-Ouganda, animant des évaluations participatives avec les résidents du camp. Ils ont identifié des zones peu sûres pour les cultures et ont reconnu que les cultures vivrières seraient exposées à des risques de vol. Les routes n'étaient pas sûres et l'IRC craignait de promouvoir des cultures que les producteurs devraient transporter jusqu'au marché. D'autre part, les propriétaires des terres entourant les camps n'étaient généralement disposés à partager l'accès aux terrains qu'avec des parents ou des voisins, et non avec les DI. L'IRC et les résidents ont développé une intervention centrée sur la culture du coton et ont établi une relation commerciale avec un industriel du coton qui a entrepris de collecter les cultures en gros dans les camps. En offrant des services de labourage, en organisation des patrouilles de sécurité et en formant les propriétaires fonciers qui étaient disposés à partager leurs terres avec les DI, l'IRC a été en mesure de les convaincre de participer. Le coton a été cultivé dans des champs à l'écart des camps et la nourriture dans des champs adjacents aux camps. Étant donné que de nombreux agriculteurs n'étaient pas familiarisés avec le coton biologique, l'IRC a organisé des réunions communautaires et donné des informations sur les prix. Ce petit projet pilote impliquant 400 cultivateurs a amélioré les revenus des foyers et a démontré qu'il est possible de soutenir des programmes de rétablissement économique, même au milieu d'un conflit violent.

## ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Une analyse de la chaîne de valeur considère le rôle et les responsabilités de chaque acteur dans la chaîne de valeur tout en établissant quels acteurs endossent quels coûts. Elle regarde au-delà des produits, des bénéficiaires, des marchés et des acteurs pour déterminer le mode d'établissement des règles, qui donne le pouvoir et comment les informations et compétences sont transmises. L'analyse de la chaîne de valeur peut aider à identifier les éléments nécessaires à la réussite d'une intervention agricole basée sur le marché, ainsi que les points clés présentant davantage d'opportunités le long de la chaîne de valeur.

Lors du démarrage d'une analyse de la chaîne de valeur, il est important, lorsque c'est possible, d'essayer de :

- compiler un diagramme de la chaîne de valeur pré-conflit et de la comparer à la chaîne de valeur post-conflit ;
- identifier les relations des acteurs de la chaîne de valeur avec les acteurs impliqués dans le conflit ;
- chercher à savoir si la chaîne de valeur a contribué à rétablir les liens interrompus par le conflit ;
- identifier tout risque de sécurité lié à la participation à la chaîne ;
- identifier les innovations technologiques applicables et évaluer si ces innovations auront le maximum d'effets, particulièrement sur les tendances montantes sur les marchés ;
- comprendre la structure de la chaîne de valeur ;
- identifier les personnes détenant le pouvoir dans la chaîne : les producteurs, les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux ? Tous les acteurs disposent-ils d'un pouvoir de négociation égal ?
- déterminer si la chaîne de valeur dépend de l'approvisionnement en intrants importés ou si elle renforce la dépendance par rapport aux ressources naturelles ;
- déterminer le risque que la fortification de la chaîne de valeur renforce ou exacerbe les inégalités socioéconomiques ou la richesse régionale et les disparités en termes de revenus.

## ÉTUDE DE CAS

### Analyse de la chaîne de valeur en Sierra Leone<sup>41</sup>

En 2006, le Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC) a conduit une étude de trois mois au niveau national sur les chaînes d'approvisionnement et les marchés ruraux de la banane, du cacao, du manioc et de l'arachide en Sierra Leone. Des groupes de discussion ont été conduits avec les agriculteurs, les transporteurs, les marchands, les intermédiaires et autres acteurs de la chaîne de valeur. Après le développement de cartes de la chaîne de valeur, le personnel a synthétisé les informations sur les rendements et les revenus potentiels, et a identifié les contraintes présentées par chaque culture. La banane a été perçue comme trop périssable, et il n'y avait aucune opportunité de partenariat avec une entreprise pour prendre en charge une culture de rente comme le cacao. L'ARC a pris conscience que, suite au conflit, les producteurs sierra-léonais n'étaient plus en mesure de satisfaire la demande nationale en arachide, et que 20 tonnes étaient importées chaque semaine. Avec le retour des réfugiés, la demande nationale continuait à augmenter. Le personnel a établi ses priorités pour le projet : atteindre un grand nombre de participants, augmenter les revenus des producteurs et explorer la possibilité d'ajouter de la valeur. Suite à l'analyse de la chaîne de valeur, ils ont choisi de développer un projet basé sur l'arachide en coque, rejetant ainsi la perspective initialement attrayante consistant à soutenir des cultures de rente.

## CONCEPTION

Lors de la conception de tout type d'intervention agraire, les éléments suivants devraient encadrer le développement du programme :

- **Diversifier les produits afin de réduire la vulnérabilité.** Par exemple, si des maladies ravagent une population de poissons, les éleveurs seraient mieux protégés s'ils ont également cultivé un produit complémentaire, tel que le riz.
- **Identifier comment ajouter de la valeur aux produits agraires.** L'adoption de méthodes ajoutant de la valeur aux matières brutes est une étape essentielle pour aider les individus à faire la transition des cultures de subsistance vers des moyens d'existence auto-suffisants. Le traitement post-culture peut ajouter une valeur considérable aux matières brutes et apporter plus de bénéfices, car de nombreuses techniques de traitement post-récolte permettent de vendre les produits agricoles hors saison, lorsque des prix plus élevés peuvent être fixés. Le séchage des fruits, par exemple, peut être un excellent moyen d'ajouter de la valeur à un produit qui la plupart du temps ne vaut pratiquement rien sur les marchés qui sont inondés par les mêmes fruits aux mêmes moments. Répondre aux normes biologiques ou de commerce équitable peut constituer une façon d'ajouter de la valeur à des produits ciblés pour l'exportation, et cela peut être particulièrement bien adapté aux pays en voie de développement dont l'accès aux engrais et pesticides chimiques est limité. Le traitement post-récolte peut aussi contribuer à régulariser les revenus des cultivateurs, les rendant moins dépendants des revenus immédiats des récoltes.
- **Développer des systèmes d'extension nécessaires pour soutenir l'intervention.** Il est indispensable d'avoir accès durable aux vaccins, pesticides et autres ressources qui protègent les cultures et le bétail. Une excellente intervention peut échouer s'il n'existe aucun moyen de protéger les actifs contre les maladies.
- **Identifier les formations et ressources qui sont nécessaires,** et si elles peuvent être fournies pour que les déplacés apprennent à mener cette intervention avec succès.
- **Chercher à savoir si la formation de coopératives ou de groupes améliorera les moyens d'existence ou la sécurité des déplacés.** Les coopératives peuvent permettre aux participants de disposer d'une source d'informations fiable, de recevoir un prix équitable pour leurs produits et d'avoir plus de contrôle sur plusieurs fonctions dans la chaîne de valeur. Les coopératives peuvent également offrir davantage de sécurité et de protection aux femmes qui travaillent normalement seules ou en groupes réduits, et quand elles sont soumises à des risques de violence basée sur le genre ou de pratiques de travail inéquitables. Considérez les avantages des groupes mixtes et des groupes de femmes, puis choisissez la configuration la mieux adaptée à la communauté. Par exemple, si la formation est principalement dispensée par des hommes, les femmes qui peuvent avoir des appréhensions à l'idée de travailler individuellement avec eux peuvent se sentir plus à l'aise dans un groupe.<sup>42</sup> Recherchez des mécanismes de protection efficaces au niveau local et appuyez-vous sur ceux-ci.<sup>43</sup>

## ÉTUDE DE CAS

Une coopérative de femmes promeut la paix au Burundi<sup>44</sup>

Urunani Abahuza Mitima – « Collective d'amies » – est une coopérative agricole établie en 1998 par deux femmes qui avaient suivi un cours de formation en transformation de conflit auprès d'une initiative pour le renforcement de la paix burundaise dirigée par des femmes, *Dushirehamwe*. Ces deux femmes ont décidé de s'adresser à diverses communautés à propos de la réconciliation post-conflit et ont découvert qu'un effort collectif pour les moyens d'existence contribuerait à développer la confiance et l'autonomie. Les membres ont démarré des activités génératrices de revenus en cultivant des ananas sur une parcelle de quatre hectares, les ventes leur permettant d'acheter des vêtements et du savon. En travaillant ensemble, la collective s'est étendue jusqu'à englober la culture des pommes de terre et des haricots. Afin de continuer l'expansion et la diversification, elles ont contacté un programme financé par l'Union européenne au Burundi, qui a donné des vaches et des moutons. Avec le temps et l'expansion du cheptel, la collective a donné une partie de son bétail à d'autres groupes qui n'avaient pas réussi à obtenir des fonds. Comptant plus de 300 membres, dont 40 hommes et 30 jeunes filles, l'association est considérée comme une collective modèle, répondant aux besoins de base de ses membres et distribuant aussi des graines provenant de sa production d'ananas, de pommes de terre et de haricots à l'extérieur. La coopérative démontre comment la diversification de la production peut améliorer la production agricole globale et augmenter les revenus afin de payer des coûts tels que les frais scolaires, les soins de santé et les vêtements. Par ailleurs, la solidarité de la communauté a été établie parmi divers groupes ethniques autour d'un objectif commun.

Malgré les gains de la collective, quelques faiblesses, telles que le « manque d'organisation et de leadership, et de piètres connaissances en matière de gestion, » ont provoqué le découragement de certains membres qui ont cherché à obtenir des gains personnels plutôt que des solutions en commun.<sup>45</sup> Afin de résoudre ces problèmes et de promouvoir le renforcement continu de la paix, les leaders de *Dushirehamwe* sont en train de prioriser le renforcement des capacités, la formation et le contrôle des groupes qui ont évolué à partir de leur réseau.



Une femme réfugiée rapatriée au Libéria récolte des feuilles de manioc dans le comté de Lofa, dans le cadre d'un projet d'autonomisation communautaire. © HCR/A. Rehl

## ÉTUDE DE CAS

Assistance agraire aux anciens enfants soldats népalais<sup>46</sup>

Au Népal, plusieurs agences viennent en aide aux enfants et aux jeunes recrutés par les maoïstes et le gouvernement comme soldats et brancardiers. Les programmes mis en œuvre permettent aux jeunes participants – principalement âgés de 13 à 20 ans – de faire des choix pour leur avenir en proposant une assistance à la scolarité, sous forme de livres, fournitures ou uniformes, ou un soutien aux activités génératrices de revenus, telles que l'élevage de chèvres et la production de légumes. Ceux qui optent pour une activité génératrice de revenus sont inscrits dans des coopératives existantes, soutenues par des frais d'adhésion, ce qui fait des participants des actionnaires. Un dépôt initial placé dans le programme d'épargne et de prêt de la coopérative peut être récupéré par le jeune sous forme de crédit après trois mois. Les membres de la coopérative jouent le rôle de tuteurs et de formateurs pour les jeunes participants tout en fournissant un soutien technique continu pour leurs projets de génération de revenus. Ces programmes ont assisté à la réintégration d'anciens enfants soldats en réduisant la discrimination et la stigmatisation, tout en promouvant l'inclusion communautaire. Cependant, la plupart de ces programmes sont mal financés : le soutien n'est accordé que pour un an. Par ailleurs, le montant des ressources fournies – de 10 000 à 12 000 roupies par enfant (environ de 156 à 188 \$US) – est considéré par les agences de mise en œuvre comme trop faible pour avoir un impact significatif sur la réintégration des jeunes participants.

- **Déterminer un calendrier approprié pour le travail.**

Le développement d'une frise chronologique est une étape importante pour les interventions agraires, particulièrement dans les contextes post-conflit dans lesquels les perturbations du cycle de plantation

peuvent avoir des effets à long terme sur l'approvisionnement en nourriture. Il se peut que le bétail prenne des années à générer un revenu. Les activités se concentrant sur des positions plus hautes dans la chaîne de valeur prennent souvent plus de temps à offrir des résultats visibles. Assurez-vous que l'intervention choisie est bien adaptée au calendrier disponible et tenez compte des facteurs qui pourraient influencer la période de la récolte, tels que la variabilité climatique. Si la réduction de l'assistance alimentaire est un élément de l'intervention, le moment de sa mise en œuvre doit être planifié avec soin. Soyez prudent quant à l'élimination trop prompte de l'assistance alimentaire, avant que les agriculteurs n'aient eu le temps de récolter leurs produits et de gagner assez d'argent pour acheter leur propre nourriture. Les cycles de financement sur plusieurs années sont cruciaux pour les interventions agricoles durables, particulièrement dans les contextes de rapatriement, et il se peut que les ONG doivent défendre ce point auprès des donateurs pour obtenir des cycles de plus long terme.

Les sections suivantes se divisent en conseil spécifiques pour la conception de programmes dans les interventions d'agriculture et d'élevage.

## A. INTERVENTIONS AGRICOLES

Lors du développement ou du soutien d'une intervention agricole, il est indispensable d'assurer que les individus aient accès à la gamme d'intrants nécessaires pour la réussite d'une culture particulière ou d'un produit de l'agroforesterie. L'accès à la terre doit être garanti sans causer de menace quelconque à la sécurité des participants. Par ailleurs, afin qu'une intervention basée sur une culture réussisse, les participants doivent avoir accès aux semences, engrais, outils et équipements nécessaires ; de plus, une main d'œuvre adéquate doit être acquise pour les phases de culture, de récolte, de stockage et de distribution. Dans de nombreux cas, les produits agricoles cultivés

et traités par les déplacés sont consommés au lieu d'être vendus, et ce afin de compléter l'assistance alimentaire et de diversifier l'apport nutritif des foyers, tandis que les cultures rapportant de l'argent ne forment qu'une petite partie de la production agricole. Par ailleurs, il se peut que les déplacés travaillant dans la production agricole travaillent aussi pour des agriculteurs de la communauté hôte, contre des salaires en espèces ou en nature, ou comme métayers. Le travail agricole peut n'être que l'une des stratégies de moyen d'existence employées par les déplacés.

Les interventions agricoles doivent tenir compte des obstacles affrontés par les femmes et chercher à les surmonter. Il se peut qu'elles ne disposent pas du même accès au régime foncier que les hommes<sup>47</sup> et qu'elles ne reçoivent pas la même rémunération pour leur travail, et ce malgré le fait que « les femmes constituent plus de 50 pour cent de la population active, et qu'elles soient responsables des trois-quarts de la production alimentaire en Afrique sub-saharienne... [tandis que] la conception de nombreuses politiques de développement continue à supposer erronément que les agriculteurs et travailleurs ruraux sont des hommes. »<sup>48</sup> Les interventions devraient inclure les femmes comme les hommes, et la protection et la sécurité des femmes participantes doivent être des questions de première importance.

## CULTURES

Parmi les interventions courantes dans ce secteur figurent : les distributions de semences et d'outils pour aider les agriculteurs à replanter leurs cultures ; l'établissement des banques de graines pour réimplanter et rendre disponible des variétés de semence pour les cultures ; la gestion de semences intégrée pour optimiser les ressources en terre et en eau ; la formation d'agents de vulgarisation agricole ; la plantation d'une parcelle de démonstration pour présenter de nouvelles variétés et de nouvelles techniques d'agriculture aux agriculteurs ; et l'introduction de nouveaux intrants post-récolte, tels que les moulins. Une sélection des cultures basée sur la demande du marché doit être déterminée par les variétés disponibles et les conditions géographiques afin d'assurer

des rendements élevés et des profits accrus sur un marché concurrentiel. Cependant, bien que l'introduction de nouvelles cultures puisse apparaître comme une bonne façon de diversifier les régimes alimentaires et le marché, les nouvelles cultures peuvent présenter des risques significatifs et peuvent ne pas être adaptées aux personnes disposant de très peu d'actifs. D'un autre côté, la production en monoculture peut conduire à la vulnérabilité en cas d'échec d'une culture. Parmi les problèmes liés aux interventions agricoles figurent l'utilisation de semences inappropriées, une irrigation insuffisante, un mauvais état du sol ou des conditions inadaptées, le climat, la sécheresse, le manque de demande pour le produit et le manque de services indispensables de soutien en vulgarisation.

En plus de l'accès à la terre et aux intrants, un des défis des interventions de promotion des moyens d'existence basées sur les cultures est d'arriver à un équilibre entre les cultures de rente et les cultures vivrières. Afin de déterminer le rapport adapté entre ces cultures, les besoins des participants doivent être examinés minutieusement. Pour les familles souffrant d'insécurité alimentaire, il peut être essentiel de choisir une culture qui fournit une récolte rapide et sûre pouvant améliorer la nutrition et réduire la famine. Pour les foyers disposant d'une relative sécurité alimentaire mais dont les opportunités de générer des revenus sont limitées, le soutien d'une culture de rente nécessitant un certain temps pour arriver à maturité peut constituer l'intervention la plus appropriée.

Le cas échéant, comme dans les contextes de rapatriement, l'intégration des technologies de post-récolte peut être un élément critique pour la transition d'une culture de subsistance vers des moyens d'existence durables : les ouvriers agricoles sont déjà en train de produire, mais ils essuient des pertes considérables à cause de problèmes liés au stockage, au nettoyage, à l'enlèvement des champs et au traitement. Les technologies de post-récolte, telles que le raffinage et la conservation, permettent aux participants d'obtenir de meilleurs retours sur leur investissement en les aidant à différencier leurs produits et à étendre la vie de leurs cultures.

## ÉTUDE DE CAS

Journées aux champs des agriculteurs, Nord-Ouganda<sup>49</sup>

Dans les zones affectées par le conflit des districts de Kitgum et Lira, de petits agriculteurs disposent d'un pouvoir de négociation limité auprès des acheteurs, car ils ont de petites quantités de culture en surplus à vendre et que le transport de ces cultures vers le marché est cher et dangereux. Nombre d'entre eux sont obligés de dépendre d'intermédiaires. L'International Rescue Committee (IRC) a organisé une série de journées aux champs des agriculteurs (Farmer Field Days - FFD), qui ont offert à de nombreux DI « leur première occasion de présenter et vendre des marchandises depuis qu'ils avaient été déplacés par la guerre opposant le gouvernement à l'Armée de résistance du Seigneur des rebelles. »<sup>50</sup> Parmi les marchandises apportées au marché se trouvaient « du sésame, des cacahouètes, du manioc, des poulets, des chèvres, des haricots et du miel. »<sup>51</sup> Les FFD « font partie d'un programme financé par l'Agence suédoise pour le développement international (ASDI) pour contribuer à stimuler la croissance économique et revitaliser l'agriculture et l'industrie du bétail au Nord-Ouganda. »<sup>52</sup> Parmi les équipements fournis par l'IRC figuraient « des meules, des presses à huile et des batteuses à riz, qui ont fait l'objet de démonstrations puis ont été données par tombola afin de stimuler la demande » en encourageant les bénéficiaires à être des modèles des avantages présentés par le traitement agroindustriel localisé.<sup>53</sup> Les FFD sont vitales à la stratégie de l'IRC pour rééquilibrer le pouvoir de négociation entre les petits agriculteurs et les acheteurs, pour forger des relations à long terme entre les agriculteurs et les gros acheteurs, pour promouvoir le marketing collectif, pour connecter les agriculteurs aux marchands d'intrants agricoles, pour développer des rapports de confiance entre les agriculteurs et les représentants du gouvernement et pour démontrer l'impact positif des relations des secteur public-privé.

## AGROFORESTERIE

L'agroforesterie peut être une intervention utile pour les moyens d'existence là où des zones boisées ne sont pas utilisées et qu'elles sont accessibles aux déplacés, ou là où des terres disponibles peuvent être reboisées. Les interventions d'agroforesterie peuvent inclure la plantation d'arbres, la récolte de bois de construction ou autres produits forestiers, la production de fruits et d'arbres fruitiers, la gestion des forêts, ainsi que la collecte et l'utilisation du bois. Les groupes déplacés — principalement les femmes et les filles — se trouvant près de zones boisées ou semi-boisées utilisent souvent ces ressources pour la production de charbon de bois, le ramassage de bois à brûler pour la cuisine et pour générer des revenus ; ces stratégies exploitent les ressources naturelles et soumettent ces groupes à certains risques.<sup>54</sup> Le ramassage de bois à brûler implique souvent des marches de plusieurs kilomètres en dehors des camps et des installations vers les zones où se trouve le bois. Dans les régions affectées par un conflit, les camps de réfugiés et DI se situent souvent près des sites de conflit ou d'agitation, où les femmes et les filles recherchant du bois à brûler risquent de s'exposer à la violence basée sur le genre, au vol, aux agressions, aux enlèvements et au meurtre.<sup>55</sup> Les alternatives au ramassage de bois à brûler sont fondamentales pour la protection des femmes et des filles, ainsi que pour réduire son impact environnemental. Les interventions agraires spécialisées pour les moyens d'existence doivent veiller à ne pas exposer les participants à des risques et tenter d'anticiper toute conséquence non prévue.

Là où la terre est accessible et ne rend pas les participants vulnérables, l'agroforesterie est un système de gestion durable des ressources naturelles qui peut limiter l'impact sur l'environnement local. En augmentant des rendements par l'intégration des arbres et des terres agricoles, les systèmes d'agroforesterie réussis améliorent la productivité et atténuent les effets environnementaux négatifs du déboisement et les pratiques agricoles non durables. L'agroforesterie peut prévenir l'érosion et réduire les risques de catastrophes naturelles et de destruction

par le vent, ce qui est particulièrement important pour les groupes déplacés travaillant sur des terrain marginaux. En plus des produits dérivés de l'agriculture — qu'ils soient basés sur la culture ou sur les animaux, voire qu'ils proviennent de systèmes mixtes — les arbres eux-mêmes offrent une source de revenus.<sup>56</sup> Par exemple, les arbres fruitiers fournissent des fruits et de précieux plants, et de nombreux remèdes naturels sont dérivés des arbres, arbustes et herbes indigènes. Cela est particulièrement important lorsque l'on considère que l'Organisation mondiale de la santé estime qu'environ les deux-tiers de la population mondiale utilisent des remèdes à base de plantes ou traditionnels, et que le marché international des plantes médicinales représente environ 60 milliards \$US par an.<sup>57</sup>

Les intervention d'agroforesterie ne sont cependant pas toujours appropriées. Elles nécessitent des compétences spécifiques et demandent davantage de planification et d'évaluation des risques que beaucoup d'autres interventions agricoles. L'agroforesterie a un cycle de production relativement long — de plus d'un an — qui peut le rendre inadapté aux situations de déplacement fragiles.

## ÉTUDE DE CAS

Traiter les activités agricoles illégales en Tanzanie<sup>58</sup>

En Tanzanie, comme dans de nombreux pays, les politiques du gouvernement n'autorisent pas les réfugiés à pratiquer l'agriculture, mais ils peuvent cultiver des jardins potagers sur de petites parcelles. Lorsque l'assistance alimentaire en Tanzanie a considérablement diminué, la production agricole a augmenté, exercée clandestinement dans les forêts et les zones protégées des environs. Quelques « réfugiés ont conclu des accords [illégaux] avec les gens de la localité pour utiliser les terres publiques » et se sont rendus en secret sur ces terrains.<sup>59</sup> Le HCR signale que « leur pratiques agricoles étaient généralement non durables – les terrains étaient déboisés, des cultures itinérantes étaient souvent adoptées, et aucune méthode de contrôle de l'érosion du sol n'était employée. Les cultures se situaient fréquemment près de rivières, conduisant à une érosion rapide, à l'envasement, à la pollution des ressources d'eau et à une réduction des débits d'eau. »<sup>60</sup> CARE Tanzanie a cherché à résoudre ces problèmes en travaillant avec les comités environnementaux des villages autour des camps. Afin de soutenir la préparation des terres et les plans d'utilisation des ressources naturelles, les villageois et les leaders des réfugiés ont été formés pour gérer, contrôler et coordonner l'accès aux ressources naturelles appartenant au village. La politique gouvernementale n'a pas changé, mais les réglementations de l'état permettant aux villages de posséder des ressources forestières ont été utilisées pour impliquer la localité dans l'utilisation et la gestion des ressources forestières.

Un exemple de réussite d'intervention d'agroforesterie pour la promotion des moyens d'existence est un partenariat public-privé formé au Népal. Les participants au programme ont cultivé et récolté des plantes herbacées, après quoi ils ont extrait l'huile des plantes à travers un processus de distillation et ont vendu ces précieuses essences à une entreprise cosmétique des États-Unis. Le projet a utilisé des zones

boisées en jachère, a connecté les participants à des marchés éloignés, les a formés en compétences utiles de culture et de traitement et a augmenté leur revenus<sup>61</sup> (se reporter au chapitre sur les partenariats publics-privés à propos de cette intervention d'agroforesterie au Népal).

## Voici quelques unes des questions à poser lors de la conception d'une intervention d'agroforesterie :

- Quelles sont les zones sûres où les déplacés pourraient effectuer un travail de culture et de récolte ?
- Les participants peuvent-ils se rendre en toute sécurité sur les terres agricoles sélectionnées pour l'intervention ?
- L'intervention aura-t-elle un impact environnemental négatif ou épuisera-t-elle les ressources naturelles ?
- Y a-t-il assez de travailleurs pour cultiver, récolter et s'occuper des cultures pendant la durée du cycle de culture sans devoir faire appel au travail des enfants ?
- Quels types de cultures poussent bien sous ce climat ?
- Quels types de cultures sont bien adaptées aux zones boisées ?
- Combien de saisons la croissance de ces cultures nécessite-t-elle ?
- Quelles cultures seront toujours commercialisables après leur transport ou leur stockage ?
- Quelles sont les cultures qui se stockent bien ?
- Quelles cultures offrent des occasions d'intégrer les technologies de post-récolte ?
- La culture affectera-t-elle l'écologie locale ?
- À quel point ces cultures sont-elles vulnérables face aux maladies, au vol, aux inondations et à la sécheresse ?
- Quel est le niveau de fertilité du sol ? Le rendement peut-il être prédit avec exactitude ?
- Quelles sont les besoins en eau de la culture ? L'eau est-elle disponible de façon durable ? Quelles sont les méthodes d'irrigation disponibles ? Quelles innovations ont été utilisées localement pour faire face à une pénurie d'eau ?
- Quel est l'équilibre local approprié entre les cultures de rente et les cultures vivrières ?

## ÉTUDE DE CAS

### Utilisation innovante de l'irrigation au Kenya septentrional<sup>62</sup>

Dans le camp de réfugiés de Daadab dans le Kenya septentrional, l'équipe de vulgarisation de GTZ Kenya (une ONG allemande) a abouti à trois solutions pour cultiver des légumes dans un paysage aride. Premièrement, l'eau perdue au niveau des robinets publics qui alimentent les foyers en eau potable a été canalisée vers de petits potagers à légumes et autour des arbres fruitiers. La deuxième stratégie a consisté à prolonger les bienfaits de l'eau. Des zones capables de recueillir jusqu'à 50 litres d'eau de pluie ont été creusées et couvertes de films en plastique. Elles ont ensuite été remplies de terre et de compost pour cultiver les légumes à l'intérieur et autour d'elles. Le HCR remarque que « ces zones ont permis un mini-captage, » qui a réduit les infiltrations, conservé l'eau et préservé plus longtemps l'humidité des sols.<sup>63</sup> Pendant la saison sèche, de petites quantités d'eau peuvent être apportées pour garder les plantes en vie. Finalement, des jardins conteneurs à plusieurs niveaux ont été créés à partir de vieux sacs en polyéthylène que le Programme alimentaire mondial a fournis. La stratégie de ce projet consistait à mélanger de la terre locale à de l'engrais animal, et à le placer dans chaque sac ; « de petits orifices étaient alors découpés sur les côtés et des plants étaient placés sur la partie supérieure des sacs ainsi que dans les fentes sur les côtés. Le sac entier semblait grossir : chacun d'entre eux a produit jusqu'à 5 \$ de légumes par saison. »<sup>64</sup>

Cette étude de cas présente des pratiques ingénieuses et simples qui peuvent être adaptées ou reproduites dans les interventions agricoles en régions arides ou semi-arides.

## B. INTERVENTIONS PASTORALES

Les populations déplacées occupées dans l'agriculture — ou autres activités génératrices de revenus — peuvent également élever du bétail comme stratégie de moyen d'existence ou pour compléter leur apport alimentaire. Les populations pastorales, d'un autre côté, basent tout leur système de moyens d'existence sur l'élevage d'animaux. Vétérinaires Sans Frontières (VSF) signale que « les trois-quarts de la population mondiale pauvre dépendent entièrement ou partiellement du bétail pour leur survie. »<sup>65</sup> Malgré cela, les conflits civils, l'érosion des ressources naturelles, la privatisation de la terre et la commercialisation des aliments pour animaux et autre intrants sont en train de réduire la capacité des pastoralistes à maintenir leurs moyens

d'existence traditionnels. La solidité et la flexibilité des sociétés pastoralistes leur ont permis de tenir pendant des générations ; les interventions les plus efficaces donneront aux communautés les moyens de trouver des solutions innovantes pour relever les nouveaux défis.

Il est indispensable que les professionnels tiennent compte des divers rôles des sexes par rapport au soin du bétail, ce qui contribuera à soutenir la capacité de prise de décision des participants et à réduire leur vulnérabilité. Les femmes et les filles peuvent avoir des responsabilités démesurées pour les soins et l'alimentation de leur bétail, et ce en plus des tâches domestiques. Par ailleurs, il se peut qu'elles doivent marcher sur de longues distances pour collecter de l'eau pour le bétail et elles peuvent être exposées aux agressions et à la violence basée sur le genre.<sup>66</sup>

## BÉTAIL

Parmi les interventions courantes se trouvent : l'établissement de banques d'animaux où des subventions, fournies sous forme d'animaux, sont remboursées à la « banque » par leur progéniture en vue de leur distribution postérieure à d'autres ; la distribution directe d'animaux ; l'offre de produits alimentaires pour les animaux ; et la formation d'auxiliaires vétérinaires pour soutenir les propriétaires de bétail. Les déplacés gardent souvent du bétail, et celui-ci constitue un actif financier important ainsi qu'un actif social dans de nombreuses cultures, « formant le fondement des relations sociales par l'intermédiaire de cadeaux, d'échanges, de dots et de contraventions. »<sup>67</sup> Le bétail est également fondamental dans de nombreuses situations de rapatriement, car il peut fournir un large éventail de produits. Cependant, lors des déplacements, la plupart du bétail est perdu — il peut être abandonné lorsque les personnes prennent la fuite, être vendu en partie afin de payer pour des nécessités en situation d'urgence, ou périr une fois que les réfugiés et DI atteignent les camps à cause du manque d'alimentation, d'eau et de pâturages. Il est souvent impossible de pratiquer un pastoralisme conventionnel en raison du contexte géographique, de l'agencement de l'espace et de la densité des camps et installations de réfugiés et DI. L'alimentation du bétail sans pâturage — bestiaux ou chèvres enfermés dans les installations — exige la disponibilité de produits d'alimentation qui soient abordables et durables. Le HCR prévient cependant que les interventions qui dépendent d'un approvisionnement externe subventionné pour la nourriture des animaux ne seront pas durables.<sup>68</sup>

L'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (OAA) a constaté que les contraintes principales pour les gardiens de bétail sont l'accès à la terre et à l'eau, les maladies d'animaux, la sécheresse et le vol.<sup>69</sup> L'OAA rapporte :

Ces contraintes engendrent des retours très variables, et de nombreux gardiens de bétail adoptent donc une approche de l'élevage basée sur la réduction des risques plutôt que sur

l'optimisation des bénéfices, limitant ainsi l'utilisation productive des rares ressources et conduisant à une faible réaction aux signaux du marché. En fait, les petits propriétaires ont tendance à utiliser leur bétail comme une forme d'assurance plutôt que comme un actif productif. « Subvenir aux besoins de base » et « réduire la vulnérabilité » sont donc les premières étapes de politiques visant à assurer que les gardiens de bétail deviennent des producteurs de bétail.<sup>70</sup>

Le gardiennage de bétail par les déplacés peut présenter des implications considérables pour les communautés locales, qui possèdent peut-être déjà des ressources significatives en animaux. Le HCR remarque :

L'emplacement inapproprié des camps ou installations de réfugiés, qui conduit peut-être à une perte de végétation due au ramassage de bois à brûler et de construction et au broutage du bétail des réfugiés, peut perturber les systèmes d'utilisation et de gestion traditionnels des ressources, et affecter d'importants terrains de pâturage saisonniers. Cela peut s'avérer catastrophique pour les communautés hôtes qui dépendent de leur bétail, car cela affecte leurs moyens d'existence et fournit une base d'antagonisme et d'hostilité entre la communauté hôte et les réfugiés.<sup>71</sup>

C'est pourquoi certains gouvernements hôtes découragent, voire interdisent par décret tout engagement des réfugiés dans des activités de gardiennage et d'élevage de bétail.

## ÉTUDE DE CAS

L'eau, les moyens d'existence et la réimplantation : leçons tirées en Erythrée<sup>72</sup>

La région de Gash-Barka dans les basses terres de l'Erythrée occidentale est devenue le site de réimplantation des réfugiés rapatriés du Soudan et des personnes déplacées par les affrontements sur la frontière avec l'Éthiopie. Le Gash-Barka offre un accès proche au Soudan, sa population est peu dense, et les terres agricoles et ressources ligneuses sont généralement disponibles. L'arrivée des groupes déplacés a cependant eu un impact négatif sur la base déjà fragile des ressources naturelles. En réaction, les autorités érythréennes ont démarré un programme de forage de puits dont la planification n'avait pas été renseignée par des connaissances hydrogéologiques ni par une bonne compréhension des taux de remplissage. Des puits à haut rendement ont encouragé la multiplication du bétail, ce qui a considérablement affecté les pâturages et autres ressources environnementales. Cela s'est accompagné d'une banalisation généralisée des ressources naturelles renouvelables, notamment l'eau, le chaume, le bois à brûler et autres matériaux de construction. Les foyers qui ont été en mesure de transporter des animaux en ont tiré partie en collectant et en vendant les ressources banalisées, tandis que ceux qui manquaient de capacités de transport ont été forcés à réduire leur consommation ou à travailler davantage pour répondre aux besoins de base de leurs foyers.

## INTERVENTIONS D'ÉLEVAGE

Des interventions efficaces peuvent avoir comme objectif d'aider les pastoralistes déplacés à découvrir des moyens alternatifs d'accéder aux ressources, tels que de nouvelles techniques de gestion des eaux pluviales ou la culture de plantes fourragères, qui fournissent de la nourriture aux animaux et contribuent à atténuer le conflit potentiel au sujet de la terre. Les interventions peuvent aussi se concentrer sur le soutien aux efforts des pastoralistes en matière de diversification.<sup>73</sup> Parmi les interventions spécifiques peuvent figurer :<sup>74</sup>

- **Le déstockage** : Il peut s'avérer nécessaire de planifier un déstockage — la réduction de la taille des troupeaux — pendant les déplacements et les périodes de sécheresse, afin que les pastoralistes puissent tirer une certaine valeur d'animaux qui mourraient autrement. Les programmes de déstockage « impliquent l'achat de bétail à un éleveur pour un prix équitable (ou offrir des animaux en bonne santé ou autres produits en échange), leur

abattage immédiat et la distribution de viande séchée ou fraîche. »<sup>75</sup> Le développement de relations avec les marchands de bétail peut permettre aux pastoralistes de se sentir plus à l'aise avec le déstockage, et les prix obtenus peuvent être plus élevés si la relation de confiance avec les marchands les encourage à déstocker plus tôt. Bien que le déstockage puisse apporter un soulagement rapide aux foyers affectés par la sécheresse,<sup>76</sup> il ne constitue pas la solution idéale, car la restauration de la taille des troupeaux prend de nombreuses années. Les programmes doivent tenir compte des implications de genre lors du déstockage, spécialement si l'on considère que dans de nombreuses sociétés pastorales, l'argent est souvent contrôlé par les hommes et la nourriture est une responsabilité qui incombe aux femmes : « dans de tels cas, la distribution de viande peut contribuer à soutenir le rôle des femmes dans l'acquisition de la réserve alimentaire du foyer, tandis que l'achat de bétail en espèces peut élever le pouvoir d'achat des hommes chefs de famille, sur lequel les femmes n'ont sans doute pratiquement aucun contrôle. »<sup>77</sup>

- **Le restockage** : Lorsque les groupes déplacés disposent des ressources foncières et de la capacité de nourrir leur bétail, la reconstitution des troupeaux, par laquelle les pastoralistes déplacés reçoivent des animaux reproducteurs pour reformer les troupeaux ou de l'argent ou un crédit en vue du restockage, peut s'avérer nécessaire. Le restockage en animaux locaux est l'approche la plus réussie car « ces animaux sont habitués aux conditions locales : il n'y a pas de risque d'introduire de maladie nouvelle, et l'économie locale en profite également. »<sup>78</sup>
- **Alimentation en eau** : Les programmes peuvent fournir de l'eau pour assurer la survie des animaux, que ce soit par camion ou à des points de distribution. Les participants doivent bénéficier d'un accès égal à l'eau destinée au bétail.
- **Soutien vétérinaire et santé des animaux** : Les participants peuvent faire soigner leurs animaux dans des cliniques vétérinaires locales publiques ou privées. Une autre intervention peut se concentrer sur la formation de déplacés pour qu'ils deviennent des travailleurs communautaires en santé animale (TCSA). Une telle intervention peut s'avérer efficace, car elle offre des opportunités d'emploi tout en fournissant « des services vétérinaires de base dans les zones rurales reculées, »<sup>79</sup> et elle peut assurer la protection du bétail par la vaccination. Lors de la conception d'un programme TCSA ciblant les femmes, identifiez tout problème de sécurité et assurez-vous que le programme n'exposera pas les femmes à des risques en leur demandant de se déplacer vers des zones non sûres.

Le Fonds international de développement agricole (FIDA) recommande de poser les questions clés suivantes lors de la conception d'interventions d'élevage dans les contextes de crise et de post-crise :

- Quels types de système d'élevage ont été affectés par la catastrophe, et comment ?
- Quels groupes sont les plus affectés/vulnérables et quels sont leurs besoins prioritaires ?
- Quelle intervention d'élevage est la plus adaptée (en tenant compte des types de problème et du groupe cible) ?<sup>80</sup>

## VOLAILLES

Les volailles peuvent constituer un domaine d'intervention attrayant dans les contextes de déplacement, car leur maintien est peu coûteux et nécessite relativement peu de nourriture et d'efforts — les poules ne sont généralement pas nourries, et trouvent elles-mêmes leur nourriture.<sup>81</sup> Les poules et poulets sont souvent les seuls animaux que les personnes déplacées appauvries sont en mesure d'élever, surtout parce qu'ils n'ont pas besoin de beaucoup d'espace. Si leur production d'œufs et de viande peut être employée pour générer des revenus, les propriétaires de volailles consomment souvent ces produits pour subvenir à leurs propres besoins alimentaires.

Dans de nombreux pays, les soins des volailles sont surtout apportés par les femmes et les filles.<sup>82</sup> Dans de nombreuses régions rurales d'Afrique, la propriété des volailles est régie par les coutumes sociales, et bien que 70 pour cent des femmes possèdent des poules dans les campagnes de l'Afrique sub-saharienne, dans de nombreuses sociétés elles n'ont pas le droit d'en manger la viande ni les œufs,<sup>83</sup> et « elles sont souvent supposées consulter les hommes avant de prendre des décisions au sujet des volailles. »<sup>84</sup> Les professionnels devraient chercher à comprendre les rôles des sexes et à intégrer les contraintes basées sur le genre dans la conception des interventions d'élevage de volailles, afin que les interventions fonctionnent avec les pratiques culturelles locales.

Avant de débiter une intervention d'élevage de volailles, il est important d'évaluer la capacité des participants en termes de protection contre les menaces de maladie, de vol et des prédateurs. Si une intervention réussit, la décision d'intensifier la production doit être envisagée avec précaution, car les volailles sont souvent plus vulnérables aux maladies lorsqu'elles sont enfermées dans des installations à population dense. La collaboration communautaire et la formation de groupes peut améliorer l'efficacité des interventions d'élevage de volailles en offrant des occasions de partager des informations et de réagir face aux menaces.

## ÉTUDE DE CAS

Projet pilote d'élevage de volailles dans une zone reculée à l'est de la République démocratique du Congo<sup>85</sup>

Dans la province du Nord Kivu de la République démocratique du Congo (RDC), une région connaissant des déplacements massifs, le HCR et Vétérinaires Sans Frontières sont en train de mettre en œuvre un projet pilote pour élever les niveaux alimentaires des foyers dont les chefs de famille sont des femmes, des femmes ayant subi des abus, des personnes handicapées, des personnes âgées et des jeunes. Le projet pilote donne aux familles 20 poules pondeuses, de la nourriture pour animaux et des médicaments, ainsi qu'une assistance pour la construction d'un poulailler et d'un enclos à poulets. Un des plus grands défis a consisté à présenter le concept d'exploitation commerciale des poules. Bien que la plupart des Congolais aient quelques poulets dans leur arrière-cour, ils ne sont pas souvent habitués à les utiliser pour générer des revenus. Afin d'assurer la durabilité et l'autonomie à long terme, le HCR propose une formation pour « les éleveurs de poulets déplacés dans les domaines de techniques de fabrication d'aliments à base de poulets et d'ingrédients locaux et à partir des restes de poulet. »<sup>86</sup> Le programme a souffert d'une contrainte logistique majeure : la livraison tardive de la nourriture et des médicaments, qui ont dû être transportés par avion depuis la capitale provinciale du Nord Kivu, Goma, puis amenés par camion jusqu'aux points de distribution dans cette région reculée et affectée par le conflit.

Voici quelques questions à poser lors de la conception d'une intervention d'élevage de bétail ou de volaille dans un contexte de déplacement :

- Quels pourraient être les impacts environnementaux de cette intervention ? Les ressources en eau et les zones de pâturage risquent-elles de subir une trop forte demande ? Le bétail polluera-t-il l'eau nécessaire à la consommation humaine ? Est-il possible d'empêcher le bétail d'endommager les cultures des communautés hôtes ?
- Avec quels animaux les réfugiés/DI sont-ils familiarisés ? Quels animaux sont culturellement appropriés ?
- Sont-ils disposés à considérer l'élevage d'animaux qui ne leur sont pas familiers ?
- Quelles sont les réglementations gouvernementales concernant le signalement des maladies d'animaux, le mouvement et la mise en quarantaine des animaux, l'abattage, l'importation de médicaments et vaccins vétérinaires, et la sécurité des viandes et produits laitiers ?
- De combien de nourriture et d'eau une race considérée pour une intervention a-t-elle besoin ?
- Est-il possible de les obtenir ? Seront-ils toujours disponibles au terme de l'assistance externe ?
- L'alimentation des volailles peut-elle être assurée, en d'autres termes, y a-t-il assez de nourriture, de grain ou de restes de nourriture ?
- Y a-t-il des restrictions culturelles empêchant les femmes d'élever ces animaux ?
- Quels produits peuvent-être développés à partir de ces animaux ?
- Est-il possible de prendre des mesures pour assurer que les produits animaux soient adaptés à la consommation humaine ?
- Quelles maladies cet animal est-il susceptible de contracter ? Y a-t-il des vaccins disponibles ?
- Est-ce que des services vétérinaires, gouvernementaux ou privés, sont accessibles ?
- Les membres de la communauté peuvent-ils être formés aux techniques d'élevage ?

- Peuvent-ils recevoir une formation de travailleur communautaire en santé animale ? Cela serait-il autorisé par les autorités ? Seraient-ils en mesure d'effectuer des déplacements ? Qui paierait pour leurs services ?
- Est-il possible de gérer les risques de santé causés par une utilisation non contrôlée des médicaments vétérinaires ?
- Est-il probable que l'intervention planifiée soit considérée comme une menace par les communautés hôtes ? Dans un tel cas, comment cette menace peut-elle être atténuée et comment peut-on impliquer les communautés locales ?
- Comment la propriété d'animaux ou de volailles spécifiques peut-elle causer une vulnérabilité face au vol ou une perception d'inégalité ?

## AQUACULTURE

Parmi les interventions d'aquaculture les plus courantes figurent : la construction et le stockage d'étangs à poissons ; la construction et la distribution de bateaux de pêche ; la réparation, le tissage et la distribution de filets de pêche ; le séchage des poissons ; et le développement de capacités de stockage froid pour la préservation et le transport des poissons vers les marchés. L'aquaculture nécessite relativement peu d'intrants, elle peut être réalisée sous la plupart des climats et elle peut constituer un bon complément aux autres activités de subsistance. Si vous envisagez une intervention de pêcherie, tenez compte non seulement des activités pour attraper, élever et vendre les poissons, mais également des nombreuses activités potentielles découlant de l'établissement de pêcheries réussies, notamment l'élevage de menu fretin à vendre, le traitement du poisson et les activités ajoutant de la valeur, comme la fumaison ou la salaison du poisson. Les moyens d'existence liés à la pêche sont souvent fortement différenciés par genre. Dans de nombreux endroits, les hommes ont tendance à plus s'impliquer dans la pêche et les femmes dans le traitement et la distribution. Bien que les ressources aquatiques soient renouvelables, elles ne sont pas illimitées, et une gestion correcte des ressources est nécessaire.

### ÉTUDE DE CAS

#### Étangs à poissons en République du Congo<sup>87</sup>

En République du Congo, le district du Pool a été gravement affectée par le conflit. Conscient d'un grave manque de protéines, Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) a collaboré avec le gouvernement pour lancer un programme de réhabilitation de l'élevage de poissons. Plus de 100 groupes de DI ont reçu une formation et des outils pour reconstituer les étangs à poissons. Ils ont reçu des alevins d'une race plus productive – *Tilapia nilotica* – que les races locales. Le programme est devenu un fournisseur stable de jeunes poissons à Pool, et le nombre d'étangs à poissons a pratiquement quadruplé, passant de 85 à 320. Les étangs fournissent une production régulière d'alevins pour le maintien de l'élevage de poissons, alors que les poissons adultes sont vendus sur les marchés, ce qui améliore les revenus des foyers et la sécurité alimentaire de la communauté.

Voici quelques unes des questions à poser lors la conception d'une intervention d'aquaculture :

- L'établissement d'étangs à poissons est-il adapté au contexte de déplacement ? La proximité d'un conflit peut-elle constituer un handicap pour les participants au programme ?
- Les poissons sont-ils une source alimentaire culturellement acceptable ?
- Y a-t-il un marché pour le poisson ? Est-il rentable ?
- Les étangs peuvent-ils être établis à l'écart des écosystèmes naturels vers lesquels ils pourraient s'échapper et s'intégrer ? Les étangs peuvent-ils être situés de façon à recueillir les eaux de pluie mais sans présenter de risque de chute pour les individus ou le bétail ?<sup>88</sup>
- Est-il possible de les protéger contre les maladies ?
- Quelles plantes locales sont des compléments naturels des étangs à poissons ?
- Y a-t-il une source fiable de menu fretin ou d'alevins ?

## APICULTURE

L'apiculture peut constituer une façon efficace pour les personnes pauvres de renforcer leurs moyens d'existence. L'apiculture nécessite peu de terre et elle est praticable sous des climats tempérés, semi-arides et tropicaux, où les abeilles peuvent avoir accès à l'eau et où « il y a une végétation abondante qui fournit des fleurs régulièrement au cours de l'année, et pendant de longues périodes. »<sup>89</sup> L'apiculture complète d'autres interventions, car la pollinisation peut contribuer aux nouvelles cultures. Les études de marché portant sur les produits de la ruche et la disponibilité des abeilles indigènes est une première étape cruciale pour la conception d'une intervention d'apiculture.

Comme l'apiculture est pratiquée partout dans le monde, de nombreuses personnes ont les connaissances et compétences nécessaires. Dans de nombreux endroits, les femmes sont celles qui détiennent les connaissances en apiculture et dans les industries qui y sont associées. Là où l'apiculture existe mais est principalement pratiquée par les hommes, l'introduction de nouvelles technologies, telles que les ruches horizontales de type top bar, qui se gèrent facilement et peuvent rester près des foyers, peut favoriser l'inclusion des femmes. En plus de la formation, quelques intrants physiques de base — ruches, enfumoirs, vêtements et chapeaux — sont nécessaires. Certains peuvent être fabriqués localement, mais il se peut que l'indépendance vis-à-vis des exportations doive attendre jusqu'à ce que des économies d'échelle permettent de soutenir les producteurs locaux.

### ÉTUDE DE CAS

#### Modernisation de l'apiculture en Ouganda<sup>90</sup>

En Ouganda, l'apiculture traditionnelle est depuis longtemps un moyen d'existence saisonnier importante dans de nombreuses régions. Les communautés rurales connaissent bien les abeilles, ainsi que les plantes et les zones qu'elles occupent. Cependant, le processus de collecte du miel — couramment réalisé au moyen d'une mauvaise pratique consistant à utiliser des torches d'herbe et du feu pour déloger les abeilles en les enfumant — entraîne souvent la destruction des ruches, l'élimination des colonies et la contamination et la fermentation du miel. Le miel est souvent mangé directement sur les rayons, ou bien il est extrait puis vendu ou donné. D'autres produits de la ruche, tels que les alvéoles (cire d'abeille) et le pain d'abeille (pollen), sont récoltés, mais souvent sous-exploités. Une grande partie du miel produit contient des impuretés. Certains apiculteurs ont investi dans des presses qui extraient, réchauffent, filtrent et embouteillent un miel de grande qualité. Le propolis du miel et des abeilles — le mélange résineux que les abeilles collectent pour fermer les trous dans les ruches — est vendu aux cliniques médicales afin de traiter certaines maladies et les infections dues au VIH/SIDA. Les rayons de cire sont parfois récupérés pour fabriquer des bougies, ou alors ils sont vendus pour la production domestique de tissus, vêtements et batiks.

L'Association ougandaise des apiculteurs a présenté des ruches en bois améliorées pour le prix de 15 \$US l'unité, qui réduisent les dégâts infligés à une colonie car on peut les ouvrir pour observer les rayons de miel. L'Association vend également des pompes d'enfumoirs et des vêtements de protection, mais la plupart des apiculteurs ne peuvent se les permettre. En Ouganda, il est possible de promouvoir une diversification des souches, telles que celles qui n'essaient pas, pour aider les apiculteurs. Une ONG allemande, Action Africa Hilfe (AAH), a entamé un projet dans le camp de réfugiés soudanais de Palorinya à Moyo, le long de la frontière entre l'Ouganda et le Soudan. AAH a fourni de nombreuses ruches et colonies de démarrage pour aider les réfugiés à entreprendre l'apiculture comme moyen d'existence.

Voici quelques unes des questions à poser lors de la conception d'une intervention d'apiculture :

- La végétation locale est-elle habitable pour les abeilles ? Est-il possible de placer les ruches dans des endroits sûrs où elles ne seront pas dérangées, comme dans les arbres ou avec des ruches horizontales de type top bar ?
- Les intrants nécessaires — ruches, enfumoirs, filtres, conteneurs, vêtements et chapeaux — sont-ils disponibles pour pratiquer l'apiculture ? Dans le cas contraire, les membres de la localité peuvent-ils être formés à la fabrication de leurs propres équipements ?
- Est-ce qu'une formation ou un soutien de vulgarisation en apiculture est accessible ?

## MISE EN ŒUVRE

### CONTRÔLE CONTINU

Avant le démarrage des interventions, les agences de mise en œuvre doivent produire un calendrier et collecter des informations de référence pour permettre de faire des comparaisons avec les résultats de données recueillies ultérieurement. En fonction de la mise en œuvre et des progrès de l'intervention, le contrôle continu peut identifier certains ajustement nécessaires pour relever les défis et assurer la durabilité du programme. Des informations devraient être rassemblées au moyen d'évaluations de marché, d'évaluations rurales participatives, de visites de foyers aléatoires, d'entretiens, de groupes de discussion communautaires et d'études d'entrée, de fin et de suivi. Des analyses de conflit doivent être régulièrement effectuées afin de mesurer la stabilité du contexte des interventions de promotion des moyens d'existence.

## ANTICIPER LES CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Des consultations efficaces et des études de faisabilité pendant la phase de conception peuvent minimiser toute conséquence non prévue, mais certains impacts négatifs peuvent être difficiles à prévoir. Ceux-ci peuvent comprendre des problèmes liés à :

- **L'impact du rétablissement du conflit ou post-conflit sur les interventions** : Déterminez tout facteur lié au conflit susceptibles de mettre les participants en situation de vulnérabilité ou d'entraver la réussite de l'intervention, en envisageant la possibilité que les économies de conflit ou les groupes armés tirent partie des interventions.
- **La nutrition** : Bien que les interventions qui encouragent les femmes à participer aux cultures de rente puissent répondre aux besoins d'amélioration des opportunités génératrices de revenus, le passage de culture vivrières à une cultures de rente peut avoir des conséquences non prévues pour la santé alimentaire des foyers. Par ailleurs, les programmes stipulant que les foyers recevant du bétail ou des volailles doivent obtenir une assistance alimentaire réduite peuvent les exposer à des risques en matière de nutrition.
- **La saturation du marché** : Une augmentation soudaine de la quantité d'agriculteurs produisant le même article peut rapidement saturer les marchés et faire baisser les prix. Observez les tendances des prix afin de vous assurer que le marché n'est pas en train de devenir saturé. Le traitement post-récolte, les cultures hors saison et le stockage des produits pour la vente hors saison sont différents moyens d'éviter les pires effets de la saturation du marché.
- **L'érosion du secteur privé** : Les interventions subventionnées par les ONG peuvent décourager la production du secteur privé. Il est vital d'intégrer — plutôt que d'exclure — les activités du secteur privé qui fonctionnent déjà dans les interventions.
- **Le ressentiment du pays hôte** : Des tensions entre les communautés hôtes et déplacées peuvent se produire si les communautés locales ont le sentiment que les groupes déplacés reçoivent une assistance inéquitable, particulièrement quand les

réfugiés et DI s'engagent dans des activités agraires qui épuisent les ressources naturelles. Cela peut être atténué en travaillant à la fois avec les populations hôtes et avec les populations déplacées. Assurez-vous que toutes les parties prenantes sont informées de l'impact étendu de l'intervention.

- **Le manque de demande :** Comme les environnements de post-conflit changent rapidement, il peut être difficile de prédire la demande à long terme avec exactitude.
- **La dépendance par rapport aux pesticides et engrais :** Est-il possible de s'approvisionner une fois le financement externe terminé ? L'impact environnemental de leur utilisation a-t-il été évalué ?
- **Les politiques gouvernementales :** Les restrictions sur l'utilisation de la terre et la liberté de mouvement, ainsi que les changements de politique non anticipés, peuvent limiter la capacité des déplacés à gagner des revenus (*se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes*).
- **La frustration et le cynisme :** Il peut être ardu de maintenir l'intérêt des participants, spécialement si les retours financiers ne sont pas aussi élevés qu'anticipé ou que la mise en œuvre du projet prend du retard.
- **Le manque de soutien et d'assistance techniques :** Le nombre d'employés formés et rémunérés peut être inférieur aux prévisions et devenir insuffisant.
- **Le manque de confiance :** La formation d'associations d'agriculteurs/pastoralistes et de comités de vente collectif peut renforcer la confiance entre les participants et les autres acteurs du marché.

---

## STRATÉGIE DE SORTIE

Les programmes devraient planifier le départ final de l'agence de mise en œuvre de façon à ce que l'intervention soit en mesure de se poursuivre sous la conduite des communautés déplacées et locales, ainsi que des organismes communautaires et autres parties prenantes.

---

## EVALUATION

De bonnes pratiques de monitoring et évaluation (M&E) permettent aux programmes agraires pour les moyens d'existence de rester réactifs et souples face aux changements, en ménageant une marge d'ajustement. Elles doivent faire plus que simplement rapporter la quantité de semences, outils, équipements ou animaux distribués, pour mesurer l'impact de l'intervention sur le développement des moyens d'existence des participants. Il est vital d'impliquer les participants du programmes dans le processus d'évaluation, ainsi que dans le développement des indicateurs d'impact et de leurs modalités de mesure. Si les objectifs ne sont pas atteints, identifiez des moyens de modifier l'intervention pour qu'elle soit plus efficace. La première étape du contrôle est le développement de valeurs de référence. Différentes méthodes de contrôle présentent différents avantages, mais tous les projets devraient tenter de contrôler à la fois le processus (p.ex. combien de personnes ont été servies) et les résultats de l'intervention (p.ex. en quantifiant l'augmentation de la production).

---

## INDICATEURS DE RÉUSSITE

Les indicateurs doivent se baser sur les objectifs et sur les éléments essentiels de l'intervention. Les indicateurs peuvent être directs ou indirects, quantitatifs ou qualitatifs. Il peut s'avérer nécessaire d'employer plusieurs stratégies de monitoring et d'évaluation, notamment les entretiens, les groupes de discussion, les sondages et l'observation directe.

Voici quelques unes des questions à poser aux participants des interventions agraires :

- Votre revenu a-t-il augmenté ?
- Avez-vous trouvé des marchés pour vos produits ?
- Vos productions ont-elles augmenté ?
- L'état alimentaire de votre foyer s'est-il amélioré ?
- Votre accès aux marchés s'est-il amélioré ?

- Le projet vous a-t-il apporté, à vous et/ou à votre foyer, une plus grande sécurité économique ?
- Si vous tiré des bénéfices de ce projet, pensez-vous qu'il soit probable qu'ils se maintiennent ?
- Quels mécanismes de soutien supplémentaires aimerez-vous voir en place ?
- Quel a été l'impact environnemental de cette intervention ?
- Quel a été l'impact de l'intervention sur les rapports entre les deux sexes ?
- La capacité de prise de décision et le contrôle des biens du foyer ont-ils changé pour les femmes ?
- Le statut des femmes a-t-il changé au niveau des foyers ou de la communauté ?
- Les rapports entre les communautés hôtes et locales se sont-ils améliorés grâce à l'intervention, ou des tensions sont-elles apparues ?
- Quels ont été les bienfaits intangibles de l'intervention (restauration de l'espoir, estime de soi) ? Comment ces bienfaits peuvent-ils être mesurés ?

Le Centre international Feinstein a développé une approche d'évaluation d'impact participative (EIP), qui est une extension de l'évaluation rurale participative et vise à mesurer réellement « l'impact de l'assistance humanitaire et des projets de développement sur la vie des individus. »<sup>91</sup> L'EIP offre des outils pour quantifier les évaluations d'impact qualitatives en fonction des perceptions, des remarques et de la participation des communautés. Elle permet aux communautés d'évaluer et de quantifier les changements résultant du programme. Avec l'EIP, les questions clés suivantes sont soulevées au niveau du projet :

- Quels changements se sont produits dans la communauté depuis le début du projet ?
- Parmi ces changements, lesquels sont dus au projet ?
- Quel différence ces changements ont-ils apporté dans la vie des gens ?<sup>92</sup>

L'approche EIP tourne autour de huit phases pour mesurer l'impact :

Phase 1 : Définir les questions à explorer.

Phase 2 : Définir les limites géographiques et temporelles du projet.

Phase 3 : Identifier et prioriser des indicateurs d'impact définis localement.

Phase 4 : Décider des méthodes à utiliser, et les tester.

Phase 5 : Décider des méthodes et tailles d'échantillonnage à utiliser.

Phase 6 : Evaluer l'attribution du projet.

Phase 7 : Triangler.

Phase 8 : Obtenir des retours d'informations et vérifier les résultats auprès de la communauté.<sup>93</sup>

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

### LA TERRE

Groupe pour la politique humanitaire. « Territoire inexploré : la terre, le conflit et l'action humanitaire, récapitulatif d'une conférence organisée par le Groupe pour la politique humanitaire. » Rapport de réunion. Institut de développement outre-mer, février 2008. [www.odi.org.uk/hpg/meetings/land-conference-note.pdf](http://www.odi.org.uk/hpg/meetings/land-conference-note.pdf)

Publications de l'Institut de développement outre-mer concernant les questions de régime foncier dans les pays affectés ou sortant d'un conflit. [www.odi.org.uk/hpg/land.html](http://www.odi.org.uk/hpg/land.html)

Organisation des Nations Unies. *Les principes de Pinheiro : les principes des Nations Unies relatifs à la restitution des logements et des biens des réfugiés et personnes déplacées*. 2005. [www.cohre.org/store/attachments/Pinheiro%20Principles.pdf](http://www.cohre.org/store/attachments/Pinheiro%20Principles.pdf)

### L'EAU

Division Développement de la terre et de l'eau de l'OAA. [www.fao.org/ag/agl/default.stm](http://www.fao.org/ag/agl/default.stm) (consulté en février 2009).

OAA Eau. [www.fao.org/nr/water/topics.html](http://www.fao.org/nr/water/topics.html) et [www.fao.org/nr/water/cropinfo.html](http://www.fao.org/nr/water/cropinfo.html).

HCR. *Manuel de l'eau pour les situations de réfugiés*. Novembre 1992. [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/LGEL-5G8K4A/\\$file/unhcr-water-nov92.pdf?openement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/LGEL-5G8K4A/$file/unhcr-water-nov92.pdf?openement).

## AGRICULTURE, CULTURES ET AGROFORESTERIE

Recherche agricole et réseau d'extension (Agricultural Research and Extension Network - AgREN), Institut de développement outre-mer. [www.odi.org.uk/networks/agren](http://www.odi.org.uk/networks/agren).

Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). [www.cgiar.org/index.html](http://www.cgiar.org/index.html).

Davey, Chris. *Options de moyens d'existence dans les situations de réfugiés : un manuel pour promouvoir les pratiques agricoles judicieuses*. HCR et CARE International, 2002. [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/opendoc.pdf?tbl=PROTECTION&cid=406c2fae7](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/protect/opendoc.pdf?tbl=PROTECTION&cid=406c2fae7).

OAA et urgences — Outils. [www.fao.org/emergencies/resources/tools/en/](http://www.fao.org/emergencies/resources/tools/en/).

Ferris, Shaun et al. *Guide des facilitateurs de marché pour le développement participatif d'agro-entreprises*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2006. [www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/eri\\_guide2/contents.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/africa/pdf/eri_guide2/contents.pdf).

Centre international de recherche agricole dans les zones arides (ICARDA). [www.icarda.cgiar.org](http://www.icarda.cgiar.org).

Longley, Catherine, Ian Christoplos et Tom Slaymaker. *La réhabilitation agricole : mapper les liens entre le secours humanitaire, la protection sociale et le développement*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, document d'information de recherche n° 12, avril 2006. [www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/22-agricultural-rehabilitation-humanitarian-relief-social-protection-development.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/reports/22-agricultural-rehabilitation-humanitarian-relief-social-protection-development.pdf).

Longley, Catherine, et al. *Le rétablissement rural dans les états fragiles : le soutien agricole aux pays sortant d'un conflit*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Perspectives sur les ressources naturelles n° 105, février 2007. [www.odi.org.uk/resources/specialist/natural-resource-perspectives/105-rural-recovery-in-fragile-states-agricultural-support.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/specialist/natural-resource-perspectives/105-rural-recovery-in-fragile-states-agricultural-support.pdf).

Mollet, Matthias. *Guide pour l'évaluation des résultats aux destinataires des interventions agricoles d'urgence*. OAA, 2008. [www.fao.org/fileadmin/templates/tc/tce/pdf/Guide\\_for\\_Beneficiary\\_Results\\_Assessment.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/tc/tce/pdf/Guide_for_Beneficiary_Results_Assessment.pdf).

Institut de développement outre-mer – Agriculture. [www.odi.org.uk/themes/agriculture/index.asp](http://www.odi.org.uk/themes/agriculture/index.asp).

Institut de développement outre-mer, Perspectives sur les ressources naturelles n° 105, février 2007. [www.odi.org.uk/resources/specialist/natural-resource-perspectives/105-rural-recovery-in-fragile-states-agricultural-support.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/specialist/natural-resource-perspectives/105-rural-recovery-in-fragile-states-agricultural-support.pdf)

HCR. *Options de moyens d'existence dans les situations de réfugiés : un manuel pour promouvoir les pratiques agricoles judicieuses*. 2002. [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fac7.pdf](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fac7.pdf).

Section d'ingénierie et de services environnementaux du HCR. *La permaculture dans les situations de réfugiés : un manuel pour la gestion durable de la terre*. 2001. [http://postconflict.unep.ch/liberia/displacement/documents/UNHCR\\_SAFIRE\\_Permaculture\\_Refugee\\_Situations.pdf](http://postconflict.unep.ch/liberia/displacement/documents/UNHCR_SAFIRE_Permaculture_Refugee_Situations.pdf).

Centre mondial d'agroforesterie. [www.worldagroforestrycentre.org/af1/index.php](http://www.worldagroforestrycentre.org/af1/index.php).

Banque mondiale, OAA et FIDA. *Le livre ressource des genres dans l'agriculture*. 2009. [www.worldbank.org/genderinag](http://www.worldbank.org/genderinag).

## PASTORALISME, VOLAILLES, AQUACULTURE ET APICULTURE :

Les Abeilles pour le développement. [www.planbee.org.uk](http://www.planbee.org.uk).

Clarke, Brian. *Les Volailles pour le profit et le plaisir*. Livret OAA pour la diversification 3, 2004. [www.cababstractsplus.org/abstracts/Abstract.aspx?AcNo=20056704120](http://www.cababstractsplus.org/abstracts/Abstract.aspx?AcNo=20056704120).

OAA. « Promouvoir l'apiculture comme source des moyens d'existence. » [www.fao.org/docrep/006/y5110e/y5110e0d.htm](http://www.fao.org/docrep/006/y5110e/y5110e0d.htm).

Département de pêche et d'aquaculture de l'OAA. [www.fao.org/fishery](http://www.fao.org/fishery).

FIDA. *Interventions de bétail d'urgence dans les situations de crise et de post-crise*. janvier 2009. [www.ifad.org/lrkm/events/cops/papers/emergency.pdf](http://www.ifad.org/lrkm/events/cops/papers/emergency.pdf).

Directives et normes de secours au bétail (DNSB). [www.livestock-emergency.net](http://www.livestock-emergency.net).

Réseau de développement pastoral, Institut de développement outre-mer. [www.odi.org.uk/networks/agren](http://www.odi.org.uk/networks/agren).

Initiative de communication pastoraliste. [www.pastoralists.org](http://www.pastoralists.org).

HCR et Union internationale pour la conservation de la nature (UICN). *Le gardiennage de bétail et l'élevage d'animaux dans les situations de réfugiés et de rapatriés : un guide pratique pour l'amélioration de la gestion*. Août 2005. [www.iucn.org/what/issues/issues/resources.cfm?631/Livestock-Keeping-and-Animal-Husbandry-in-Refugee-and-Returnee-Situations-A-Practical-Handbook-for-Improved-Management](http://www.iucn.org/what/issues/issues/resources.cfm?631/Livestock-Keeping-and-Animal-Husbandry-in-Refugee-and-Returnee-Situations-A-Practical-Handbook-for-Improved-Management).

Programme de production & santé des volailles de l'University of Minnesota. [www.ansci.umn.edu/poultry/resources/for\\_developing\\_countries.htm](http://www.ansci.umn.edu/poultry/resources/for_developing_countries.htm).

Watson, Cathy et Andy Catley. *Moyens d'existence, bétail et réponse humanitaire : les directives et normes de secours au bétail*. Réseau des pratiques humanitaires, Institut de développement outre-mer, document du réseau n° 64, décembre 2008. [www.odihpn.org/report.asp?id=2962](http://www.odihpn.org/report.asp?id=2962).  
Programme international de la Banque mondiale concernant les pêcheries. <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTARD/0,,contentMDK:20663251~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:336682,00.html>.

## ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR :

Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). *L'apprentissage sur toute la chaîne pour le développement d'un marché agroalimentaire inclusif : un guide aux processus des parties prenantes pour relier les petits producteurs aux marchés modernes*. 2008. [www.regoverningmarkets.org/en/resources/global\\_chain\\_wide\\_learning\\_guide\\_for\\_inclusive\\_agrifood\\_market\\_development](http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/global_chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development).

USAID. *Approches sensibles au conflit pour le développement de la chaîne de valeur*. Microrapport n° 101, mai 2008. [www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382](http://www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382).

## NOTES

- 1 HCR, *Options de moyens d'existence dans les situations de réfugiés : un manuel pour promouvoir les pratiques agricoles judicieuses* (2002) : p. 7, [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fae7.pdf](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fae7.pdf).
- 2 Centre mondial d'agroforesterie, « La science agroforestière au cœur des trois conventions environnementales, » [www.worldagroforestry.org/ar2006/feature\\_essay.asp](http://www.worldagroforestry.org/ar2006/feature_essay.asp) (consulté en février 2009).
- 3 OAA, « Glossaire de l'aquaculture, » [www.fao.org/fi/glossary/aquaculture](http://www.fao.org/fi/glossary/aquaculture).
- 4 Cf. note 1, pp. 35-36.
- 5 HCR et Union internationale pour la conservation (IUCN), *Le gardiennage de bétail et l'élevage d'animaux dans les situations de réfugiés et de rapatriés : un guide pratique pour l'amélioration de la gestion* (août 2005), p. 9, [www.iucn.org/what/issues/issues/resources.cfm?631/Livestock-Keeping-and-Animal-Husbandry-in-Refugee-and-Returnee-Situations-A-Practical-Handbook-for-Improved-Management](http://www.iucn.org/what/issues/issues/resources.cfm?631/Livestock-Keeping-and-Animal-Husbandry-in-Refugee-and-Returnee-Situations-A-Practical-Handbook-for-Improved-Management).
- 6 Roger Blench, « Vous ne pouvez pas retourner chez vous : le pastoralisme dans le nouveau millénaire » (Institut de développement outre-mer, Réseau de développement pastoral, 17 mai 01), p. 6, [www.odi.org.uk/networks/pdn/eps.pdf](http://www.odi.org.uk/networks/pdn/eps.pdf).
- 7 International Alert, « Entreprise locale, paix locale : le potentiel d'établissement de la paix du secteur privé intérieur. Etude de cas : Kosovo » (2006) : p. 402, [www.international-alert.org/pdfs/lblp\\_Kosovo.pdf](http://www.international-alert.org/pdfs/lblp_Kosovo.pdf).
- 8 International Alert, « Entreprise locale, paix locale : le potentiel d'établissement de la paix du secteur privé intérieur. Etude de cas : Kosovo » (2006) : p. 288, [www.international-alert.org/pdfs/lblp\\_Colombia.pdf](http://www.international-alert.org/pdfs/lblp_Colombia.pdf).
- 9 Ibid., pp. 288-289.
- 10 Ibid., p. 289.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid. Cf. Commission européenne, « La Commission approuve des actions coopératives d'une valeur de 250 millions d'euros en Amérique latine, » 16 janvier 2003, [www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/AllDocsByUNID/c404af88ce1264d4c1256e1d005865ea](http://www.reliefweb.int/rw/rwb.nsf/AllDocsByUNID/c404af88ce1264d4c1256e1d005865ea).
- 13 Cf. Groupe pour la politique humanitaire. « Territoire inexploré : la terre, le conflit et l'action humanitaire, récapitulatif d'une conférence organisée par le Groupe pour la politique humanitaire. » (Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, février 2008), [www.odi.org.uk/hpg/meetings/land-conference-note.pdf](http://www.odi.org.uk/hpg/meetings/land-conference-note.pdf).
- 14 Groupe pour la politique humanitaire, « Crise au Kenya : la terre, le déplacement et la recherche de solutions durables » (Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, communication de politique

- GPH 31, avril 2008) : p. 4, [www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgbrief31.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgbrief31.pdf).
- 15 Cf. note 13, p. 1.
- 16 Ibid., p. 3.
- 17 Marion Harroff-Tavel, « La terre — une question clé pour les agences humanitaires pendant les conflits armés » (Comité international de la Croix-Rouge, juillet 2008), [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/ASIN-7G7NMH/\\$file/ICRC\\_Land-A%20Key%20Issue%20for%20Humanitarian%20Agencies.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/ASIN-7G7NMH/$file/ICRC_Land-A%20Key%20Issue%20for%20Humanitarian%20Agencies.pdf?openelement).
- 18 Ibid.
- 19 Projet Sphère, *Charte humanitaire et normes minimales lors des interventions en cas de catastrophe*, édition 2004 (Genève, 2004) : p. 63, [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org).
- 20 HCR, « L'eau : pas une seule goutte à boire, » HCR, *Magazine Réfugiés*, n° 105 (1996), [www.unhcr.org/publ/PUBL/3b582bc08.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/3b582bc08.html).
- 21 Section d'assistance technique du HCR, « L'accès à l'eau dans les situations de réfugiés : survie, santé et dignité pour les réfugiés, » [www.un.org/waterforlifedecade/pdf/unhcr\\_water\\_brochure.pdf](http://www.un.org/waterforlifedecade/pdf/unhcr_water_brochure.pdf).
- 22 Cf. Katherine Hourel, « Dans les camps de réfugiés de Soudan, les tensions montent au sujet de l'eau, » *Moniteur de la science chrétienne*, 15 mars 2005, [www.csmonitor.com/2005/0315/p07s02-woaf.html](http://www.csmonitor.com/2005/0315/p07s02-woaf.html) (consulté en février 2009). Cf. « La crise de l'eau en Cisjordanie affecte gravement les camps de réfugiés, » [uruknet.info](http://uruknet.info), 9 septembre 2008, [uruknet.info/?p=47108](http://uruknet.info/?p=47108) (consulté en février 2009).
- 23 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Ne l'appellez pas Shangri-La : programmes économiques pour les populations déplacées au Népal* (mai 2008) : p. 7, [www.womenscommission.org/pdf/np\\_econ.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/np_econ.pdf).
- 24 Agence suédoise pour le développement international (ASDI), *Manuel pour l'analyse de conflit*, Division ASDI pour la paix et la sécurité au moyen de la coopération pour le développement, janvier 2006), <http://www.conflictsensitivity.org/node/100>.
- 25 Ibid., p. 10.
- 26 Ibid., p. 11.
- 27 Ibid. p. 12.
- 28 Banque mondiale, « *Le livre ressource de la participation de la Banque mondiale : Annexe I : Méthodes et outils*, » [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm).
- 29 OAA, « Chapitre 6 : Utiliser l'évaluation rurale rapide ou participative, » dans *Améliorer l'extension agricole : un manuel de référence* (1997), [www.fao.org/docrep/w5830e/w5830e08.htm](http://www.fao.org/docrep/w5830e/w5830e08.htm).
- 30 Cf. note 28.
- 31 Ibid.
- 32 Ibid.
- 33 Ibid.
- 34 Ibid.
- 35 Bishnu Bhandari, « *Evaluation rurale participative (ERP) : Module 4*, » (Institut pour les stratégies environnementales mondiales (IGES) : version 2003), [www.iges.or.jp/en/pub/eLearning/waterdemo/bhandari\\_m4.pdf](http://www.iges.or.jp/en/pub/eLearning/waterdemo/bhandari_m4.pdf) (consulté en février 2009).
- 36 Un diagramme de Venn consiste généralement en cercles qui se chevauchent et représentent des informations pouvant être utilisées pour comprendre leurs relations les uns avec les autres.
- 37 Cf. note 35, p. 12.
- 38 Cf. note 28.
- 39 Ibid.
- 40 Rachel Locke et Karri Goeldner Byrne, *Etude de cas de la chaîne de valeur du coton au Nord-Ouganda*, USAID, microrapport n° 91, janvier 2008), [http://www.microlinks.org/ev02.php?ID=22555\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev02.php?ID=22555_201&ID2=DO_TOPIC).
- 41 Comité américain pour les réfugiés, « Choisir un sous-secteur, » Présentation à la Conférence annuelle SEEP 2006, [www.seepnetwork.org/files/4679\\_file\\_\\_3\\_ARC\\_SSS.ppt](http://www.seepnetwork.org/files/4679_file__3_ARC_SSS.ppt).
- 42 PNUCID, *Directives pour l'intégration des genres dans le développement alternatif*, version finale (2000) : p. 19, [www.unodc.org/unodc/en/alternative-development/gender-mainstreaming-in-alternative-development.html](http://www.unodc.org/unodc/en/alternative-development/gender-mainstreaming-in-alternative-development.html).
- 43 Entretien téléphonique avec Rachel Locke, 15 juillet 2008.
- 44 International Alert, *Entreprise locale, paix locale : le potentiel d'établissement de la paix du secteur privé intérieur. Etude de cas : Burundi* (2006) : pp. 268-270, [www.international-alert.org/pdfs/lblp\\_Burundi.pdf](http://www.international-alert.org/pdfs/lblp_Burundi.pdf)
- 45 Ibid., p. 270.
- 46 Cf. note 23, pp. 4-5.
- 47 Banque mondiale, OAA et FIDA. *Le livre ressource des genres dans l'agriculture* (2009) : pp. 136-140, [www.worldbank.org/genderinag](http://www.worldbank.org/genderinag).
- 48 Ibid., p. 37.
- 49 Cf. Thomas Bohnett, « Rentrer à la maison et repartir à zéro à Kitgum, » Comité international de secours (31 janvier 2008), [www.theirc.org/news/returning-home-kitgum3101.html](http://www.theirc.org/news/returning-home-kitgum3101.html) (consulté en février 2009). Cf. International Rescue Committee UK, « Les agriculteurs ougandais rétablissent des liens avec les marchands, » 21 février 2008, [www.alertnet.org/thenews/fromthefield/237687/120359510957.htm](http://www.alertnet.org/thenews/fromthefield/237687/120359510957.htm) (consulté en février 2009).
- 50 International Rescue Committee UK, « Les agriculteurs ougandais rétablissent des liens avec les marchands, » (21 février 2008), [www.alertnet.org/thenews/fromthefield/237687/120359510957.htm](http://www.alertnet.org/thenews/fromthefield/237687/120359510957.htm) (consulté en février 2009).

- 51 Ibid.
- 52 Ibid.
- 53 Ibid.
- 54 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Au-delà du bois à brûler : des combustibles alternatifs et des stratégies de protection pour les femmes et filles déplacées* (mars 2006), [www.womensrefugeecommission.org/programs/rh/beyond](http://www.womensrefugeecommission.org/programs/rh/beyond).
- 55 Ibid., p. 1.
- 56 OAA, *Une introduction à quelques programmes OAA choisis liés aux produits forestiers non ligneux*, [www.fao.org/docrep/W3735E/w3735e31.htm](http://www.fao.org/docrep/W3735E/w3735e31.htm).
- 57 Brent Swallow et Sophie Ochola, « Agroforesterie, nutrition et santé, » dans *Comprendre les liens entre l'agriculture et la santé*, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, 2020 discussion n° 13 (mai 2006) : p. 1, [www.ifpri.org/2020/focus/focus13.asp](http://www.ifpri.org/2020/focus/focus13.asp).
- 58 Cf. note 1, p. 16.
- 59 Ibid.
- 60 Ibid.
- 61 Cf. note 23.
- 62 Cf. note 1, p. 28.
- 63 Ibid.
- 64 Ibid.
- 65 Vétérinaires Sans Frontières, [www.vsfe.org/cgi-bin/twiki/bin/view/Public/AboutVsfe](http://www.vsfe.org/cgi-bin/twiki/bin/view/Public/AboutVsfe).
- 66 FIDA, *Interventions d'urgence pour le bétail dans les situations de crise et de post-crise* (janvier 2009) : p. 6, 10, [www.ifad.org/lrkm/events/cops/papers/emergency.pdf](http://www.ifad.org/lrkm/events/cops/papers/emergency.pdf).
- 67 Cathy Watson et Andy Catley, *Interventions de moyens d'existence, de bétail et humanitaires : les directives et normes de secours au bétail*, (Réseau des pratiques humanitaires, Institut de développement outre-mer, document du réseau n° 64, décembre 2008) : p. 2, [www.odihpn.org/report.asp?id=2962](http://www.odihpn.org/report.asp?id=2962).
- 68 Cf. note 5.
- 69 OAA, « Politiques sur le bétail et réduction de la pauvreté, » *communication de politique sur le bétail 04* (2008) : pp. 4-5, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/i0265e/i0265e00.pdf>.
- 70 Ibid., p. 5.
- 71 Cf. note 5, p. 16.
- 72 Gaim Kibreab et Alan Nicol, « *De retour mais assoiffés : alimentation en eau, moyens d'existence et rapatriés dans la région de Gash-Barka, Érythrée*, » (programme pour la politique sur l'eau de l'Institut de développement outre-mer, communiqué de politique sur l'eau n°. 1, 2001), [www.odi.org.uk/resources/projects/reports/2002/01/water-livelihoods-returnees-gash-barka-region-eritrea.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/projects/reports/2002/01/water-livelihoods-returnees-gash-barka-region-eritrea.pdf).
- 73 Entretien téléphonique avec Andrew Catley, 8 août 2008.
- 74 Les interventions de bétail suivantes se basent en partie sur la note 66, pp. 2-3.
- 75 Cf. note 66, pp. 2-3.
- 76 Cf. note 67.
- 77 Cf. note 66, p. 10.
- 78 Ibid., p. 7.
- 79 Cf. note 69, p. 5.
- 80 Cf. note 66, pp. 1-2.
- 81 Cf. note 5, p. 64.
- 82 Cf. note 47.
- 83 E.F. Guèye, « *Aspects de genre dans les systèmes de gestion de volailles familiale dans les pays en voie de développement.* » (non daté) : p. 2, [www.fao.org/ag/againfo/themes/en/infpd/documents/papers/2004/12gender318.pdf](http://www.fao.org/ag/againfo/themes/en/infpd/documents/papers/2004/12gender318.pdf).
- 84 Ibid., p. 3.
- 85 Site Solutions HORIZON, « Nord-Kivu, un projet d'œufs de poule en RD du Congo donne matière à penser » (28 mars 2008), [www.solutions-site.org/artman/publish/article\\_391.shtml](http://www.solutions-site.org/artman/publish/article_391.shtml).
- 86 Ibid.
- 87 Comité international de la Croix-Rouge, *L'agriculture à travers un conflit* (septembre 2007) : pp. 35-36, [www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/economic-security-feature-291107/\\$File/Farming%20Through%20Conflict.pdf](http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/economic-security-feature-291107/$File/Farming%20Through%20Conflict.pdf).
- 88 Cf. note 5, pp. 65-66.
- 89 Ibid., p. 61.
- 90 Ben Ochan, « L'apiculture en Ouganda, » *Le nouvel agronome en ligne*, [www.new-ag.info/00-5/focuson/focuson2.html](http://www.new-ag.info/00-5/focuson/focuson2.html) (consulté en février 2009).
- 91 Andrew Catley et al., *Evaluation d'impact participative : un guide pour les professionnels*, (Centre international Feinstein, Tufts University, octobre 2008) : p. 9, <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Participatory+Impact+Assessment--+a+Guide+for+Practitioners>.
- 92 Ibid.
- 93 Ibid., p. 11.

---

# Interventions de microfinance

## INTRODUCTION

Le manque de crédit et d'argent est une des contraintes les plus significatives que subissent les déplacés recherchant des moyens d'existence. Les événements imprévus peuvent être mieux gérés si les réfugiés, déplacés internes (DI) et rapatriés ont accès aux services de microfinance, tels que l'épargne, les prêts et les assurances. Les services de microfinance dans les contextes de rétablissement et de développement précoces constituent une partie vitale d'une approche intégrée pour des moyens d'existence durables et le soulagement de la pauvreté, non seulement pour les déplacés qui sont économiquement actifs, mais aussi pour les groupes les plus appauvris. Allant au-delà de la culture traditionnelle d'assistance qui est basée sur les secours, la microfinance propose un moyen digne de soutenir les personnes déplacées tout en favorisant leur autonomie.

Les interventions de microfinance impliquent une programmation croisée englobant les efforts de secours et de développement. Dans la plupart des contextes où la communauté humanitaire essaie de proposer des services de microfinance, il n'existe ni institution bancaire ni système de réglementation opérationnel. La microfinance a prouvé qu'elle pouvait soutenir des stratégies d'existence appropriées chez les femmes et des jeunes affectés par un conflit, en leur permettant de devenir les acteurs de leurs propres survie et développement. Les programmes d'épargne sont souvent leur besoin le plus pressant, car ces programmes offrent un moyen d'accumuler des revenus en toute sécurité, sans la pression supplémentaire de devoir obtenir un prêt.

Ce chapitre décrit la gamme de produits de microfinance disponibles et met en évidence les avantages potentiels de la microfinance dans les contextes de déplacement et de rétablissement précoce, ainsi que les fausses suppositions et autres erreurs observées dans les interventions mal planifiées. Il offre des recommandations pour assurer des pratiques sensibles à l'âge, au genre et aux capacités dans les programmes de microfinance. Il guide les praticiens pour identifier les besoins de leur population cible, pour choisir les interventions les plus adaptées à leurs clients



Des prêts de faibles montants peuvent aider les réfugiés à créer des entreprises qui les rendent auto-suffisants, comme celle-ci en Colombie. © Commission des femmes pour les réfugiés/Diana Quick

et pour décider des modes de contrôle et d'évaluation. Étant donné que les interventions de microfinance sont très complexes, ce chapitre fournit des directives générales et inclut des ressources à utiliser pour développer des interventions progressives.

La première étape de toute intervention de microfinance doit être un mappage participatif des mécanismes financiers existants dans la communauté cliente. Les institutions et prestataires de services de microfinance qui travaillent avec les individus affectés par un conflit ou une catastrophe doivent identifier des programmes pouvant renforcer les capacités, traiter les inégalités et les vulnérabilités, et promouvoir l'autonomisation à travers un processus holistique de rétablissement et de développement sociaux et économiques. Si possible, les bénéficiaires devraient recevoir une intervention graduelle pouvant partir d'une assistance, de subventions, de formation et de services de soutien, pour conduire à l'épargne de groupe et aux associations

de crédit puis, finalement, à une relation individuelle avec une institution de services financiers formelle ou semi-formelle. Les interventions de microfinance doivent adopter une perspective à long terme, cherchant à aider les clients à démarrer et faire croître leurs entreprises pendant qu'ils sont toujours dans les camps, les préparant ainsi au rapatriement, à la réimplantation ou à l'intégration. Idéalement, cela devrait impliquer des connexions aux programmes en place dans les pays ou régions de retour des réfugiés et DI.

Il n'existe pas d'approche unique pour la planification, la mise en œuvre et l'évaluation d'une intervention de microfinance. Les outils et conseils recommandés ici offrent des cadres souples pour la discussion, le dialogue, la planification et l'innovation.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Les évaluations de marché sont essentielles pour connaître la demande, réaliser la conception et assurer le suivi. Le facteur le plus important pour déterminer s'il faut ou non employer la microfinance est la demande de services.
- Il est indispensable d'assurer la durabilité des programmes de microfinance pouvant être pris en charge par des propriétaires locaux une fois que l'agence de mise en œuvre a terminé son travail.
- Il se peut que les institutions qui proposent déjà des services de microfinance dans la région soient les mieux placées pour étendre leurs services en vue d'inclure les populations déplacées ou rapatriées. De plus, ces institutions existantes peuvent offrir d'excellentes occasions de partenariat.
- Les services de microfinance dans les contextes de développement et de rétablissement précoces devraient être considérés, non comme des services de secours, mais comme partie intégrante d'une approche participative basée sur les droits pour le développement économique nécessitant un sens de responsabilité.
- La microfinance ne peut se substituer aux subventions, qui peuvent être plus appropriées selon la situation ou du contexte.
- Idéalement, les programmes de microfinance doivent avoir une mission sociale et un engagement explicite envers la réduction de la pauvreté s'ils servent des groupes affectés par une crise.
- Les services de microfinance doivent être séparés des programmes de secours.
- La microfinance n'est pas la panacée, et il n'existe pas de formule unique pour la réussite. Les interventions doivent prendre en charge des contextes spécifiques, définis par des évaluations des marchés et des besoins, afin de déterminer si le marché local peut prendre en charge des entreprises nouvelles ou plus étendues. Sans cela, il se peut que les clients ne puissent générer assez de revenus pour rembourser leurs prêts et/ou atteindre l'auto-suffisance.
- Toutes les personnes déplacées qui sont pauvres et marginalisées ne font pas nécessairement des candidats appropriés pour la microfinance, et particulièrement pour les prêts ou le crédit.
- Les programmes doivent être progressifs pour que les déplacés puissent acquérir différents produits de microfinance au fur et à mesure que les besoins et capacités évoluent.
- Les femmes et les jeunes doivent être perçus et soutenus comme des gestionnaires et des décideurs par rapport à leurs propres ressources financières.
- Les interventions de microfinance peuvent accidentellement causer un préjudice, exposant les femmes, les jeunes et les populations vulnérables à plus de risques.

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**Les services de développement d'entreprise (SDE)** sont des dispositions destinées aux clients de la microfinance et conçues pour augmenter leurs chances de succès dans leurs entreprises commerciales. Les services recouvrent par exemples des formations en gestion d'entreprise et en compétences financières, un assistance technique et commerciale, des connexions au marché, l'accès à la technologie, des conseils et du mentorat.<sup>1</sup>

**Un bien de garantie** est un actif engagé par un emprunteur pour obtenir un prêt, et qui peut être saisi en cas de défaillance.

**La microfinance formelle** inclut les services de microfinance fournis par les banques publiques et privées, les compagnies d'assurance et les entreprises financières soumises aux réglementations et à la supervision propres au secteur bancaire.

**La microfinance informelle** inclut les services de microfinance fournis non par des institutions, mais par des organisations ou des individus dans une communauté qui n'ont pas de statut juridique officiel et sans intervention externe.

Un **système tournant** est un groupe d'épargne dans lequel chaque membre s'engage à verser un paiement hebdomadaire dans un fonds commun. La séquence des bénéficiaires du fonds commun peut être déterminée de façon aléatoire, par exemple par tirage au sort d'un numéro dans un chapeau, ou par une rotation structurée de membre en membre. Ces groupes d'épargne informels peuvent aussi proposer des prêts, et peuvent être désignés sous les noms de RoSCA (Rotating Savings and Credit Associations, Associations d'épargne et de crédit tournants) et d'ASCA (Accumulating Savings and Credit Associations ou Associations d'épargne et de crédit accumulatifs), entre autres. Voir aussi les groupes d'auto-assistance.

**Le microcrédit** est défini par la Grameen Bank – la banque de développement communautaire du Bangladesh qui a popularisé la microfinance – comme « de petits prêts à des individus très pauvres pour des projets de travail à leur compte qui génèrent des revenus, leur permettant de prendre soin d'eux-mêmes et de leurs familles. »<sup>2</sup> La Fondation pour l'assistance communautaire internationale (Foundation for International Community Assistance - FINCA), un prestataire de services financiers leader pour les entrepreneurs à revenus faible, définit le microcrédit comme « l'offre de capital d'exploitation pour alimenter la productivité de la majorité pauvre du monde. »<sup>3</sup> Le microcrédit ne nécessite pas forcément un financement de donateurs, comme l'illustre le nombre d'institutions de microfinance qui sont auto-financées par des prêts provenant de diverses sources, comme les banques commerciales, les épargnes des clients et même des placements en actions d'investisseurs externes.<sup>4</sup>

**La microfinance** est un terme désignant les services financiers offerts aux personnes défavorisées qui ne sont pas servies par les banques et autres institutions financières formelles.

**La micro-assurance** est « la protection des individus à faibles revenus contre des périls spécifiques en échange de primes versées régulièrement qui sont proportionnelles à la probabilité et au coût du risque impliqué. »<sup>5</sup>

**Les microprêts** sont des prêts de faibles montants accordés aux chômeurs, aux entrepreneurs pauvres et autres individus pauvres qui ne sont pas considérés comme « fiables » par les institutions de crédit traditionnelles, car ils n'ont ni biens à offrir en garantie, ni emploi stable, ni historique de crédit vérifiable.

**Les institutions de microfinance (IMF)** sont des prestataires de services de microfinance formels. Le terme en est venu à désigner un large éventail d'organisations, y compris des organisations non gouvernementales (ONG), des banques commerciales privées, des banques appartenant en partie à l'état, des institutions financières non bancaires, des unions de crédit et des coopératives.

**Les organisations de microfinance (OMF)** sont souvent synonymes d'IMF, mais le terme s'applique plus généralement aux entités créées par les ONG.

Un **groupe d'auto-assistance (GAA)** est un terme largement utilisé dans le sud de l'Asie et au-delà pour décrire les groupes d'épargne communautaires.

**Les prêts solidarité** sont des prêts sans bien en garantie accordés à de petits groupes d'individus (habituellement de trois à cinq), utilisant la pression du groupe comme incitation principale au remboursement. Ils fonctionnent mieux dans les communautés rurales que dans les zones urbaines où la mobilité est plus grande et le capital social plus faible.

**Le crédit échelonné** est un processus par lequel les emprunteurs qui remboursent leurs prêts à temps sont éligibles pour des prêts toujours plus importants et peut-être plus sophistiqués.

Le Portail Microfinance<sup>6</sup> et ACCION International<sup>7</sup> fournissent des glossaires pour la vaste terminologie utilisée par l'industrie de la microfinance. Pour se conformer à la majorité de ces publications, ce chapitre utilise le terme « client » plutôt que « participants » pour désigner les utilisateurs des services de microfinance.

## PRINCIPES CLÉS DE LA MICROFINANCE

En 2000, la Grameen Bank au Bangladesh, organisme de prêt aux personnes défavorisées le plus connu au monde et inspiration du mouvement mondial de la microfinance, a annoncé des changements majeurs dans ses opérations. Le Grameen Generalised System — mieux connu sous le nom de Grameen II — se base sur des convictions de base concernant les rapports des personnes pauvres aux services financiers :

- « Les gens pauvres remboursent toujours leurs prêts » ;
- « Le crédit pour les personnes pauvres crée des emplois indépendants... et son accès devrait être un droit » ;
- « L'usage consistant à fournir des biens en garantie des prêts est une méthode antique qui doit être abandonnée » ;
- « Les personnes pauvres peuvent travailler en groupes pour s'entraider dans la gestion de leurs emprunts » ; et
- « Les services financiers, et le crédit en particulier, sont une arme puissante contre la pauvreté ainsi qu'un moyen puissant pour l'autonomie des femmes. »<sup>8</sup>

## TYPES DE PRESTATAIRES DE MICROFINANCE

Les programmes de d'épargne et de crédit de groupe sont très variés et concernent aussi bien de très petits groupes auto-sélectionnés, qui s'appuient sur les rapports personnels et la réputation, que de grands groupes hautement structurés et basés sur des règles.

**Les coopératives de crédit, coopératives d'épargne et de crédit et coopératives financières** sont des institutions à but non lucratif détenues et régies par leurs membres, qui sont généralement dirigées par un personnel rémunéré qui peut éventuellement être assisté par des comités de membres volontaires. Les coopératives de crédit et les coopératives financières se basent généralement sur l'épargne, c'est-à-dire qu'elles financent leur portefeuille de prêts à l'aide des dépôts des membres, et non par un financement externe.

**Les associations d'épargne et de crédit tournants (Rotating Savings and Credit Associations - RoSCA)** sont des arrangements financiers communautaires impliquant un groupe d'épargnants qui apportent un montant fixe à un fonds commun de façon régulière. De petits prêts sont accordés à partir du fonds aux membres du groupe, qui, lorsqu'ils sont remboursés, deviennent un crédit pour un autre membre. Les RoSCA fournissent une prestation de services efficace, bon marché et transparente. Les RoSCA ne sont pas en mesure de fournir du crédit pour des besoins d'investissement, des prêts commerciaux ou d'urgence lorsqu'ils sont nécessaires, ni un retour véritable sur les épargnes investies. Les manquements sont assez courants après qu'un membre ait reçu sa part. Les prêts RoSCA sont généralement trop petits pour que les IMF les traitent de façon individuelle. Dans certains cas, la réserve de fonds prêtables dérivés de ces ressources privées peut être augmentée par des prêts formels accordés par des banques au fur et à mesure que les groupes se développent. Cela reste toutefois peu réalisable dans les contextes de déplacement et de rétablissement précoce, et pourrait présenter des risques supplémentaire pour le groupe. Parmi les

variantes des RoSCA, citons le *susu*, pratiqué en Afrique occidentale et dans les Caraïbes, ainsi que les *tontines*, employées en Europe dans le passé et aussi pratiquées en Afrique occidentale.<sup>9</sup>

**Les associations d'épargne et de crédit accumulatifs (Accumulating Savings and Credit Associations - ASCA)** sont des groupes informels et limités dans le temps qui proposent des prêts et des assurances de court terme, en utilisant l'épargne comme seule source des prêts. Les ASCA gardent les épargnes des membres, qui peuvent demander des prêts de façon régulière à partir des fonds accumulés. Elles sont plus complexes que les RoSCA et nécessitent normalement des registres (écrits ou gardés en mémoire), car tous les membres n'effectuent pas les transactions de la même manière. Un membre est nommé pour gérer les fonds, des registres sont tenus et les excédents sont prêtés. Certains empruntent tandis que d'autres épargnent, et les emprunteurs peuvent emprunter des montants différents à des dates différentes, pour des périodes différentes. Les ASCA sont le plus efficaces lorsqu'elles sont limitées dans le temps. Au terme de la période déterminée — habituellement de dix à douze mois — tous les prêts en cours sont remboursés et le montant accumulé plus intérêts et réparti entre les membres du groupe. *Un cycle de projet ASCA devrait couvrir une période d'au moins 15 mois pour un cycle d'épargne de 12 mois afin de laisser suffisamment de temps pour mobiliser les groupes d'épargne, pour former les membres qui géreront les fonds avec la tenue des comptes, et pour distribuer les matériels nécessaires.* Les ASCA se pratiquent le plus fréquemment dans le sud de l'Asie.

**Les associations villageoises d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Associations - VSLAs / VS&LA)** sont des ASCA dans lesquelles des groupes auto-sélectionnés comprenant de 10 à 25 personnes investissent leurs économies dans un fonds d'emprunt, à partir duquel les membres peuvent emprunter. Des prêts à intérêt sont initialement offerts pendant un à trois mois mais, avec le temps, ils peuvent monter à six mois ou plus. En gérant de petits fonds communs locaux de capitaux pour répondre aux besoins des

foyers en matière de gestion financière, les VSLA peuvent fournir des épargnes durables et rentables, ainsi que des services d'assurance et de crédit pour les personnes habitant dans des endroits où les banques et IMF ne sont pas présentes. La tendance des VSLA est plutôt de servir les personnes très pauvres dont les revenus sont irréguliers et moins fiables, et qui ne travaillent pas nécessairement à plein temps. VSL Associates est un consortium de praticiens qui se consacrent à diffuser la méthodologie ASCA.<sup>10</sup> La méthodologie VS&L — basée sur les principes des RoSCA — est maintenant utilisée dans le monde entier, et a été introduite par l'ONG CARE au Nigeria. Les caractéristiques clés des VSLAs sont les suivantes :

- des services financiers « basés sur l'épargne » sans emprunts ni donations externes au portefeuille des prêts ;<sup>11</sup>
- l'autogestion ;
- des opérations simples et transparentes ;
- des montants et termes flexibles pour les prêts ;
- des « coûts de gestion très faibles payés par les revenus du groupe » ;<sup>12</sup>
- la rétention des revenus dans le groupe et la communauté locale ;<sup>13</sup>
- la réponse aux besoins de base des clients par une épargne simple et accessible ainsi que des structures de crédit et d'assurance ;
- un personnel établi localement et pouvant s'occuper de la gestion du programme après une très courte période d'orientation ;
- un modèle de base reproduit spontanément et pouvant être adapté avec flexibilité.

## POINTS FORTS ET POINTS FAIBLES DU MODÈLE VS&LA

### Points forts

- Les VS&LA ont la capacité d'offrir des services financiers appropriés dans des zones reculées marquées par une activité économique faible, et ce de façon durable, avec des frais de constitution bas.
- La méthodologie est adaptable aux conditions et besoins locaux, et elle est transférable dans pratiquement n'importe quel environnement.
- Les VS&LA peuvent servir les personnes illettrées comme celles qui sont alphabétisées.
- Elles n'ont pas besoin d'un personnel expert et coûteux pour être mises en œuvre et elles peuvent facilement être intégrées dans un programme de services non financiers.
- Les dépenses d'exploitation des VS&LA sont presque nulles, si bien qu'elles peuvent se permettre de faire des prêts extrêmement réduits. Elles ont un excellent historique de sécurité, c.-à-d. qu'il y a très peu de détournement des fonds du groupe et de pertes de prêts (les coffres, les gardiens de clés et les caisses assurent un haut niveau de transparence et un investissement dans des activités à long terme).
- Le système de transactions est rapide, simple et transparent, et il garantit des retours sur épargne élevés.
- Les VS&LA entretiennent une culture de gestion financière.
- Les VS&LA permettent aux participants d'acquérir des sommes forfaitaires de capital à un moment prévisible, puis de les investir dans des activités à long terme.
- Toutes les sommes payées par la VS&LA restent dans le village ; il n'y a pas de « drainage » vers un siège externe.<sup>14</sup>

### Points faibles

- Le montant du prêt est faible, particulièrement au début du cycle.
- La période du prêt est habituellement courte et limite les investissements à long terme.
- Les fonds ne sont pas toujours disponibles aux moments appropriés.<sup>15</sup>

## PRODUITS DE MICROFINANCE

### PRÊTS COMMERCIAUX

Les prêts commerciaux constituent le produit clé de développement économique utilisé dans les interventions de microfinance. Ils aident les clients en offrant le capital d'amorçage nécessaire pour lancer des activités génératrices de revenus et leur permettre de constituer un historique de crédit. Ils peuvent aussi aider les clients à éviter les prêts rapaces tout en établissant un fondement pour la stabilité économique au moyen des services d'épargne et de micro-assurance. Il existe de nombreux types de prêts de microfinance, et un même prêt peut présenter des variantes. Parmi ces prêts figurent les prêts individuels, les prêts pour salariés, les prêts collectifs, les prêts de solidarité avec garantie, les prêts Grameen, les VSLA et les prêts de micro-assurance.

### PRÊTS AUX CONSOMMATEURS

Les prêts aux consommateurs aident les clients à assurer leurs dépenses quotidiennes de base. Bien que ces prêts puissent être une option à envisager, il est important que les interventions de microfinance soient complétées par l'assistance humanitaire le cas échéant, afin que les produits de microfinance conduisent à des moyens d'existence à long terme pour les groupes déplacés. Les prêts utilisés pour la consommation sans contribuer à l'auto-suffisance peuvent exposer les clients à de plus grands risques de vulnérabilité et/ou de dépendance par rapport à l'assistance.

#### ÉTUDE DE CAS

#### **Approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach to Improving Livelihoods - SAIL)<sup>16</sup>**

Conçue par le Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC) dans le cadre des interventions de développement par la microfinance au Libéria, en Sierra Leone, au Rwanda et au Soudan, l'Approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (SAIL) offre aux populations réfugiées, et particulièrement aux femmes, une formation en gestion d'entreprise et un accès au capital au moyen d'un programme ciblé qui propose des prêts, des prêts sans intérêt ou des subventions et, en fonction de la capacité de remboursement, des capacités de gestion de crédit et des opportunités commerciales. La SAIL offre aux femmes réfugiées la possibilité de constituer un historique de crédit positif leur permettant d'utiliser des services de microfinance et de développement de micro-entreprise à partir de prestataires connectés dans la zone de rapatriement, conformément à la stratégie du programme R2R (Refuge-to-Return ou Retour pour les réfugiés). L'ARC a réussi offrir des prêts à de nombreux clients dans le monde entier, y compris à des réfugiés libériens et sierra-léonais en Guinée et au Libéria, à des réfugiés soudanais au nord de l'Ouganda et à des réfugiés birmans en Thaïlande. L'ARC a édifié des IMF leaders en Sierra Leone, au Libéria et au Sud-Soudan, qui ont servi les déplacés suite à leur rapatriement.

## ÉPARGNE

Bien que certaines personnes pauvres soient de bonnes candidates pour les prêts, bien plus ont besoin de services d'épargne. Les produits d'épargne devraient avoir une ampleur limitée mais adaptée aux besoins spécifiques des groupes déplacés. Il est indispensable qu'ils soient gérables et traités par un personnel adéquat. Le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP) avertit qu'il peut être difficile pour les IMF de « gérer efficacement l'offre de nombreux produits, spécialement au début » en raison de « pressions sur les capacités de la direction et du personnel qui affectent négativement les performances des IMF comme leur service aux clients. »<sup>17</sup> Il est plus judicieux de se concentrer sur l'offre de produits complémentaires à grande demande qui peuvent être employés en différentes combinaisons, par exemple, un compte d'épargne avec livret permettant des transactions illimitées et un compte de dépôts à terme (y compris ceux dont les termes sont d'un, deux ou trois mois).<sup>18</sup>

Pour les clients, ce qui compte le plus est la sécurité et l'accessibilité physique et financière des mécanismes d'épargne.<sup>19</sup> Les clients nécessitant l'accessibilité peuvent avoir recours à des mécanismes d'épargne plus informels qui n'offrent pas de sécurité pour leurs dépôts.

La mobilisation de l'épargne — utiliser l'épargne pour prêter à d'autres clients — nécessite un niveau plus élevé de complexité et de supervision que les opérations de crédit, car c'est l'argent des clients, non celui de l'IMF, qui est soumis à des risques. La mobilisation de l'épargne est souvent interdite par la loi, sauf pour certains types d'institutions, telles que les banques. Cependant, si une institution est légalement autorisée à mobiliser des dépôts, « la clé de la mobilisation de l'épargne du public sur une grande échelle n'est pas l'abondance de produits, mais plutôt quelques produits bien conçus et fournis efficacement, que les clients peuvent utiliser pour personnaliser leur portefeuille d'épargne en fonction de leurs besoins particuliers. »<sup>20</sup>

## MICRO-ASSURANCE

L'offre d'assurance est une tendance émergente dans l'industrie de la microfinance. Bien que des programmes isolés indiquent son potentiel, les réfugiés, déplacés et rapatriés restent largement ignorés en la matière. Lorsque l'assurance est disponible pour les déplacés, elle prend très souvent la forme de politiques d'assurance vie offertes par les IMF. Elles peuvent prévoir le remboursement partiel ou total des fonds crédités, des dépenses funéraires, le paiement d'une somme forfaitaire ou des services en nature continus en faveur des survivants du souscripteur de la police d'assurance. La police d'assurance protège non seulement les intérêts de son souscripteur, mais aussi ceux de l'IMF qui devrait autrement assumer les dettes non payées. Les IMF devraient s'associer aux agences d'assurance pour proposer des assurances, car les réglementations gouvernementales empêchent souvent les IMF de proposer directement des produits d'assurance.

Une étude commanditée par la Bill & Melinda Gates Foundation sur l'impact de la micro-assurance en Ouganda — où elle est relativement bien établie grâce aux efforts de la FINCA — a constaté que la micro-assurance encourage les individus à rechercher de façon plus précoce des traitements médicaux et qu'elle peut augmenter le taux de survie des petites entreprises.<sup>21</sup>

## AVANTAGES POTENTIELS DES INTERVENTIONS DE MICROFINANCE

De façon générale, très peu de publications traitent de l'impact de la microfinance.<sup>22</sup> Cela est particulièrement vrai pour les contextes de déplacement et de rétablissement. Cependant, des preuves considérables commencent à apparaître indiquant que les produits de microfinance adaptés à la demande et se basant sur l'épargne ont le potentiel pour :

- soutenir les stratégies de survie des clients pendant un conflit ou une catastrophe ;<sup>23</sup>
- éviter l'effondrement des petites entreprises et des économies des foyers ;<sup>24</sup>
- contribuer à la réhabilitation des petites entreprises et des économies des foyers ;<sup>25</sup>
- réduire le chômage et le sous-emploi ;<sup>26</sup>
- casser l'habitude de dépenser immédiatement les fonds reçus ;
- briser les cycles d'endettement et de dépendance par rapport aux prêteurs ;
- stimuler la participation des femmes et des jeunes à l'économie de marché ;
- encourager le travail entrepreneurial et réduire ainsi l'exposition au travail d'exploitation ;
- préparer les femmes à mieux résister aux crises financières ;
- augmenter le pouvoir de prise de décision des femmes dans les foyers ;
- fournir aux femmes et aux jeunes un historique de crédit et de remboursement dont ils ont besoin pour demander des prêts bancaires ;
- augmenter la probabilité d'inscription à l'école ;
- améliorer la sécurité alimentaire du foyer ;

- promouvoir la création d'actifs ;
- réduire la vulnérabilité face à la violence sexuelle, domestique et de genre, et aux stratégies d'adaptation négatives, telles que le sexe transactionnel ;
- améliorer la capacité des femmes à participer aux activités civiques ;
- améliorer l'estime de soi, la sensibilisation aux droits de l'homme et les aptitudes de leadership ;
- permettre aux femmes et jeunes entrepreneurs de devenir des modèles ;
- édifier les compétences et l'expérience nécessaires lors du rapatriement ou de la réimplantation ;
- promouvoir la contribution économique des entrepreneurs réfugiés pour le profit des communautés hôtes et du développement économique local.

De plus, des recherches émergentes montrent que les institutions de microfinance peuvent réussir dans les pays affectés par un conflit, selon les normes de mesure des IMF, que les MFI ont réussi à combler le manque de disponibilité des services financiers dans les pays affectés par un conflit, et que de nombreuses IMF dans des pays affectés par un conflit sont tout aussi performantes, voire plus performantes que les IMF opérant dans des environnements sans conflit, selon les mêmes critères.<sup>27</sup> Les programmes de microfinance les plus réussis sont mis en œuvre par des organisations disposant d'une expertise importante en la matière, qui proposent un éventail de produits et qui s'assurent que les clients possèdent ou reçoivent des compétences de développement d'entreprise.

## ÉTUDE DE CAS

## Réussite d'un partenariat de microfinance en Ouganda

Le projet Alchemy – une initiative de la Tufts University pour améliorer les interventions de génération de revenus en vue de soutenir les moyens d'existence des réfugié/DI – s'est associé en partenariat avec les Efforts des femmes ougandaises pour sauver les orphelins (Uganda Women's Effort to Save Orphans – UWESO), une ONG ougandaise.<sup>28</sup> Etabli par l'épouse du président ougandais, l'UWESO insiste sur le fait qu'au moins 80 pour cent de tous les clients, ainsi que le président et le trésorier de chaque groupe d'épargne, doivent être des femmes. Une évaluation en 2004 a indiqué que de nombreux clients avaient amélioré leur sécurité alimentaire et qu'ils avaient été capables d'embaucher du personnel.<sup>29</sup> Le partenariat de l'UWESO avec le projet Alchemy – ainsi qu'avec CHF International – a conduit à une expansion de son programme de prêts aux DI dans le nord de l'Ouganda, zone affectée par un conflit. Un système a été établi pour permettre aux clients disposant d'un bon historique de crédit de transférer leur notation de crédit à d'autres IMF ou banques, que ce soit dans la région ou après leur rapatriement. Les connexions vers des IMF ou banques traditionnelles font en sorte que les clients bénéficiant d'un solide historique de crédit puissent accéder à des prêts plus importants.<sup>30</sup> Un grand partenariat avec le secteur privé soutien désormais le programme de crédit de l'UWESO. En 2006, la Barclays Bank a annoncé un soutien considérable au travail de l'UWESO, exprimant son espoir que sa philanthropie puisse finalement aider les membres des « programmes financiers communautaires à évoluer un jour vers le secteur commercial » pour obtenir du crédit.<sup>31</sup>

---

## DÉFAUTS COURANTS DES INTERVENTIONS DE MICROFINANCE

Des insuffisances surgissent parce que les interventions de microfinance :

- sont souvent mises en œuvre par des organisations ne disposant pas de l'expertise requise ;
- sont souvent mises en œuvre par des organisations qui implémentent également des programmes de secours, ce qui complique les systèmes de remboursement car les clients considèrent erronément les prêts de microfinance comme une assistance ;
- sont souvent proposées dans des contextes où le déboursement de subventions est aussi effectué ; cela peut toutefois ne pas poser de problème si les interventions de microfinance utilisent des marques différentes et réalisent un ciblage précis ;
- proposent souvent des prêts trop faibles pour prendre en charge le démarrage des entreprises ;
- peuvent mener quelques clients à emprunter chez plusieurs prêteurs en raison d'un manque de coordination, ce qui conduit au surendettement ;
- n'accordent pas assez de soin à la sélection des clients ;
- peuvent connaître un conflit entre des objectifs souvent opposés, par exemple, l'aide aux personnes pauvres et la nécessité de cibler ceux qui sont économiquement viables, pour la réussite et la durabilité du programme ;
- peuvent conduire à des difficultés dans les prêts collectifs et la cohésion des groupes, particulièrement dans un contexte de déplacement ;
- dépendent de la solidarité des groupes, qui remplace la garantie matérielle qui serait exigée par une banque commerciale.

## ÉTUDE DE CAS

L'IRC tire des leçons de l'échec d'une intervention au Kenya<sup>32</sup>

En 1992, l'International Rescue Committee (IRC) a établi un programme de microfinance dans le camp de Kakuma au Kenya, un des camps de réfugiés les plus grands au monde. En 2002, le programme a été fermé, car l'IRC a reconnu l'absence des conditions minimales requises pour la réussite de la mise en œuvre des interventions de microfinance dans les contextes de réfugiés. L'agence a avoué manquer de capacités organisationnelles, ne pas être en mesure de définir la « durabilité, » connaître des difficultés à atteindre les clients prévus et souffrir de l'impact des politiques du gouvernement kenyan qui limitent l'engagement des réfugiés dans l'économie de marché.

## COMPRENDRE LA DYNAMIQUE ET LES DOMAINES PRÉSENTANT DES PROBLÈMES DANS LES INTERVENTIONS DE MICROFINANCE

### LES INTERVENTIONS DE MICROFINANCE DANS DES CONTEXTES DE CONFLIT

Concern Worldwide, une agence possédant une expérience considérable dans les contextes de déplacement et de rétablissement, lance l'avertissement suivant :

On a répertorié un certain nombre d'échecs d'interventions de microfinance des contextes de guerre ; les interventions étaient caractérisées par des démarrages rapides, le déboursement de gros prêts, de hauts niveaux de défaillance, une capacité limitée pour la récupération des montants prêtés et l'effondrement organisationnel au bout de quelques années. La cause remonte trop souvent à une conception et une planification sous-financées et conduites de façon précipitée, en se basant sur des idées préconçues inexactes.<sup>33</sup>

Dans les environnements affectés par un conflit, la plupart des prestataires de services de microfinance n'offrent pas de prêts aux réfugiés ni aux DI en général, car ils partent du principe que ces individus présentent trop de risques, qu'ils sont de passage, qu'ils manquent de biens à offrir en garantie et que leurs revenus sont trop faibles et irréguliers. Les femmes et les jeunes réfugiés et déplacés internes sont particulièrement peu susceptibles de forger des relations directes et individuelles avec des institutions de microfinance formelles ou même semi-formelles. Il se peut aussi que le crédit ne soit pas le service financier le plus approprié ou demandé pour les femmes et les jeunes déplacés, qui sont pour une grande part exposés à des risques alors qu'ils tâchent de survivre ou de rebâtir leurs vies dans des environnements non sûrs, et ce avec peu d'opportunités de gagner des revenus de manière régulière.

Un projet de recherche financé par le Département britannique de développement international (Department for International Development - DFID) a constaté que les interventions de microfinance se distinguent peu dans les pays affectés par la guerre. Les chercheurs ont remarqué que les projets de microfinance ont souvent une faible discipline de remboursement, qu'ils ne font pas la différence entre les subventions et le crédit, et que les projets s'effondrent souvent après avoir eu peu ou pas d'impact positif sur

la vie des clients. Les chercheurs ont reçu de nombreuses plaintes de la part de clients à propos du temps perdu dans des réunions de groupe, de l'exclusion des plus pauvres à cause de la méfiance des autres membres des groupes, de la prise en charge des problèmes des autres dès qu'on se joint à un groupe et du processus laborieux d'approbation des prêts dans des réunions hebdomadaires ou mensuelles. Lorsque les ONG ont retiré leur soutien aux initiatives de microfinance, les clients ont parfois refusé de rembourser ces ONG. Les organismes communautaires faibles s'effondrent fréquemment en quelques années. Les IMF sont souvent réticentes à s'installer dans des zones où les organisations de secours et de réhabilitation n'ont pas réussi à récupérer leurs prêts, où les prêts ont dû se transformer en subventions lorsqu'il a été difficile d'établir une discipline de remboursement.<sup>34</sup>

Si un programme de microfinance vise à promouvoir la stabilité, il est important de se demander :

- « Quel est le risque initial que le projet ait un impact négatif » sur la dynamique du conflit ?
- « S'il est mis en œuvre, le projet proposé peut-il réduire le risque que des facteurs structureux contribuent au conflit violent, et plutôt renforcer les structures œuvrant pour la paix, par exemple, en soutenant les institutions qui traitent les litiges ? »
- « Le programme augmentera-t-il la sécurité, ou du moins le sentiment de sécurité ? »
- « Quel en sera l'impact sur l'égalité des sexes, ainsi que sur les rôles et intérêts des femmes et des hommes ? Comment le potentiel pour la paix des femmes et de hommes peut-il être fortifié pendant le projet ? »<sup>35</sup>

## PROBLÈMES DE GENRE ET MICROFINANCE<sup>36</sup>

Bien que les programmes de microfinance aient la capacité de contribuer considérablement à l'autonomisation des femmes, il ne s'agit pas là d'une conséquence automatique de l'offre du crédit et de la formations de groupes d'épargne.<sup>37</sup> La recherche d'activités économiques par les femmes et leur capacité à générer des revenus sont gravement entravées par les inégalités entre les sexes. Dans de nombreux cas, les avantages de la microfinance « peuvent s'avérer marginaux, et les femmes peuvent même arriver à perdre leur autonomie. »<sup>38</sup> Il est important de remettre en question les connexions que l'on suppose existantes entre l'accès et l'autonomisation :

L'enregistrement de prêts aux noms des femmes ne signifie pas nécessairement qu'elles participent de façon égale aux décisions relatives aux demandes de prêts, car il se peut que les hommes négocient des prêts avec les membres masculins du personnel afin d'accéder plus facilement au crédit. De hauts niveaux de remboursement par les femmes n'indiquent... pas que les femmes sont celles qui ont utilisé ces prêts. Il est possible que les hommes prennent les prêts des femmes ou que les femmes choisissent d'investir leurs emprunts dans les activités des hommes. Peut-être les prêts sont-ils remboursés par les gains des hommes, les femmes renonçant à (leur) propre consommation, ou bien par des revenus des emprunts provenant d'autres sources. La grande demande de prêts par des femmes peut être le symptôme d'une pression sociale exercée par leur belle-famille ou leur mari pour qu'elles obtiennent des ressources extérieures, et non le signe d'une autonomisation.<sup>39</sup>

Voici d'autres risques liés au genre dans les interventions de microfinance :

- L'expansion rapide des programmes de microfinance peut contribuer à la saturation du marché dans les activités économiques traditionnellement attribuées aux femmes, et donc à la baisse des bénéfices.<sup>40</sup>

- Les prêts collectifs de microfinance peuvent exercer « des tensions importantes sur les réseaux de femmes existants si le remboursement devient problématique. »<sup>41</sup>
- La participation aux réunions de microfinance peut prendre tellement de temps qu'elle écarte les femmes d'autres activités sociales et politiques.
- Les dettes « peuvent conduire à un grave appauvrissement, à des abandons, et elles peuvent exercer des tensions importantes sur les réseaux de femmes. »<sup>42</sup>
- Les femmes peuvent renoncer à leur propre consommation en raison de pressions pour économiser.
- Les « femmes les plus pauvres sont les plus susceptibles d'être explicitement exclues des programmes et des groupes communautaires, dans lesquels le remboursement est le facteur primordial et/ou dans lesquels les programmes se concentrent avant tout sur les micro-entrepreneurs existants. »<sup>43</sup>
- Des personnes pauvres peuvent voir leurs biens confisqués pour non remboursement.
- La notion selon laquelle ces plans conduisent à l'autonomisation est problématique : « En accroissant la charge des femmes, et en les rendant responsables du remboursement, de tels plans utilisent les femmes comme instruments pour arriver à l'efficacité et à la durabilité, ce qui en fait aggrave leur pauvreté et leur vulnérabilité. »<sup>49</sup>
- Les ONG et les organisations de femmes « deviennent souvent impliquées dans un rôle de supervision associé au remboursement, » au lieu de se concentrer sur les raisons qui limitent peut-être la capacité de remboursement des clients.<sup>50</sup>
- Il faut essayer de traiter les raisons macroscopiques de la pauvreté et de l'inégalité par rapport aux politiques : « De nombreuses ONG prestataires de services n'ouvrent pas le dialogue avec les responsables des politiques, et c'est rarement qu'elles considèrent les questions économiques dans la perspective élargie de la communauté dans son ensemble. »<sup>51</sup>

Le projet Alchemy met en garde contre une pression excessive en terme de remboursement, faisant remarquer qu'il y eu des cas où des femmes, cherchant désespérément à rembourser leur prêt pour ne pas être exclues du programme de microfinance, se sont tournées vers la prostitution ou les prêts rapaces.<sup>44</sup>

Womankind Worldwide,<sup>45</sup> une organisation caritative britannique, met en doute la supposition selon laquelle les plans de crédit sont une méthode rentable, efficace, facile à gérer et durable pour soulager la pauvreté. L'agence argumente que :

- « La question des rapports de pouvoir et des droits dans les foyers est rarement traitée. »<sup>46</sup>
- « Peu de plans de crédit et d'épargne arrivent à couvrir les coûts et à accumuler du capital. »<sup>47</sup>
- Les coûts véritables des plans de crédit et d'épargne sont passés sous silence, et les gains sont constamment idéalisés.<sup>48</sup>

L'accès au crédit ne constitue pas une garantie que les femmes ne deviendront pas plus vulnérables et s'endetteront plus lourdement. Il est important de se rappeler que l'impact d'un programme d'épargne et de crédit sur le pouvoir de prise de décision des clientes peut être considérable dans un contexte, mais insignifiant dans des cultures où les droits des femmes sont absents.<sup>52</sup> Les indicateurs économiques, tels que le taux de remboursement, le niveau des revenus ou le total des prêts, ne doivent jamais être considérés comme des indicateurs d'autonomisation fiables.

## ÉTUDE DE CAS

### Le succès de la microfinance exagéré au Kurdistan irakien <sup>53</sup>

Les agences impliquées dans la microfinance incluent fréquemment des études de cas relatives à des femmes clientes dans leur matériel de promotion. Le site Web d'une agence travaillant pour assister les Kurdes du nord de l'Iraq a rapporté la réussite entrepreneuriale d'une femme désignée ici sous le nom d'Hewar. Comme des dizaines de milliers d'autres, Hewar avait perdu son mari et sa communauté pendant la campagne *d'Anfal* de Saddam Hussein pour la réimplantation forcée et la destruction des villages kurdes. Elle avait obtenu une série de prêts chaque fois plus importants. Après avoir démarré plusieurs micro-entreprises, il a été rapporté qu'elle avait défié les limites des genre et qu'elle était devenue la propriétaire-opératrice d'un tracteur. L'agence a mis l'autonomisation d'Hewar au crédit de son intervention, qui lui a permis de gagner des revenus significatifs à partir de contrats de labourage. La réalité était cependant bien différente : les prêts avaient été employés par ses beaux-frères. Ils ont utilisé du tracteur puis l'ont rendu à Hewar lorsqu'il est tombé en panne. Incapable de rembourser son dernier prêt ni de réparer le tracteur, elle avait pris le risque de vendre les bijoux que son mari lui avait donnés à titre de versement partiel de la dot. En utilisant ses derniers actifs restants, elle avait brièvement remis en état le tracteur, mais sans qu'il soit utilisé. Hewar et ses enfants regrettent de s'être impliqués dans le programme de microfinance.

## GROUPES VULNÉRABLES

Il est critique d'assurer qu'en plus des femmes, d'autres groupes considérés comme vulnérables, tels que les jeunes, les personnes âgées, les personnes handicapées et/ou souffrant d'une maladie contagieuse, les anciens combattants et autres pouvant faire face à des obstacles aux moyens d'existence, bénéficient d'une considération égale pour la microfinance.

## ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

Etant donné que les interventions de microfinance sont complexes et exigent un engagement à long terme, il est essentiel d'identifier si la microfinance est une intervention de promotion des moyens d'existence adaptée au contexte de déplacement. La réussite des interventions de microfinance dépend de la capacité des clients à rembourser leurs prêts, à générer des revenus et à réduire leur vulnérabilité. Il est donc important que des dispositions adéquate soient prises en matière de formation, afin d'établir un base d'alphabétisation, d'aptitude au calcul et d'éducation financière. Pour les clients possédant déjà ces connaissances et démontrant de solides aptitudes financières, il peut être important de développer leurs connaissances et expériences avec la prestation de services de développement d'entreprise (SDE). Il faut cependant remarquer que les SDE peuvent être très onéreux, particulièrement pour les nouvelles IMF, si bien qu'il faudra peut-être reléguer ces services jusqu'au moment où l'IMF aura récupéré ses coûts et se trouvera dans une position plus stable.

Afin de déterminer la justesse d'une intervention de microfinance, les praticiens doivent évaluer si le contexte, les ressources et les besoins sont appropriés. Il est essentiel que les conditions suivantes soient satisfaites, particulièrement dans les environnements post-conflit :

1. **Une activité économique suffisante pour utiliser les services de crédit.**<sup>54</sup>
2. **Une population cliente relativement stable.**<sup>55</sup>
3. **Un certain degré de stabilité politique.**<sup>56</sup>
4. **Une économie relativement stable avec un inflation gérable.**

L'Agence des Etats-Unis pour le développement international (U.S. Agency for International Development - USAID) a développé des principes de post-conflit tournant autour de la viabilité financière des prêts<sup>57</sup> qui peuvent être utilisés à titre de guide :

1. **Offrir des services adaptés aux préférences des micro-entrepreneurs pauvres**
  - a. Les prêts devraient être à court terme et compatibles avec les entreprises, marchés et schémas de revenus/dépenses des micro-entrepreneurs.
  - b. Le crédit échelonné, dans lequel les prêts sont petits et répétés, permettant aux clients d'emprunter des sommes légèrement plus importantes selon les besoins.
  - c. Les services de microfinance doivent être offerts de façon personnalisée, en travaillant avec les clients qui ne sont pas habitués aux services bancaires et qui pourraient être autrement considérés comme des clients indésirables par les banques traditionnelles.
2. **Rationaliser les opérations pour réduire les coûts unitaires**
  - a. Des processus normalisés et simplifiés pour offrir des services de crédit et d'épargne.
  - b. Des bâtiments et véhicules modestes. Les IMF de se comportent pas comme des banques, et elles ne leur ressemblent pas non plus.
  - c. Un personnel de première ligne (responsables des prêts et de l'épargne) qui sont proches de leurs clients en termes d'éducation (et donc de salaires).

3. **Motiver les clients à rembourser leurs prêts**
  - a. Le crédit répété et échelonné : la meilleure incitation au remboursement est peut-être l'accès continu aux services financiers.
  - b. Des groupes de garantie mutuelle, qui fournissent une pression de groupe et un soutien de groupe pour le remboursement.
  - c. Des remises pour des remboursements rapides et complets, des pénalisations pour les arriérés, ainsi que d'autres incitations et éléments de dissuasion financiers.
  - d. Une image d'IMF sérieuse et permanente. Les projets de microfinance temporaires qui ne sont pas sérieux en matière de collecte des prêts, de contrôle des coûts voire même d'entrées de revenus, seront rapidement perçus par les clients comme des organisations de secours ne nécessitant pas de remboursement.

4. **Percevoir des taux d'intérêt et des frais réalistes**

Afin de devenir une institution permanente, une IMF doit couvrir ses coûts à long terme. Bien que des pertes soient prévues, et qu'elles soient souvent subventionnées par un financement d'amorçage de donateurs pendant une année... elles ne peuvent s'éterniser.

  - a. Il faut admettre que le coût unitaire de cent prêts de 50 \$ sera plus élevé que celui de 5 000 \$. Le taux d'intérêt prélevé par les banques commerciales ne peut donc constituer une base de comparaison.
  - b. Reconnaissez que les micro-entrepreneurs ont un taux de productivité marginale de capital relativement élevé, même dans les contextes de post-conflit. En d'autres termes, ils sont capables d'obtenir des niveaux de retour de capital bien plus élevés que ceux des entreprises plus grandes.

5. **Augmenter l'échelle**

Les IMF peuvent satisfaire aux quatre premiers principes et continuer à perdre de l'argent si elles travaillent avec peu de clients. Augmenter l'échelle est donc nécessaire, non seulement pour l'ampleur du projet, c'est-à-dire pour aider de nombreux individus, mais aussi pour atteindre la durabilité.<sup>58</sup>

## CONDITIONS PRÉALABLES DE TOUTE INTERVENTION DE MICROFINANCE

### ÉTUDE DE MARCHÉ PARTICIPATIVE

La tâche initiale essentielle de la planification d'un programme de microfinance consiste à déterminer la nature et le niveau de la demande de services financiers, ainsi que les mécanismes d'épargne et de crédit qui sont déjà en place. Il est important de poser aux clients potentiels des questions telles que :

- Les gens économisent-ils ?
- Si oui, de quelles manières ?
- Comment et où économisent-ils leur argent ?
- Quelle gamme de services financiers connaissent-ils ?
- Peuvent-ils citer les groupes et organisations, au niveau local ou dans les camps, qui sont organisés autour du crédit ou de l'épargne ?
- Quels sont leurs rapports avec les systèmes financiers locaux et comment les perçoivent-ils ?
- Les femmes et les hommes disposent-ils du même accès aux services existants ? Les femmes et les hommes souhaitent-ils obtenir les mêmes services ?
- Certains programmes ou institutions ciblent-ils principalement les hommes ? Si c'est le cas, quel avantage les hommes en tirent-ils ? Qu'est-ce que les femmes ont l'impression de perdre à cause de leur manque de participation ?
- Y a-t-il des programmes ou des groupes exclusivement pour les femmes ? Dans un tel cas, quel avantage les femmes en tirent-elles ? Qu'est-ce que les hommes ont l'impression de perdre à cause de leur manque de participation ?
- Des formations en gestion d'entreprise sont-elles disponibles ?
- Quels sont les besoins de chaque groupe de clients en matière de crédit, d'épargne et d'investissement ?

Les entretiens ou groupes de discussion de l'étude de marché participative devraient tenir compte des considérations de genre lors de l'établissement d'un

processus d'entretien confidentiel. Les réponses données aux questions sur le mode et le lieu d'épargne des personnes interrogées peuvent varier en fonction des personnes présentes dans la pièce ou à portée de voix, ou en fonction du sexe de la personne conduisant l'entretien. Il faut prendre des mesures pour assurer la confidentialité des informations fournies par les interrogés. Il se peut que les participants à l'étude de marché ne souhaitent pas que leurs parents soient au courant de leurs objectifs financiers ou de leur expérience avec les services financiers.

Avant de lancer tout programme de microfinance, assurez-vous de :

- **Vérifier qu'une intervention de microfinance est nécessaire**  
Si la communauté a tout simplement besoin d'une injection de fonds, une intervention à court terme, telle qu'un échange d'argent ou de nourriture contre du travail, une substitution de l'assistance ou du travail d'autonomisation, peut être plus appropriée. Puisque les programmes de microfinance sont intrinsèquement à long terme, il est fondamental de s'assurer que tout programme mis en œuvre durera et sera en mesure de se poursuivre sous une conduite locale après le départ des agences de mise en œuvre. Les interventions de microfinance nécessitent une expertise et elles doivent développer la capacité des parties prenantes locales à assurer la durabilité du programme.

Par ailleurs, les interventions peuvent faire preuve de prudence si des systèmes informels, tels que les envois de fonds ou les RoSCA, existent déjà et ont établi des rapports de confiance entre leurs membres.<sup>59</sup> Si des subventions sont accordées à la place d'interventions de microfinance, il faut veiller à l'établissement d'un fondement pour le développement durable qui permettra aux programmes de microfinance d'être établis par la suite.<sup>60</sup> Il faut remarquer qu'il est courant que les programmes de subvention soient déguisés en programmes de crédit. CHF International avertit : « un programme de crédit géré par une

organisation qui ne prend pas au sérieux la récupération des prêts est en fait un programme de subvention, et il peut causer plus de dégâts qu'autre chose. »<sup>61</sup>

Dans de nombreux contextes, un éventail d'agences externes ont lancé leurs propres interventions de microfinance. Un manque de coordination entre les divers plans, des règles et réglementations différentes, et une insistance variable sur le respect des délais de remboursement sèment la confusion chez les clients potentiels tout en permettant à certains d'exploiter les conflits entre plans à leur avantage. En même temps, alors que des efforts coordonnés peuvent s'avérer utiles, les IMF devraient être concurrentielles, ce qui profite au client à long terme.

- **Assurer que le moment convient à une intervention de microfinance**

Les situations de post-conflit sont imprévisibles et généralement peu favorables à la microfinance. Non seulement certaines IMF se méfient des prêts en contextes de déplacement, mais il se peut aussi que la population cible soit trop vulnérable pour bien tirer parti de ces prêts juste après une crise. Les institutions peuvent se voir forcées d'opérer dans un environnement caractérisé par un conflit violent, des opportunités d'investissement limitées, une inflation galopante, un système bancaire affaibli et un taux de chômage élevé. L'insécurité politique et l'absence d'état de droit, une grande mobilité de la population et un capital social endommagé affectent également les opérations de microfinance.

- **Surveiller la situation de la sécurité**

La sensibilité au conflit est un élément essentiel des programmes de microfinance qui ont une mission sociale de promotion de la stabilité et de réduction des tensions entre les divers groupes socioéconomiques. Une analyse de la dynamique du conflit est une partie essentielle de toutes les phases des programmes de microfinance dans les contextes humanitaires. Les incidents de violence ou de réapparition du conflit doivent être surveillés de près, et les participants et personnel du programme doivent être prêts à ajuster leurs activités en fonction de ces situations.

Les agences humanitaires récemment arrivées pour intervenir en situation de crise devraient réfléchir minutieusement à la microfinance en tant qu'intervention. Dans les cas où les besoins de base en matière de nourriture et de logement ne sont pas satisfaits, et que de nombreux déplacés vivent dans la pauvreté la plus absolue, le crédit n'est pas la réponse initiale correcte. Les déplacés doivent d'abord recevoir une assistance de base pour la nourriture et le logement. C'est seulement une fois ces conditions remplies que les individus sont en mesure d'obtenir du crédit pour démarrer ou étendre des micro-entreprises. Si le crédit est proposé trop tôt, les fonds empruntés seront utilisés pour acheter de la nourriture, payer le logement et rembourser les dettes. La microfinance ne peut fonctionner que si les clients sont capables de rembourser leurs prêts, et il faut pour cela que soit en place une économie locale suffisante à travers laquelle les membres de la communauté sont en mesure de soutenir modestement des micro-entreprises.

- **Identifier les prestataires de services microfinance existants**

Dans la plupart des environnements de crise, il n'est pas recommandable de reproduire des services parallèles si d'autres prestataires de services de microfinance existent et servent des groupes clients cibles similaires. Lorsque c'est possible, les agences d'assistance devraient développer des relations avec les prestataires de services de microfinance locaux en vue d'une collaboration future. Les ONG peuvent offrir leur assistance dans les domaines suivants : formation complémentaire d'aptitude au travail pour l'alphabétisation, le calcul et la gestion de base, orientation des participants d'un programme de formation professionnelle vers une institution de microfinance, et assistance à la sélection des clients, tels que les clients à risque ou les victimes de la violence basée sur le genre.

- **Assurer qu'une expertise en microfinance est disponible avant de mettre en œuvre une intervention**

La microfinance est un domaine spécialisé nécessitant des compétences bancaires et en développement, une

combinaison qui ne se rencontre pas couramment dans la communauté humanitaire. Ces compétences exigent souvent une formation spécialisée. De nombreuses organisations tentent de mettre en œuvre des programmes de microfinance sans la capacité institutionnelle ou l'expertise requises. Les organisations de petite envergure ou qui se concentrent traditionnellement sur d'autres domaines devraient se demander sérieusement si elles disposent des capacités et de l'engagement nécessaires pour établir une IMF. Le personnel local de mise en œuvre doit posséder au moins une formation de base sur les principes de la microfinance et ils doivent avoir des aptitudes financières. Les responsables des prêts devraient disposer de compétences plus avancées dans le domaine financier. Ils doivent être capables d'évaluer les demandeurs de prêts et la viabilité des propositions commerciales. Les cadres et les membres supérieurs de la direction doivent avoir une expertise en microfinance et une expérience en gestion de portefeuille de prêts, et ils doivent être en mesure de gérer de près les coûts d'exploitation tout en maintenant une proportion clients-personnel importante.

Le rapport final du projet Alchemy émet les avertissements suivants :

Les agences non qualifiées qui essaient d'offrir un microcrédit aux réfugiés, puis qui échouent, ou les programmes faibles qui promeuvent de mauvaises pratiques, créent des problèmes pour les réfugiés et sapent la capacité des agences mieux qualifiées à mettre en œuvre des programmes efficaces. Les programmes faibles discréditent également le microcrédit auprès des réfugiés, ce qui tend à réduire le financement des donateurs. Les experts de l'industrie mettent l'accent sur le fait qu'avant d'essayer d'offrir des services de microcrédit, les agences devraient avoir un historique de résultats solide en microfinance, ainsi qu'un soutien technique considérable. Le microcrédit ne devrait pas être traité comme un programme d'ONG à court terme qui s'achèvera lorsque les fonds sont épuisés. Arrêter

et démarrer un programme de microcrédit cause plus de dégâts qu'autre chose tout en sapant la culture du crédit.<sup>62</sup>

- **Assurer que l'intervention de microfinance se base sur la demande et sur l'épargne**  
Aider les clients à épargner doit être une priorité. Des structures d'épargne sécurisées peuvent contribuer à bâtir une base d'actifs, fournir des fonds d'urgence et améliorer le pouvoir de négociation. Les associations informelles d'épargne et de crédit accumulatifs (Accumulated Savings and Credit Associations - ASCA) qui sont informelles peuvent offrir des taux de retour plus élevés sur l'épargne des membres que les banques formelles. Un accès rapide et pratique à l'épargne est indispensable pour les clients. Des études ont indiqué une plus grande demande en structures d'épargne sécurisées parmi les femmes et les jeunes dans les contextes de conflit, souvent même en priorité devant le crédit.
- **Assurer les compétences en étude de marché**  
Les interventions de microfinance ne doivent jamais être précipitées, et elles doivent toujours être précédées d'une étude de marché. Concern Worldwide prévient : « Sans un directeur ou un conseiller possédant une expérience pratique de la conduite d'une étude rigoureuse sur le terrain, et pouvant diriger tout le processus, il est probable que la fiabilité des résultats de l'étude de marché soit douteuse. Sans des résultats fiables, la réussite des produits de microfinance sera peu probable. »<sup>63</sup> Les agences qui souhaitent mettre en œuvre des interventions de microfinance doivent soit avoir la capacité de faire une étude de marché, soit être disposées à rechercher un soutien externe.<sup>64</sup>
- **Assurer que l'intervention est adaptée au contexte**  
Les programmes de microfinance ayant donné de bons résultats dans un environnement avec une population particulière peuvent ne pas fonctionner ailleurs. Une approche participative permettra de développer et de surveiller des programmes de microfinance en veillant à leur pertinence et leur justesse contextuelle, et elle tiendra compte des connaissances, compétences et expérience passées

et présentes des clients en tant que gestionnaires de ressources financières et de risques. Un programme de microfinance pertinent par rapport au contexte est plus susceptible de parvenir à une direction locale et à la durabilité.

- **Assurer une approche participative de la programmation**

À travers les évaluations initiales, la conception, le contrôle et les évaluations finales, les programmes de microfinance doivent assurer que tous les groupes soient consultés et activement impliqués dans la prise de décision. S'il s'avère difficile d'obtenir les perspectives des femmes ou des jeunes, de les attirer et les maintenir dans des postes de leadership pour les activités de microfinance en groupe, ou s'il s'avère difficile d'atteindre un équilibre des sexes dans les groupes mixtes, il faut prendre des mesures pour développer leurs capacités individuelles en vue de leur participation complète. Si les femmes et les filles sont exclues de l'adhésion aux comités et aux groupes par les membres de leurs foyers ou la communauté, il faut prendre des mesures pour inclure leurs besoins, leurs priorités et leurs préoccupations stratégiques dans les activités du programme. Il peut être nécessaire de cibler les femmes séparément afin de soutenir leur pleine participation et leur capacité à utiliser les activités de microfinance de façon productive. Les programmes de microfinance ciblant les femmes doivent cependant assurer l'accès des hommes à des services parallèles. L'exclusion des hommes des services de microfinance peut accentuer les pressions exercées sur les femmes pour qu'elles accèdent aux prêts, conduire à des cycles vicieux d'endettement, d'exploitation et d'abus, et faire augmenter la violence domestique et de genre.

- **Déterminer si les politiques du gouvernement hôte sont favorables**

Il peut être imprudent d'essayer de lancer une intervention de microfinance si le gouvernement hôte dispose de politiques strictes contre la participation des groupes déplacés à l'économie de marché, s'il leur refuse le droit au travail et/ou la liberté de mouvement, ou s'il tolère le

harcèlement des déplacés par la police. Les restrictions du gouvernement en matière de mobilité ou les interdictions d'accès peuvent créer des obstacles insurmontables aux activités économiques des déplacés et aux interventions de microfinance. Il est également d'une importance vitale de comprendre les lois et politiques régissant la microfinance dans le pays hôte, car elles peuvent restreindre les opérations ou entraver gravement les probabilités de succès (*se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes*).

- **Assortir les besoins des clients aux services appropriés**

Les services de microfinance devraient proposer une approche échelonnée par opportunité, capable de répondre dynamiquement aux différents besoins pendant les phases de rétablissement économique et de développement. Il faut pour cela mettre en place une suite de programmes interconnectés en commençant par l'assistance alimentaire, des bourses et subventions en espèce pour les activités génératrices de revenus, des structures d'épargne sécurisées, des dispositions en matière d'assurance, des associations d'épargne et de crédit en groupes informels, des groupes bancaires semi-formels avec un accès aux services financiers grand public, et une progression vers les prêts individuels auprès d'institutions ou banques de microfinance de confiance. Les chocs économiques ou les crises peuvent contraindre un client à revenir vers une phase précédente de la séquence, par exemple à passer d'un crédit collectif à une approche basée sur l'épargne ou des subventions, en soutien des moyens d'existence. Les crises ne devraient cependant pas provoquer l'exclusion des femmes ni des jeunes des programmes de services financiers progressifs. Dans les situations de déplacement prolongé, de petites subventions pour le développement économique peuvent stimuler l'activité du marché. Les revenus générés par les activités de subsistance stimulées par des subventions peuvent permettre la participation à des plans d'épargne et conduire au développement global de compétences financières.

## ÉTUDE DE CAS

Un nouvel espoir pour une famille de déplacés sierra-léonais<sup>65</sup>

Mme Rashid, qui élève seule ses deux enfants au nord de la Sierra Leone, subvenait modestement à ses besoins en ramassant et en vendant du bois à brûler. Suite à une attaque des rebelles en 2000, elle et sa famille se sont enfuis et sont arrivés dans un camp de déplacés internes près de la capitale, Freetown. Dans le camp, Community Action for Progress a sélectionné Mme Rashid pour démarrer une petite entreprise de kérosène et lui a fourni une formation et une subvention initiale. Après les hostilités, Mme Rashid a été rapatriée vers sa communauté, où elle a démarré une entreprise de cuisson de pain à l'aide d'une deuxième subvention. Bien que Mme Rashid n'a pas été en mesure de remplacer les actifs de son foyer, elle est capable de subvenir aux besoins de base de sa famille, d'envoyer son aîné à l'école et d'épargner avec une RoSCA. Mme Rashid aspire à terminer le lycée et à suivre une formation d'infirmière.

- Renforcer les capacités en ressources humaines**  
Un personnel à la mixité bien équilibrée, bien formé et sensibilisé est d'une importance vitale pour la réussite de toutes les activités de programmation de microfinance. Les stratégies de ressources humaines doivent comprendre des investissements dans le recrutement local et dans le renforcement de capacités durables pour le personnel. Afin d'être efficace, un leadership organisationnel et un engagement clair sont nécessaires pour les missions économiques et humanitaires de la microfinance. Le développement du personnel devrait cependant être entrepris de façon progressive selon les capacités financières de l'IMF ; si la formation du personnel en vient à être plus importante que le développement de la clientèle ou du portefeuille et le maintien de taux de remboursement élevés, cela pourrait épuiser les fonds apportés par les donateurs lors des premières années, qui sont les plus critiques.
- Prendre des précautions pour la sécurité des clients et du personnel du programme**  
Lors de la programmation des heures, des endroits et des activités des réunions, il est d'une importance vitale de considérer la protection et la sécurité personnelle des clients et du personnel du programme, ainsi que la sécurité des fonds transférés. Une analyse continue de la situation est requise dans les environnements de conflit.
- Etablir des procédures confidentielles de règlement des litiges**  
Pour la protection des clients, des canaux de signalement et des procédures de règlement des litiges clairs et confidentiels doivent être en place pour prévenir et traiter les cas d'exploitation et d'abus par toute partie prenante. Il est nécessaire d'enquêter et d'agir rapidement pour tout signalement d'abus. Davantage d'informations sur la protection des clients de la microfinance peuvent être consultées dans les *Principes de protection des clients dans la microfinance du GCAP*.<sup>66</sup>
- Obtenir un financement suffisant à long terme**  
Il est indispensable d'obtenir un financement à long terme avant de débiter le programme, car des programmes sous-capitalisés ou un arrêt brusque du financement peuvent être catastrophiques pour le succès d'autres — et futurs — programmes de microfinance. Assurez-vous d'anticiper les possibilités de coûts d'amorçage élevés et de croissance lente et instable.
- Etablir des mécanismes de contrôle**  
Il faut planifier des systèmes de contrôle des impacts sociaux et économiques du programme pendant la conception de toute intervention de microfinance. L'évaluation de la demande pour différents produits et services de microfinance

devraient se faire en permanence. Il est certain que des modifications de la demande se produiront au fur et à mesure que les besoins et aspirations des clients changent, ou en réaction aux changements dans la sécurité de l'environnement et dans l'économie de marché plus large.

- **Intégrer la souplesse et la réflexivité parmi le personnel et dans la mise en œuvre du programme**

Un programme de microfinance bien conçu et participatif doit examiner sa propre structure organisationnelle, ses politiques, ses processus et son personnel, puis identifier les cas de divergence par rapport aux objectifs ou aux capacités, et ce afin d'être responsables et transparents vis-à-vis des clients, des communautés de la microfinance, humanitaire et de développement au sens large, et des donateurs. La conception du programme, le personnel et les politiques de prestation de service doivent être ajustés si nécessaire afin de garantir l'alignement des opérations sur les objectifs du programme.

- **Séparer les opérations de secours des programmes de microfinance**

Les programmes de secours basés sur l'assistance devraient fonctionner séparément par rapport aux services financiers d'épargne, de crédit, d'assurance ou de transfert d'argent. Une stratégie de marketing efficace doit communiquer clairement la différence entre l'assistance humanitaire et les prestataires de services de microfinance. Les prestataires de services de microfinance et les IMF doivent garder leurs bureaux et leur personnel séparés de ceux des programmes d'assistance, et établir une distinction claire entre les logos, les noms, les stratégies de communication et le personnel spécialiste.

- **Bâtir des rapports avec les prestataires de services de formation et de soutien**

Afin que les femmes et les jeunes utilisent et tirent partie des avantages présentés par les services financiers, des programmes de formation et de soutien multisectoriels sont vitaux. Dans une

étude sur les moyens d'existence des DI au nord de l'Ouganda, une forte demande en formation a été constatée : « (M)ême si des programmes de prêt ne sont pas possibles, un programme de formation en gestion d'entreprise, qui est mis en œuvre plus aisément, peut apporter une grande contribution à la capacité des déplacés à créer des micro-entreprises. »<sup>67</sup>

- **Entreprendre une analyse Ne pas nuire (Do No Harm)**

La méthodologie Ne pas nuire<sup>68</sup> part du principe selon lequel dans un contexte de conflit ou de rétablissement, l'assistance ne peut jamais être neutre. Une analyse « Ne pas nuire » des connecteurs et diviseurs aidera les planificateurs du programme à tracer les modèles de tensions (diviseurs) entre les différentes parties prenantes et les facteurs (connecteurs) qui les rapprochent.<sup>69</sup>

- **Assurer que l'intervention soit sensible à l'âge, au genre et aux capacités**

Des programmes de microfinance bien conçus doivent tenir compte des rôles et responsabilités multiples des personnes déplacées aux différentes étapes de leurs cycles de vie. L'analyse des modèles de responsabilité en fonction du genre et de leurs impacts sur les moyens d'existence et les activités économiques du foyer dans les communautés affectées par un conflit est essentielle pour la planification de programmes de microfinance appropriés incluant des femmes et des jeunes. Les attentes culturelles qui pèsent sur les femmes et les filles façonnent différemment les relations entre le travail domestique non payé et le travail générant des revenus. Dans des environnements de conflit, les responsabilités domestiques des femmes et des filles sont associées à une pression nouvelle ou accrues pour qu'elles génèrent des revenus. Les services de microfinance qui sont coordonnés avec une programmation de soutien — et incluent la participation des leaders communautaires — peuvent être d'une importance vitale pour les moyens d'existence et le bien-être des femmes et des jeunes. Ces

services de soutien peuvent inclure des soins aux enfants et aux personnes dépendantes, une éducation, une formation professionnelle, une formation en développement d'entreprise, des soins de santé et de santé génésique, une assistance juridique et des services psychosociaux. La capacité des clients à tirer partie des services des programmes peut grandement varier. La participation à un programme de microfinance peut remettre en question ou renforcer les inégalités sociales et économiques existantes à travers des conséquences ou des résultats positifs non prévus. Le simple ciblage des femmes ou des jeunes ne constitue pas une garantie qu'ils obtiendront un plus grand pouvoir de prise de décision sur les ressources financières ni que leur marginalisation sociale et économique sera réduite. Des mesures supplémentaires doivent être prises pour soutenir leurs diverses capacités à accéder et utiliser les services financiers d'une façon qui puisse promouvoir des résultats profitables et transformateurs.

- **Identifier les problèmes de violence domestique et de genre**

Les planificateurs doivent prendre des mesures pour assurer que les programmes de microfinance ne rende pas accidentellement les femmes ou les jeunes plus vulnérables. L'accès au crédit et l'obtention de revenus peuvent élever les risques de violence contre les femmes, par exemple, si leur mari ou partenaire et les membres masculins de la communauté ne disposent pas des mêmes accès et ressources. Les programmes de microfinance doivent tenir compte des risques associés pour les clients et prendre des mesures pour améliorer la protection des clientes.

## CONCEPTION

Une fois décidé que la microfinance constitue l'intervention idéale pour la promotion des moyens d'existence, les praticiens peuvent s'appuyer sur un certain nombre de directives pour son développement. En raison de sa complexité, des ressources et des outils proposant un processus de conception par étapes sont indiqués en référence.

Le réseau SEEP a rassemblé les enseignements d'expériences précédentes pour contribuer au bon fonctionnement des interventions de microfinance dans les environnements de conflit et de post-conflit :<sup>70</sup>

1. **Se concentrer sur la sécurité des clients**

Évaluez les points forts et les actifs des clients. Assurez-vous que les clients sélectionnés pour les services de microfinance sont économiquement actifs et qu'ils seront capables de rembourser leurs prêts. Déterminez dans quels cas les produits d'épargne peuvent favoriser le transfert de fonds, apporter une stabilité à long terme mais également offrir un endroit sûr pour l'argent, ce qui réduira le risque de vulnérabilité.

2. **Travailler avec des institutions de confiance**

Les IMF existantes qui ont déjà toute la confiance des groupes déplacés devraient être utilisées. Il faut faire des efforts pour s'appuyer sur ces institutions plutôt que de les remplacer.

3. **Offrir un éventail de services**

Il est indispensable d'encadrer les services de microfinance dans une perspective de développement plutôt que de secours. « Le partage des informations et la coordination des activités avec les projets de secours et de développement économique peuvent contribuer à l'articulation d'une stratégie et de tactiques pour faire que les familles qui reçoivent d'abord une assistance directe passent progressivement à des subventions en argent puis à des services financiers. »<sup>71</sup>

**4. Ajuster la conception et la prestation des produits**

Les interventions de microfinance doivent s'adapter aux changements de conditions et avoir une vision réaliste du contexte.

**5. Séparer la microfinance des opérations de secours**

Bien qu'un chevauchement nécessaire puisse exister entre le développement et les secours, il est fondamental de séparer les deux pour la réussite du programme.

**6. Partager, coopérer et collaborer avec les parties prenantes**

Les groupes de parties prenantes et les réseaux dans les communautés locales, les ONG, les IMF et les donateurs ont beaucoup à gagner en collaborant et en partageant les leçons apprises et les objectifs de programme.

**7. Penser au long terme**

a. « Le coût élevé des opérations dans un environnement dangereux allonge le délai de leur rentabilité. L'aide des donateurs dans les environnements de conflit et de post-conflit implique souvent des montants bien plus élevés sur des périodes bien plus courtes que pour l'assistance au développement, » et les cycles de financement des donateurs sont susceptibles « [de] presser les praticiens d'adopter des pratiques de prêt non durables. »<sup>72</sup>

b. Il est crucial que les praticiens et les donateurs travaillent ensemble pour « concevoir des mécanismes de financement qui permettent un développement institutionnel continu du programme de microfinance après que la fin du financement d'urgence. »<sup>73</sup>

**8. Développer les ressources humaines et assurer la sécurité du personnel**

Il est indispensable d'embaucher un directeur et du personnel technique solides qui resteront dans le projet. Dans les contextes d'urgence, on a constaté que « les directeurs expatriés interagissent plus facilement avec les donateurs et avec la communauté de secours, » mais qu'ils peuvent manquer d'accès

dans des situations de sécurité complexes.<sup>74</sup>

En cas d'embauche de personnel expatrié, il est important de développer une planification de la succession pour préparer le remplacement de l'équipe de direction supérieure.

**9. Assurer l'accès aux informations et aux systèmes**

Il est indispensable de pouvoir accéder à distance aux registres sécurisés en cas de circonstances non prévues et lorsque le personnel ne peut se rendre dans les bureaux.

**10. Maintenir un portefeuille de qualité**

Il est essentiel de contrôler les remboursements et de développer les efforts de recouvrement pour assurer la solidité financière des IMF et de leurs services en faveur des clients déplacés. L'utilisation de systèmes informatiques de gestion (SIG) disposant d'informations actualisées et exactes permettra « aux agents de prêt et à la direction de contrôler quotidiennement les remboursements, et elle permettra aux directeurs de tenir les agents de prêt responsables de la qualité de leurs portefeuilles. »<sup>75</sup>

---

## ÉLÉMENTS CLÉS DU DÉVELOPPEMENT ET DE LA CONCEPTION D'UN PROGRAMME DE MICROFINANCE

Outre les études de marché participatives et les évaluations des besoins, l'évaluation des besoins en matière de services financiers et des capacités et risques des clients est un élément clé de la conception des interventions de microfinance.

---

### ÉPARGNE

Les services d'épargne individuelle ou collective doivent être autonomes, sans lien conditionnel avec

le crédit, c'est-à-dire que l'obtention d'un prêt ne doit pas être obligatoire pour les épargnants. La sécurité de l'épargne implique la mise en place de mesures pour améliorer la sécurité personnelle des collecteurs de dépôts et la sécurité des coffres et des bureaux des IMF. Les épargnants doivent pouvoir investir dans des structures d'épargne à intérêt conformes aux normes réglementaires internationales lorsque l'épargne n'est protégée par aucune réglementation nationale. Les structures d'épargne avec des taux d'intérêt plus élevés sur les dépôts contribuent à édifier le capital d'emprunt, les fonds d'urgence et les actifs. Cependant, de nombreux pays limitent les types d'institutions autorisées à collecter et mobiliser l'épargne, et il est donc essentiel de comprendre toutes les réglementations en vigueur avant de procéder.

Il a été prouvé qu'un accès rapide et pratique à l'épargne est grandement valorisé et utile. Dans certains cas cependant, les femmes et les jeunes préfèrent l'épargne contractuelle à terme, par exemple sous forme de certificats de dépôt, afin d'éviter que l'argent soit pris par les conjoints, les parents ou la belle-famille, ou pour éviter qu'il soit dépensé prématurément. Tous les types de structure d'épargne doivent inclure des mesures visant à empêcher que des tiers accèdent à l'épargne des femmes et des jeunes.

## CONSIDÉRATIONS POUR LE CRÉDIT

Voici quelques considérations importantes lors de la conception d'une intervention de microfinance :

- Le crédit est compliqué par les environnements d'inflation qui sont courants dans les contextes de conflit et de rétablissement. Il faudra peut-être établir les prêts dans une devise étrangère stable, mais les IMF doivent prendre conscience du risque que cela représente pour les emprunteurs.
- Les demandes de prêt doivent être simples et directes et prendre en compte le niveau d'alphabétisation et les aptitudes au calcul des demandeurs. Une assistance doit être offerte le cas échéant.
- Les critères d'éligibilité aux prêts ne devraient pas exclure les femmes ou les jeunes parce qu'il s'agit de leur premier prêt ou parce que leur activité s'exerce à domicile.
- Des problèmes de santé ou un handicap ne doivent pas automatiquement disqualifier un individu pour l'obtention d'un prêt. Les groupes vulnérables doivent être considérés sur un pied d'égalité avec tous les autres.
- Il ne faut demander ni exiger de garants en-dehors du demandeur de prêt.
- Les montants des petits prêts à court terme, associés à des plans de remboursement flexibles et plus fréquents, qui font suite à des crises personnelles ou communautaires, devraient être progressivement augmentés.
- Commencer par de petits prêts peut encourager les femmes ou les jeunes qui craignent les risques à emprunter, puis à aller progressivement vers des prêts plus importants au fur et à mesure que la stabilité de leur situation et de leurs revenus s'améliore.
- Les stratégies pour l'accès égal et la progression vers des prêts individuels plus importants et à long terme devraient être clairement conçues, communiquées et mises en œuvre.
- Dans le cas des arrangements de crédit collectif semi-formel avec une IMF ou une ONG, les bonnes pratiques pour éviter les impayés consistent à : établir des rapports étroits entre le bureau des prêt et le client ; interdire les partenariats commerciaux entre membres du même groupe ; décourager la participation des membres d'un même foyer à un même groupe.
- Les subventions ou le plafonnement des taux d'intérêt ne sont généralement pas recommandés car ils peuvent saper la durabilité.
- Les barèmes de remboursement des prêts doivent correspondre aux circonstances individuelles et aux cycles économiques des clients.
- Des délais de grâce pour certains types d'entreprises saisonnières, ou le report du plan de remboursement

en raison d'une naissance, d'une maladie grave ou de tout autre type de crise entravant le remboursement du prêt, doivent être incorporés à la conception du produit de microfinance.

- Les intérêts, frais et termes de tous les produits financiers doivent être expliqués aux clients de façon transparente et compréhensible.

La microfinance en soutien du rôle positif des hommes dans le rétablissement économique et pour la réduction des inégalités entre les sexes peut inclure des services financiers pour promouvoir et renforcer les responsabilités des hommes en vue de contribuer au bien-être des foyers, tels que les prêts pour l'éducation des filles ou pour l'achat d'actifs productifs pour les filles célibataires. Ces prêts peuvent s'accompagner d'une formation de sensibilisation pour que les hommes et les leaders communautaires comprennent les avantages de la présence de filles et de femmes plus éduquées, qui s'expriment et qui sont économiquement productives dans leurs communautés, et qu'ils puissent s'y préparer.

## ANALYSE PARTICIPATIVE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Comme partie intégrante du processus d'évaluation participative des multiples parties prenantes, l'analyse participative de la chaîne de valeur (APCV) peut être utilisée comme outil pour cartographier les chaînes de valeur des produits locaux et pour relier les activités de micro-entreprise exercées par des femmes ou des jeunes aux marchés plus étendus ; elle permet également d'identifier les domaines où les services de microfinance peuvent soutenir les moyens d'existence qui exploitent des chaînes de valeur établies ou en pleine croissance. La conduite d'une APCV est importante pour la planification d'interventions cherchant à tirer stratégiquement partie des services de microfinance pour stimuler et développer des micro-entreprises (*se reporter au chapitre sur le développement d'entreprise pour davantage d'informations sur l'utilisation de l'analyse de la chaîne de valeur*).

## LA MICROFINANCE ET LES PROGRAMMES VIH/SIDA POUR LES FEMMES ET LES JEUNES DÉPLACÉS

Les réfugiés, les déplacés et les rapatriés peuvent être atteints du VIH/Sida, ou devoir prendre en charge des soins en traitement du Sida. L'épidémie a un impact important sur les programmes de microfinance. Lorsque les membres d'un groupe développent le Sida déclaré, la charge d'endettement du groupe devient souvent trop difficile à porter pour les membres qui ne sont pas atteints. Cela affecte la capacité de remboursement et le moral du groupe, ce qui peut conduire à un éclatement de la cohésion du groupe, de la dynamique collective et des mécanismes de garantie. Finalement, cela peut amener à des taux de dégradation accrus à cause du rejet des membres moins robustes.<sup>76</sup>

Ceux qui sont atteints du VIH/Sida et leur entourage doivent bénéficier de soutien de leurs moyens d'existence, de formation et de participation stratégique aux programmes de services financiers. Les membres des groupes peuvent être en mesure de s'entraider. Des considérations particulières s'appliquent à la conception et à la mise en œuvre des interventions d'épargne et de crédit collectives impliquant des clients atteints du VIH/Sida :

- Les fonds de prêt doivent être séparés des fonds de prêt principaux utilisés par d'autres groupes ciblés par les programmes de microfinance.
- On recommande les activités de marché à court terme qui génèrent des revenus rapidement, ainsi que des périodes de remboursement courtes.
- Le programme peut être plus efficace si l'on cible ceux qui dispensent des soins aux individus atteints du VIH/Sida, plutôt que les personnes gravement malades elles-mêmes.
- Il faut prendre des mesures pour réduire et éliminer la discrimination par le personnel sur le terrain à l'encontre des clients, par le biais de formations de sensibilisation.

### ÉTUDE DE CAS

#### La microfinance autonomise les femmes sud-africaines pour réduire les risques du Sida<sup>77</sup>

Les femmes pauvres dans les zones rurales de la province de Limpopo en Afrique du Sud ont reçu de petits prêts pour démarrer des entreprises « comme l'achat et la vente de marchandises, la vente de vêtements usagés ou neufs, la garde d'enfants ou le petit commerce alimentaire. »<sup>78</sup> Une condition pour l'obtention des prêts était la présence lors de 10 sessions d'une heure, qui se sont concentrées sur le VIH/Sida, la violence sexuelle, l'inégalité des genres et les aptitudes de communication. Deux ans après le démarrage de l'intervention, les recherches ont observé une augmentation de la valeur des actifs des foyers et des taux d'épargne chez les femmes, ainsi qu'une réduction du sexe sans protection et de la violence des partenaires intimes.

- Les valeurs de référence, les objectifs et les délais sont-ils respectés ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?
- Les obstacles auraient-ils dû être prévus et traités préalablement, ou étaient-ils inévitables ?
- Quels objectifs ont été établis pour les participants au programme ?
- Dans la communauté, qui tire partie du programme, et qui en est exclu ? Le processus de sélection des participants a-t-il été efficace et équitable ?
- Les clients remboursent-ils leurs prêts ?
- S'ils ne le font pas, quelles en sont les raisons : manque de temps, frustration par rapport aux faibles niveaux des paiements, manque de transport ?
- Les clients utilisent-ils les services de développement d'entreprise et les produits de microfinance tels que l'épargne et la micro-assurance ? Ces produits contribuent-ils à leur réussite ?
- Les clients remboursent-ils leurs dettes, épargnent-ils ou investissent-ils ?
- La communauté perçoit-elle les avantages à long terme de l'intervention ?
- Quel est l'impact de la génération de revenus sur les rapports entre les sexes et dans les foyers ? La violence s'est-elle accrue ? Les femmes connaissent-elles une amélioration en termes de statut et de respect ?
- Y a-t-il des problèmes de sécurité quelconques qui engendrent la vulnérabilité ?
- Les clients sont-ils satisfaits de l'accès et de la sécurité des services de microfinance ?
- Le programme de microfinance est-il équipé pour que les services se poursuivent sous une conduite locale après que la fin de l'intervention de l'agence ?

## MISE EN ŒUVRE

### CONTRÔLE CONTINU

Avant de démarrer une intervention de microfinance, il est important de produire un calendrier et de collecter des informations de référence permettant des comparaisons avec les résultats d'études ultérieures. Les besoins et les actifs de la communauté peuvent être identifiés par des évaluations de marché, citées à titre de référence à la fin de ce chapitre. Voici quelques questions à considérer :

## ÉTUDE DE CAS

### Une intervention de microfinance au Kenya bénéficie du contrôle continu<sup>79</sup>

L'initiative Tap and Reposition Youth (TRY), lancée par le Conseil de la population<sup>80</sup> – une ONG des États-Unis centrée sur les questions de santé génésique – et l'agence de développement K-Rep<sup>81</sup> (KDA) – l'institution de microfinance la plus ancienne du Kenya – a été conçue comme intervention de microfinance minimaliste pour les jeunes femmes et les adolescentes des zones à faibles revenus et des taudis de Nairobi touchés par des taux d'infection du VIH élevés. Le projet a visé à réduire leur « vulnérabilité sur le plan des conditions sociales et de la santé génésique, notamment au VIH, en améliorant les options de moyens d'existence. »<sup>82</sup> A l'origine, l'objectif principal du projet était de favoriser la formation de groupes de crédit. Cependant, il a fallu effectuer des ajustements à la conception du projet après avoir observé des taux d'abandon élevés : d'une part, les participants ont expliqué être peu intéressés par la poursuite d'un programme de prêt ; d'autre part, l'accès individuel aux sommes épargnées était limité par de lourdes restrictions. Les filles qui quittaient le programme ont toutefois indiqué qu'elles appréciaient beaucoup le soutien social apporté par les mentors et les amitiés développées lors des réunions de groupe. Les directeurs du projet TRY ont donc repensé le programme pour l'adapter aux capacités et aux aptitudes diverses des participants, ainsi qu'à leurs besoins en termes de soutien et d'éducation financière comme non financière. Par conséquent, l'approche initiale de constitution de groupes de crédit a ultérieurement cédé la place à un modèle de programme intégré, en plusieurs étapes, impliquant des solutions d'épargne et de crédit, une éducation non financière et un soutien social. Cette approche progressive a été développée pour répondre aux besoins des jeunes participants en fonction de leurs capacités et aptitudes de participation économique à différentes étapes de leur développement. Ils ont constaté qu'en général, les filles plus jeunes, moins expérimentées et plus vulnérables accordaient le plus de valeur au soutien social et aux structures d'épargne sécurisées, pratiques et volontaires, tandis que les filles plus âgées, plus expérimentées et moins vulnérables étaient prêtes pour le crédit, l'entreprise et les cycles de prêt répétés. L'importance du mentorat pour les taux de rétention des participants aux programmes de jeunes a été fortement mise en évidence par les évaluations, qui ont observé que les jeunes clients avaient besoin du soutien social de mentors qui ne soient pas simultanément agents de prêts ou collecteurs de dépôts.

## CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Le contrôle des programmes peut révéler certaines conséquences négatives non prévues. Ces types d'impact non prévus, qui doivent être surveillés, comprennent :

- une augmentation de la violence basée sur le genre à cause du renversement des rôles en matière de génération de revenus, ou des conflits ayant trait aux dépenses ou aux tâches domestiques ;
- un accroissement du stress des clientes dû aux nouvelles activités venant s'ajouter au soin des enfants, à la cuisine, au ménage et aux autres responsabilités domestiques ;
- des tensions dans la communauté, en raison de divergences entre les individus ayant obtenu des prêts et ceux qui n'ont pas été choisis ou acceptés.

### Les sept erreurs les plus courantes dans l'offre du microcrédit

A partir de son expérience dans de nombreux pays, CHF International<sup>83</sup> a identifié sept erreurs couramment reproduites par les programmes de microcrédit dans les environnements de post-catastrophe, de conflit ou de post-conflit :

1. Proposer un crédit aux foyers qui sont dans un grand besoin mais qui n'ont pas la capacité de payer : les subventions et prêts les plus nécessaires ne devraient être accordés qu'aux emprunteurs solvables.<sup>84</sup>
2. Combiner les programmes de subvention avec les programmes de prêt.<sup>85</sup>
3. Certains donateurs ne respectent pas les principes des bonnes pratiques de la microfinance : ils exercent souvent des pressions sur les ONG/IMF locales afin qu'elles accordent des prêts à tous les bénéficiaires du programme sans tenir compte de leur capacité de remboursement.<sup>86</sup>
4. Les programmes qui ne perçoivent pas les taux d'intérêt du marché : ils déforment ainsi le marché du crédit local et ne permettent pas une récupération adéquate des coûts.<sup>87</sup>
5. Les fonds du programme sont ciblés trop étroitement : lorsqu'un seul groupe de clients bénéficie des fonds de crédit, les promoteurs du prêt doivent consacrer beaucoup de temps et de ressources à la vérification du statut des clients. Les bénéficiaires potentiels peuvent aller très loin pour falsifier des documents et se qualifier selon des critères sélectifs.<sup>88</sup>
6. Les interventions de microfinance de donateurs font concurrence aux IMF locales au lieu de les soutenir.<sup>89</sup>
7. Les noms des donateurs sont bien en vue dans l'institution de microfinance, ce qui conduit les clients à négliger leur remboursement parce que l'argent provient d'une agence donatrice bien financée.<sup>90</sup>

---

## AJUSTER LE PROJET

En cas de réapparition du conflit ou d'instabilité, les praticiens doivent veiller à ce que les produits de microfinance ou les nouveaux revenus n'exposent les clients ou les autres membres de la communauté à aucun risque. Dans la mesure du possible, les agents de prêt devraient essayer de vérifier que les fonds empruntés sont utilisés en faveur de moyens d'existence plutôt que pour la consommation pure et simple.

---

## STRATÉGIES DE SORTIE OU DE TRANSITION

La plupart des programmes de microfinance prévoient de diminuer leurs activités, de fermer leurs opérations ou d'effectuer une transition vers une prise en charge locale, car le personnel international et le financement finissent par quitter les lieux. Dès le début du programme, une stratégie de sortie doit être développée afin de fournir le soutien nécessaire aux clients pendant la transition. Une fois que la mise en œuvre et les progrès

de l'intervention de microfinance ont été évalués, une stratégie de sortie doit être entièrement développée. Dans le cas systèmes financiers communautaires tels que les RoSCA, les ASCA ou les VSLA, cela signifie simplement que l'organisation de mise en œuvre abandonne progressivement son rôle d'animateur tandis que la communauté commence à gérer le programme de façon indépendante et durable. Parmi les stratégies de sortie figurent :

- soutenir les associations financières communautaires pendant la transition du déplacement vers le rapatriement, lorsque la cohésion des groupes semble amenée à perdurer ;
- mettre en relation les clients, individuellement ou collectivement, avec une IMF locale formelle ou semi-formelle ;
- aider les clients à établir des relations avec les associations financières communautaires, les IMF ou les banques sur les lieux de rapatriement ;
- explorer les possibilités d'établissement de nouvelles associations financières informelles, ou d'une IMF formelle ou semi-formelle aux endroits de rapatriement.

Les ONG qui préparent une stratégie de retour ou de transition disposent d'un éventail d'options, mais elles doivent se concentrer sur la continuité des services à leurs clients. Parmi les options :

- La remise du portefeuille et du client à une autre institution de microfinance existante ;
- La transformation en une institution de microfinance enregistrée localement qui n'est plus affiliée à l'ONG, ainsi que la mise en place du personnel, du conseil d'administration et des procédures pour assurer sa stabilité et sa viabilité à long terme ; ou
- La liquidation lente des opérations tout en assurant que les clients soient orientés vers d'autres institutions financières.

Chacune de ces options nécessite une planification minutieuse à long terme, afin que la crédibilité de l'institution et des autres institutions de microfinance dans la région ne soit pas amoindrie.

## EVALUATION

L'évaluation des interventions de microfinance doit aller au-delà de la taille du portefeuille et des taux de défaut et de remboursement, car elle doit inclure l'impact sur le bien-être des foyers en intégrant des indicateurs tels que l'augmentation des revenus, l'amélioration de l'état alimentaire et de la présence à l'école des enfants, et le rôle des femmes dans les prises de décision.

L'évaluation des résultats des programmes de microfinance offre une occasion d'apprentissage importante pour l'organisation de mise en œuvre, pour les clients et pour la communauté de microfinance étendue qui sert les populations affectées par une catastrophe. Les programmes de microfinance dans les contextes humanitaires devraient être évalués non pas uniquement à la lumière des rendements financiers, mais aussi en termes de performances sociales en matière de droits et de moyens d'existence des déplacés.

Pour ce qui est de l'évaluation des interventions de microfinance, les conclusions relatives à l'impact sont rarement appuyées par des données rigoureuses. Elles dépendent en effet généralement des « informations provenant des systèmes de contrôle et d'évaluation des agences, ainsi que d'anecdotes tirées des rapports de contrôle du projet. »<sup>91</sup> Ces exercices non participatifs indiquent rarement l'impact réel d'un projet sur les vies des clients.

Pour cerner l'impact des interventions de microfinance sur les femmes et les jeunes affectés par un conflit, il faut notamment déterminer :<sup>92</sup>

- si les femmes et les jeunes réfugiés et DI ont obtenu un accès égal aux services de microfinance ;
- si la participation a engendré une augmentation des revenus ou la constitution d'une épargne ;
- si une formation sensible au genre et des services de soutien ont été proposés pour permettre aux femmes et aux jeunes de surmonter les inégalités ;

- si l'intervention a amélioré l'accès aux services de base, tels que la santé, l'éducation, l'alimentation, l'eau et les services sanitaires ;
- si les femmes ou les jeunes clients ont obtenu davantage de contrôle sur les prises de décision ou sur les nouveaux revenus dans le foyer, grâce à la participation à l'intervention ;
- si une proportion plus importante du revenu des foyers a été attribuée à l'alimentation, l'éducation, la santé, le bien-être et les ressources productives des femmes et des filles ;
- si la microfinance a amélioré la perception du rôle des femmes dans la société ;
- si les services de microfinance ont mieux préparé les femmes et les jeunes réfugiés ou déplacés internes au retour ou rapatriement durable.

Lors de l'étude de la réussite des objectifs du programme, il faut notamment :

- évaluer dans quelle mesure les aspirations du programme et des clients ont été satisfaites ;
- évaluer dans quelle mesure les groupes les plus vulnérables et appauvris ont été en mesure d'accéder aux services financiers appropriés et de les utiliser ;
- identifier les services financiers alternatifs que les clients ont employés pendant leur participation au programme ;
- identifier les impacts immédiats ;
- identifier les résultats non prévus et leurs conséquences probables à long terme ;
- identifier les motifs d'abandon des clients : il est essentiel de s'entretenir avec eux de façon aussi rigoureuse qu'avec les clients « ayant réussi » ;
- utiliser des données décomposées par âge, par sexe et par diversité pour identifier et analyser la façon dont l'intervention a affecté différemment les relations, les ressources et les risques pour les femmes, les filles, les garçons et les hommes.

Les entretiens d'évaluation de l'impact de la microfinance devraient tenter d'engager les clients du programme de façon individuelle. Il ne faut jamais permettre à un seul membre dominant du foyer de parler au nom des autres. Il se peut que les clientes du programme ne souhaitent pas que leur partenaire, beaux-parents ou membres de leur foyer soient au courant de leurs ressources financières, de leurs décisions et de leurs projets d'avenir.

Il est important de communiquer les résultats du monitoring et de l'évaluation (M&E) à d'autres agences travaillant dans les environs et aux communautés étendues de la microfinance, de rétablissement économique et de développement. Des forums pour l'échange d'expertise en M&E sont fournis par le Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action - ALNAP),<sup>93</sup> le Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP),<sup>94</sup> le Réseau SEEP<sup>95</sup> et microLINKS,<sup>96</sup> développé par USAID.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Allen, Hugh. *Associations villageoises d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Associations - VSLA) Manuel d'opérations sur le terrain Programme guide Version 3,1*. VSL Associates, novembre 2007. [www.vsla.net](http://www.vsla.net).

Comité américain pour les réfugiés. *L'approche échelonnée pour améliorer les moyens d'existence (Stepped Approach for Improving Livelihoods - SAIL) : manuel de mise en œuvre pour les programmes en camp de réfugiés et en environnement de post-conflit*. Première édition. [www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP\\_Manual\\_Proof\\_3.pdf?docID=321](http://www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP_Manual_Proof_3.pdf?docID=321).

OIT. *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit : manuel de formation*. 2002. Description sur : [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=20738\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=20738_201&ID2=DO_TOPIC).

OIT-HCR. Atelier de développement de micro-entreprise et de rétablissement économique. Présentation, 2007. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=20738\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=20738_201&ID2=DO_TOPIC).

Jacobsen, Karen. *La microfinance dans les situations de réfugiés prolongées : enseignements tirés du projet Alchemy*. Centre international Feinstein, Tufts University, 2005. [nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF\\_Lessons.pdf](http://nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF_Lessons.pdf).

Johnson, Susan. « Evaluation de l'impact des genres sur la microfinance et les micro-entreprises : le pourquoi et le comment. » *Développement en pratique*, vol. 10, n° 1 (février 2000). [www.mte.gov.br/pnmpo/poverty/PAPdocs/Papers%20per%20CD/GenderImpactassessment-DIPSusan.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/poverty/PAPdocs/Papers%20per%20CD/GenderImpactassessment-DIPSusan.pdf).

Miamidian, Eileen et al. *Survivre à une catastrophe et soutenir le rétablissement : guide pour les institutions*

*de microfinance*. Document de travail sur la gestion des risques de la Banque mondiale série n° 10, février 2005. [www.yearofmicrocredit.org/docs/Disasterguidefinal.pdf](http://www.yearofmicrocredit.org/docs/Disasterguidefinal.pdf).

Portail Microfinance. La microfinance dans les environnements de conflit : qu'est-ce qui fonctionne ? [microfinancegateway.org/content/article/detail/20028](http://microfinancegateway.org/content/article/detail/20028).

Nussbaum, Melissa and Alexandra Miehlabrad. Comment utiliser les informations d'évaluation du marché pour concevoir et mettre en œuvre un programme de développement de marché SDE. Synthèse de discussion du Réseau SEEP n° 3, septembre 2005. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/456/Discussion%20Synthesis%203%20final.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/456/Discussion%20Synthesis%203%20final.pdf).

Réseau SEEP. *Les normes minimales pour le rétablissement économique après la crise*. Ebauche, janvier 2009. [www.microlinks.org/ev.php?ID=33368\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev.php?ID=33368_201&ID2=DO_TOPIC).

Simanowitz, Anton. « De l'évènement au processus : les tendances actuelles pour l'évaluation de l'impact de la microfinance. » *Développement de petite entreprise*, vol. 12, n° 4, décembre 2001. [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/19316](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/19316).

Fonds d'équipement des Nations Unies. *Bâtir des secteurs financiers inclusifs pour le développement*. Mai 2006. [www.unctf.org/english/microfinance/pubs/bluebook/pub/index.php?get\\_page=contents](http://www.unctf.org/english/microfinance/pubs/bluebook/pub/index.php?get_page=contents).

USAID. Projet de bonnes pratiques pour micro-entreprise. Conditions environnementales requises pour la réussite de la microfinance post-conflit. *MBP La microfinance suite à un conflit, document d'information n° 4*, 2004. [www.microfinancegateway.org/redirect.php?mode=link&id=14557](http://www.microfinancegateway.org/redirect.php?mode=link&id=14557).

Wilson, Tamsin, Straton Habyalimana et Isabelle Kidney. *L'étude de marché pour la microfinance dans les zones affectées par la guerre : outils pour l'étude des marchés et le développement de concept de produit*. Concern Worldwide, janvier 2004. [microfinancegateway.org/files/20007\\_Post\\_20Conflict\\_20MF\\_20Market\\_20Research\\_20Tools.pdf](http://microfinancegateway.org/files/20007_Post_20Conflict_20MF_20Market_20Research_20Tools.pdf).

## SITES WEB CLÉS

ACCION International. [www.accion.org](http://www.accion.org).

Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP). [www.cgap.org](http://www.cgap.org).

Comité des donateurs pour le développement de la petite entreprise. [www.entreprise-development.org](http://www.entreprise-development.org).

Projet d'impact des services financiers [www.fsassessment.umd.edu](http://www.fsassessment.umd.edu).

Fondation pour l'assistance communautaire internationale (FINCA). [www.villagebanking.org](http://www.villagebanking.org).

Portail Microfinance. [www.microfinancegateway.org](http://www.microfinancegateway.org).

Réseau Microfinance. [www.mfnetwork.org](http://www.mfnetwork.org).

MicroSave. [www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14](http://www.microsave.org/toolkits.asp?ID=14).

MIX Market. [www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org).

Réseau d'éducation et de promotion de la petite entreprise (Small Enterprise Education and Promotion - SEEP). [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).

Microfinance durable pour l'autonomisation des femmes. [www.genfinance.info](http://www.genfinance.info).

VSL Associates. [www.vsla.net](http://www.vsla.net).

Women Advancing Microfinance (WAM International). [www.wam-international.org](http://www.wam-international.org).

## OUTILS D'ÉVALUATIONS<sup>97</sup>

GCAP et Banque mondiale. Outil d'évaluation de la pauvreté pour la microfinance. Outils techniques série n° 5, septembre 2003. [www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.3004](http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.3004).

de Luca, Loretta. *Les entreprises et le travail décent dans les zones de conflit : guide du pourquoi et du comment*. OIT, 2003. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=20738\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=20738_201&ID2=DO_TOPIC).

DFID. *Conduire des évaluations de conflit : notes directrices*. Janvier 2002. [www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf).

OIT. *Intervention de crise : manuel d'évaluation rapide des besoins*. 2002. [www.ilo.org/global/What\\_we\\_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/docName--WCMS\\_PUBL\\_9221126390\\_EN/index.htm](http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/ILOBookstore/Orderonline/Books/lang--en/docName--WCMS_PUBL_9221126390_EN/index.htm).

International Alert. *Approches sensibles au conflit pour le développement, l'assistance humanitaire et l'édification de la paix*. 2004. [www.conflictsensitivity.org/resource\\_pack.html](http://www.conflictsensitivity.org/resource_pack.html).

———. *Pratiques commerciales sensibles au conflit : conseils pour les industries extractives*. Mars 2005. [www.iisd.org/pdf/2005/security\\_conflict\\_sensitive\\_business.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2005/security_conflict_sensitive_business.pdf).

IRC, Oxfam et al. *Mappage et analyse des marchés lors de situations d'urgence (Emergency Market Mapping and Analysis - EMMA)*. 2009 (à paraître).

Save the Children, RHVP et FEG Consulting. *Guide du praticien pour l'approche de l'économie de foyer*. Février 2008. [www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf](http://www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf).

Pacte mondial des Nations Unies. *Guide des entreprises du Pacte mondial pour l'évaluation de l'impact d'un conflit et la gestion des risques*. Juin 2002. [www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/7.2.3/BusinessGuide.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/7.2.3/BusinessGuide.pdf).

USAID. *Conduire une évaluation de conflit : cadre pour le développement d'une stratégie et d'un programme*. Avril 2005. [rportal.net/tools/conflict-assessment-and-management-tools/higherlevel\\_conflictassmt/view](http://rportal.net/tools/conflict-assessment-and-management-tools/higherlevel_conflictassmt/view).

Sardesai, Shonali et Per Wam. *Le cadre d'analyse de conflit : identifier les obstacles au développement liés au conflit*. Unité de la Banque mondiale pour la prévention de conflit et la reconstruction, Note de diffusion n° 5. 2002. [www.conflictsensitivity.org/node/114](http://www.conflictsensitivity.org/node/114).

## NOTES

- 1 OIT, *Les moyens d'existence et la création d'emplois : services de développement d'entreprise*, les options de gestion et de politique recommandées par l'OIT pour une reconstruction favorisant l'emploi au Sri Lanka (2005) : p. 6, [www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12/businessdevelopmentservicesA.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12/businessdevelopmentservicesA.htm).
- 2 Grameen Bank, [www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&cid=32&Itemid=91](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&cid=32&Itemid=91).
- 3 FINCA International. [www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCiOE/b.2394157/#microfinance](http://www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCiOE/b.2394157/#microfinance).
- 4 Lisa Pacholek, « La microfinance en Colombie : un outil approprié pour élever le statut économique des déplacés internes ? » *Affaires de développement international*, CHF International (novembre 2006), [www.chfinternational.org/files/4413\\_file\\_LACEA\\_FINAL\\_Complete\\_small\\_size.pdf](http://www.chfinternational.org/files/4413_file_LACEA_FINAL_Complete_small_size.pdf).
- 5 Craig Churchill, « Qu'est-ce que l'assurance pour les pauvres ? » partie 1.1, dans *Protéger les pauvres*, Craig Churchill, ed., OIT et Munich Re (novembre 2006) p. 12, [www.munichre-foundation.org/StiftungsWebsite/Projects/Microinsurance/2006Microinsurance/Microinsurance\\_Compendium.htm](http://www.munichre-foundation.org/StiftungsWebsite/Projects/Microinsurance/2006Microinsurance/Microinsurance_Compendium.htm).
- 6 Portail Microfinance, glossaire, [www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/savings/glossary](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/savings/glossary).
- 7 ACCION International, Glossaire des termes associés à la microfinance, [www.accion.org/Page.aspx?pid=257](http://www.accion.org/Page.aspx?pid=257).
- 8 Cf. Stuart Rutherford, *Grameen II fin 2003 : une vue bien fondée sur les progrès de la nouvelle initiative de Grameen dans les villages*, MicroSave (janvier et avril 2004) : p. 7. [www.safesave.org/GRAMEEN%2011%20Status%20report%20Final%2019%20Apr%202004.pdf](http://www.safesave.org/GRAMEEN%2011%20Status%20report%20Final%2019%20Apr%202004.pdf).
- 9 Allianz, « La microfinance : les finances traditionnelles – Connaissez-vous le Susu ? » [knowledge.allianz.com/en/globalissues/microfinance/traditional\\_finance/history\\_moneypool\\_susu.print.html](http://knowledge.allianz.com/en/globalissues/microfinance/traditional_finance/history_moneypool_susu.print.html).
- 10 VSL Associates, [www.vsla.net](http://www.vsla.net).
- 11 Cf. Care USA, « Programmes villageois CARE pour l'épargne et le crédit : une microfinance qui fonctionne pour les pauvres » (2005) : p. 4, [www.seepnetwork.org/files/3358\\_file\\_Th8c\\_VS\\_L\\_Presentation\\_Lauren\\_SEEP\\_formatted.PPT](http://www.seepnetwork.org/files/3358_file_Th8c_VS_L_Presentation_Lauren_SEEP_formatted.PPT).
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 CARE International en Ouganda, « Rapport d'atelier d'associations villageoises d'épargne et de crédit (VS&LA) » (avril 2006) : p. 8, [edu.care.org/Documents/CARE%20Int%271%20in%20Uganda%20Village%20Savings%20and%20Loans%20Association%20Workshop%20Report.doc](http://edu.care.org/Documents/CARE%20Int%271%20in%20Uganda%20Village%20Savings%20and%20Loans%20Association%20Workshop%20Report.doc).
- 15 Ibid.
- 16 Comité américain pour les réfugiés, *L'approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach for Improving Livelihoods - SAIL) : manuel de mise en œuvre pour les programmes en camp de réfugiés et en environnement de post-conflit*, première édition, [www.arcrelief.org/site/PageServer?pagename=programs\\_micro\\_entreprise](http://www.arcrelief.org/site/PageServer?pagename=programs_micro_entreprise).
- 17 GCAP. *L'épargne des pauvres : questions & réponses avec les experts – Une compilation des perspectives de 15 experts en matière de demande d'épargne, de produits, de modèles de livraison et de questions de politique*. p. 11, [www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/savings/glossary](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/savings/glossary).
- 18 Ibid.
- 19 GCAP, « Sûr et accessible : conduire les épargnants pauvres vers le système financier formel, » note de discussion GCAP n° 37 (septembre 2006) : p. 3, [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/36533](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/36533).
- 20 Marguerite Robinson, « Questions & réponses avec Marguerite Robinson, » Le Portail Microfinance, « Demandez aux experts, » [www.microfinancegateway.org/resource\\_centers/savings/experts/\\_asktheexpertsno2](http://www.microfinancegateway.org/resource_centers/savings/experts/_asktheexpertsno2).
- 21 Pamela Young, *Micro-assurance – Explorer des modes d'évaluation de son impact*, opportunités de microfinance et le Centre Iris (University of Maryland, juin 2006), [www.fsassessment.umd.edu/Microinsurance.pdf](http://www.fsassessment.umd.edu/Microinsurance.pdf).
- 22 Patricia Lee Devaney, *Programmes de micro-épargne : évaluer la demande et l'impact, un aperçu critique des publications*, (le Centre Iris, University of Maryland, juin 2006), p. 25, [www.fsassessment.umd.edu/Microinsurance.pdf](http://www.fsassessment.umd.edu/Microinsurance.pdf).
- 23 Cf. Portail Microfinance, « La microfinance dans les environnements de conflit : qu'est-ce qui fonctionne ? » [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/20028](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/20028).
- 24 Ibid.
- 25 Ibid.
- 26 Ibid.

- 27 Recherches menées par l'USAID sur le rétablissement économique dans les pays affectés par un conflit et présentées par le consultant de l'USAID Mayada El-Zoghbi sur un webinaire le 23 octobre 2008.
- 28 Les Efforts des femmes ougandaises pour sauver les orphelins (Uganda Women's Effort to Save Orphans - UWESO), [www.uweso.org/modules/pagewrap](http://www.uweso.org/modules/pagewrap).
- 29 Jane Kembabazi et Huria Ogbamichael, *Projet UWESO de génération de revenus et de renforcement des capacités pour les déplacés internes*, rapport national AP n° 3 (août 2004) : p. 4, [nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF\\_Lessons.pdf](http://nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF_Lessons.pdf).
- 30 Karen Jacobsen, Akua Ofori-Adjei et Jane Kembabazi, « Utiliser les interventions de micro-entreprises pour soutenir les moyens d'existence des personnes déplacées de force : l'impact d'un programme de microcrédit dans les camps de DI à Lira, au nord de l'Ouganda, » *Refugee Survey Quarterly*, vol. 25, n° 2 (2006).
- 31 Microcapital, « HISTOIRE DE MICROCAPITAL : Barclays doit contribuer 20 M\$ pour étendre son programme pilote de microfinance en Ouganda en collaboration avec CARE International et UWESO » (7 octobre 2008), [www.microcapital.org/microcapital-story-barclays-to-donate-usd-20-million-to-expand-its-microfinance-pilot-program-in-uganda-in-collaboration-with-care-international-and-uweso](http://www.microcapital.org/microcapital-story-barclays-to-donate-usd-20-million-to-expand-its-microfinance-pilot-program-in-uganda-in-collaboration-with-care-international-and-uweso).
- 32 Jason Phillips, « Défis présentés par une mise en œuvre efficace des programmes de microfinance dans les contextes de réfugiés », *Revue des migrations forcées*, numéro 20 (2004) : pp. 5-8, [www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR2002.pdf](http://www.fmreview.org/FMRpdfs/FMR20/FMR2002.pdf).
- 33 Tamsin Wilson, Straton Habyalimana et Isabelle Kidney, *L'étude de marché pour la microfinance dans les zones affectées par la guerre : outils pour l'étude de marché et le développement de concept de produit.*, Concern Worldwide (janvier 2004), [microfinancegateway.org/files/20007\\_Post\\_20Conflict\\_20MF\\_20Market\\_20Research\\_20Tools.pdf](http://microfinancegateway.org/files/20007_Post_20Conflict_20MF_20Market_20Research_20Tools.pdf).
- 34 Tamsin Wilson, « La microfinance dans les pays affectés par la guerre : remettre en question les mythes, » Institut de développement outre-mer, *Notes humanitaires*, n° 24 (juillet 2003), [www.microfinancegateway.org/files/20006\\_HUMANITARIAN\\_20Exchange\\_20July\\_202003.pdf](http://www.microfinancegateway.org/files/20006_HUMANITARIAN_20Exchange_20July_202003.pdf).
- 35 Questions dérivées de l'ASDI *Manuel pour l'analyse de conflit*, Division ASDI pour la paix et la sécurité à travers la coopération pour le développement, Document de méthodes (janvier 2006) : p. 29, [www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en\\_Web.pdf&a=3351](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en_Web.pdf&a=3351).
- 36 Les concepts dans cette section se dérivent grandement de Linda Mayoux, *L'autonomisation des femmes au moyen de la microfinance durable : repenser les « meilleurs pratiques »* (septembre 2005), [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/32112](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/32112).
- 37 Ibid., p. 2.
- 38 Ibid., p. 2.
- 39 Ibid., p. 8.
- 40 Ibid., p. 10.
- 41 Ibid., p. 12.
- 42 Ibid., p. 12.
- 43 Ibid., p. 12.
- 44 Karen Jacobsen, *La microfinance dans les situations de réfugiés prolongés : leçons tirées du projet Alchemy*, (Centre international Feinstein, Tufts University, 2005), p. 14, [nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF\\_Lessons.pdf](http://nutrition.tufts.edu/docs/pdf/famine/MF_Lessons.pdf).
- 45 Womankind Worldwide, [www.womankind.org.uk](http://www.womankind.org.uk).
- 46 Helen Pankhurst, « En train de passer l'argent ? Aptitudes monétaires et alternatives aux plans de crédit et d'épargne, » *Genre et développement*, vol. 10, n° 3 (novembre 2002) : p. 11.
- 47 Ibid., p. 12.
- 48 Ibid.
- 49 Ibid.
- 50 Ibid.
- 51 Ibid., pp. 12-13.
- 52 Cf. note 24.
- 53 Tim Morris, expérience personnelle.
- 54 SEEP, « Les environnements de conflit et de post-conflit : dix leçons brèves pour faire marcher la microfinance, » Note de progrès du Réseau SEEP n° 5 (septembre 2004) : p. 1, [www.seepnetwork.org/files/2059\\_PN\\_5FINAL.pdf](http://www.seepnetwork.org/files/2059_PN_5FINAL.pdf).
- 55 Ibid.
- 56 Ibid.
- 57 USAID, *Projet de bonnes pratiques pour la micro-entreprise*, « Rechercher les différences : suivre les conflits par rapport aux autres environnements, » Communication n° 5 (2004), [www.gdrc.org/icm/disasters/Following\\_Conflict\\_Brief\\_5f.pdf](http://www.gdrc.org/icm/disasters/Following_Conflict_Brief_5f.pdf).
- 58 Ibid., pp. 2-3
- 59 Thomas Dichter, « Battage publicitaire et espoir : l'état inquiétant du mouvement du microcrédit, » [www.microfinancegateway.org/content/article/detail/31747](http://www.microfinancegateway.org/content/article/detail/31747).
- 60 Cf. SEEP, *Normes de rétablissement économique*, [communities.seepnetwork.org/econrecovery/node/821](http://communities.seepnetwork.org/econrecovery/node/821).
- 61 Cf. note 4, pp. 26-27.
- 62 Karen Jacobsen, « Le projet Alchemy : rapport final » (novembre 2004) : p. 22, [reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6RVBW7/\\$file/tuft-gen-nov04.pdf?openelement](http://reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6RVBW7/$file/tuft-gen-nov04.pdf?openelement).
- 63 Cf. note 32, p. 1.
- 64 Ibid.

- 65 Marinke van Riet, *Sur les réfugiés, les DI et les rapatriés : l'expérience du trickle-up* (HCR, Document contextuel de l'Unité d'évaluation et d'analyse des politiques, 2003), [www.unhcr.org/research/RESEARCH/3fc483ab4.pdf](http://www.unhcr.org/research/RESEARCH/3fc483ab4.pdf).
- 66 GCAP, *Principes de protection des clients dans la microfinance* [www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.4943](http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.9.4943).
- 67 Karen Jacobsen, Akua Ofori-Adjei et Jane Kembabazi, « Utiliser les interventions de micro-entreprises pour soutenir les moyens d'existence des personnes déplacées de force : l'impact d'un programme de microcrédit dans les camps de DI à Lira, au nord de l'Ouganda, » *Refugee Survey Quarterly*, 25:2 (2006) : pp. 23-39, 37.
- 68 Projets d'apprentissage collaboratifs, *Le manuel Ne pas nuire (le cadre pour analyser l'impact de l'assistance sur le conflit)* (novembre 2004), [www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf](http://www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf).
- 69 Ibid.
- 70 Cf. note 56, pp. 2-5.
- 71 Ibid., p. 2.
- 72 Ibid., p. 4.
- 73 Ibid.
- 74 Ibid.
- 75 Ibid., p. 5.
- 76 Pauline Achola, *L'impact du VIH/Sida sur la microfinance : avec une étude de cas sur la mitigation du VIH/Sida* (Mennonite Economic Development Associates, juillet 2006) p. 12, [www.microcreditsummit.org/papers/Workshops/16\\_Achola.pdf](http://www.microcreditsummit.org/papers/Workshops/16_Achola.pdf).
- 77 Keith Alcom, « Un projet de microfinance réduit le risque de VIH chez les femmes sud-africaines, comme indiqué par un essai d'étalon-or, » *aidsmap* (4 août 2008), [www.aidsmap.com/en/news/C561AE87-0EFE-4873-811A-21E05A714AF8.asp](http://www.aidsmap.com/en/news/C561AE87-0EFE-4873-811A-21E05A714AF8.asp)
- 78 Ibid.
- 79 Annabel Erulkar et al., *Tap and Reposition Youth (TRY) : fournir un soutien social, l'épargne et les opportunités de microcrédit pour les jeunes femmes dans les zones à haute prévalence du VIH* (Conseil de la population, 2006), [www.popcouncil.org/pdfs/seeds/seeds23.pdf](http://www.popcouncil.org/pdfs/seeds/seeds23.pdf).
- 80 Conseil de la population, [www.popcouncil.org](http://www.popcouncil.org).
- 81 Agence de développement K-Rep, [www.k-rep.org/devagency.asp](http://www.k-rep.org/devagency.asp).
- 82 Cf. note 76, p. 1.
- 83 Cf. note 4, pp. 40-47.
- 84 Ibid., p. 40.
- 85 Ibid., p. 42.
- 86 Ibid.
- 87 Ibid., p. 43.
- 88 Ibid., p. 45.
- 89 Ibid., p. 46.
- 90 Ibid., p. 47.
- 91 Andrew Catley et al., *Evaluation d'impact participative : guide pour les praticiens* (Centre international Feinstein, Tufts University, octobre 2008) : p. 7, <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Participatory+Impact+Assessment--+a+Guide+for+Practitioners>
- 92 Dérivé principalement de Linda Mayoux, *Liste de contrôle de la microfinance durable pour l'autonomisation des femmes* (2006), [www.genfinance.info](http://www.genfinance.info) (consulté en février 2009).
- 93 Réseau d'apprentissage actif pour la responsabilité et la performance dans l'action humanitaire (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action - ALNAP), [www.alnap.org](http://www.alnap.org).
- 94 Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP), [www.cgap.org](http://www.cgap.org).
- 95 Réseau SEEP, [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org).
- 96 USAID, microLINKS, [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org).
- 97 Outil d'évaluation tiré de : Réseau SEEP, « Appendice 1 : Bibliographie des outils d'évaluations, » dans *Normes de rétablissement économique*, [communities.seepnetwork.org/econrecovery/node/1163](http://communities.seepnetwork.org/econrecovery/node/1163).



---

# Le développement d'entreprise

## INTRODUCTION

Ce chapitre traite des interventions de développement d'entreprise, qui jouent un rôle important à la fois pour les populations déplacées et dans les contextes de rétablissement économique suite à un conflit ou une catastrophe naturelle. Le développement d'entreprise se concentre sur le renforcement du secteur privé existant et émergent afin d'améliorer le développement économique local et d'accroître la création d'emplois. La programmation vise à établir un fondement pour que les déplacés développent leurs compétences dans le domaine de l'entreprise et pour qu'ils rebâtissent leurs sources de revenus au moyen d'entreprises fortes et dynamiques reliées aux marchés.

Parmi les objectifs des interventions de développement d'entreprise figurent l'évaluation des entreprises actuelles, l'identification des points où les entreprises existantes peuvent être renforcées aux niveaux micro, méso et macro, l'identification de domaines de nouveau développement, et l'évaluation des modes de favorisation de la croissance de nouveaux marchés. Non seulement le développement d'entreprise contribue à édifier le rétablissement économique et à promouvoir la paix dans les environnements de post-conflit, mais il développe aussi la capacité des déplacés à bâtir leurs actifs et à atteindre l'autonomie qui réduira leur vulnérabilité pendant leur déplacement et leur transition vers une solution durable.



Avec un soutien, qui peut inclure l'amélioration des infrastructures, les réfugiés sont capables d'étendre leurs marchés et d'augmenter leurs revenus. © Commission des femmes pour les réfugiés/Dale Buscher

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Des évaluations de marché, des études de marché et une analyse de la chaîne de valeur doivent être conduites pour faire en sorte que les interventions de développement d'entreprise soient alignées sur la demande et le contexte — et pour comprendre les retours et risques potentiels — ce qui garantira la croissance et la viabilité des entreprises.
- Les participants entrepreneuriaux doivent être soutenus par des connexions vers des marchés viables.
- Les interventions de développement d'entreprise peuvent être renforcées lorsque des services de soutien sont fournis et que des programmes complémentaires développent les capacités des participants.
- Les programmes devraient refléter les besoins à long terme du marché du travail et être conçus pour durer sur le long terme. Les participants doivent développer des compétences pour lesquelles la demande se maintiendra dans leurs communautés ou les endroits où ils seront rapatriés.
- La protection des participants aux programmes et les impacts environnementaux sont d'une importance capitale.
- Une attention adéquate doit être accordée aux questions de genre, d'âge et de handicaps lors de la sélection des participants et dans le déroulement du programme.

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### DÉFINITIONS

**L'analyse de la chaîne de valeur (ACV)** est un outil de gestion d'entreprise utilisé pour évaluer la façon dont les produits gagnent en valeur au fur et à mesure qu'ils passent à travers la gamme des activités requises pour arriver jusqu'au marché.

**Les chaînes de valeur** « englobent la gamme complète des activités et services requis pour amener un produit ou un service de sa conception à la vente sur ses marchés finaux – qu'ils soient locaux, nationaux, régionaux ou mondiaux. »<sup>9</sup>

**Le développement d'entreprises** est utilisé ici pour décrire le développement des entreprises commerciales aux niveaux micro, méso et/ou macro afin de créer des moyens d'existence pour les déplacés, de favoriser la croissance du secteur privé et de contribuer au rétablissement économique suite à un conflit ou à une crise.

**Le développement de marché** est un « sous-domaine du développement d'entreprises et du secteur privé, » dans lequel les programmes de développement contribuent à créer des liens entre les petites entreprises et les marchés existants et potentiels.<sup>2</sup> Cela inclut les marchés d'intrants et de support – qui fournissent les ressources requises et permettent la production tout au long de la chaîne de valeur – ainsi que les marchés finaux, où les produits peuvent être vendus. Les programmes de développement de marché visent « à stimuler la croissance économique de façon durable pour réduire la pauvreté – principalement en assurant que les chefs de petites entreprises et leurs employés prennent part à la croissance et récoltent de nombreux bienfaits. »<sup>3</sup>

**Le développement de micro-entreprise** est défini par le Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC) comme « des programmes dont les objectifs comprennent le développement de micro-entreprises rentables pour les clients et la prestation durable de services aidant les micro-entreprises (crédit, formation, etc.). Ces programmes ont tendance à s'exercer à long terme et sont employés dans des environnements plus stables. »<sup>4</sup>

**Les petites et moyennes entreprises (PME)** sont des entreprises de petite et moyenne taille. Dans le contexte du développement, les petites entreprises peuvent compter jusqu'à 20 employés, et les moyennes entreprises, jusqu'à 50 employés. Dans un contexte autre, la Commission européenne définit les petites entreprises comme comptant moins de 50 employés, et les moyennes entreprises comme comptant moins de 250 employés.<sup>6</sup> Par contre, pour l'Administration américaine des petites entreprises, une petite entreprise emploie moins de 500 personnes.<sup>7</sup> Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une micro-entreprise peut compter jusqu'à dix employés.<sup>8</sup>

**Les services de développement d'entreprise (SDE)** sont des dispositions en faveur des participants des programmes de développement d'entreprises et de microfinance en vue d'accroître les possibilités de succès de leurs entreprises. Ces services sont considérés comme non financiers, et ils peuvent prendre la forme de formation, d'assistance technique et commerciale, d'informations et de connexions commerciales, de développement d'infrastructure, d'accès à la technologie, de défense des intérêts, de conseil et de mentorat.<sup>1</sup>

**La substitution de l'assistance** est une forme de développement d'entreprise. Dans cette méthode d'intervention, les membres de la communauté fabriquent les produits requis pour les efforts de secours humanitaires, par exemple du savon, des vêtements ou des outils agricoles.<sup>5</sup> Le marché de ces produits dépend souvent des demandes des agences de secours opérant dans la région. *(Se reporter au chapitre sur l'établissement d'économies de camp pour davantage d'informations sur la substitution de l'assistance.)*

**Les subventions en nature** sont des subventions non monétaires utilisés dans le développement d'entreprise. Ces subventions peuvent inclure des intrants de production et/ou des outils pour assister au développement d'entreprises nouvelles ou existantes.

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

Afin de réussir, les interventions de développement d'entreprise pour les déplacés doivent comprendre ces éléments essentiels :

- **Interventions basées sur le marché**  
Pour qu'elles réussissent, les interventions de développement d'entreprise doivent se baser sur une évaluation du marché, qui détermine les potentiels de croissance et d'embauche des secteurs et la demande du marché.
- **Connexions au marché**  
Les praticiens doivent établir des liens pour connecter les micro-entrepreneurs aux acteurs de la chaîne de valeur et des marchés étendus. Le développement de compétences dans le domaine de l'entreprise chez les participants doit être complété par ces liens pour augmenter les chances de viabilité économique.
- **Analyse de la chaîne de valeur**  
Il est essentiel de conduire une analyse de la chaîne de valeur pour évaluer comment apporter de la valeur ajoutée aux produits et renforcer les connexions avec les marchés, en vue de mettre à niveau et, à terme, d'intégrer les entreprises aux chaînes de valeur étendues. Le mappage de la chaîne de valeur permettra aux professionnels de comprendre comment ils peuvent soutenir les participants et favoriser ces connexions.
- **Services de soutien**  
Les agences devraient offrir aux participants un accès aux services de soutien, comme les services d'aptitudes au travail — alphabétisation, calcul et éducation financière de base — et de développement d'entreprise, tels que l'assistance technique, le conseil ou le mentorat, et ce afin de renforcer les capacités des participants.

- **Programmation holistique**

Les services de développement d'entreprise seront d'autant plus efficaces s'ils font partie d'un programme plus étendu. Les marchés sont susceptibles de subir toute une gamme de chocs affectant les moyens d'existence, notamment les conflits, la violence, les catastrophes naturelles, ainsi que le déplacement et le rapatriement des populations. Les entreprises qui sont viables aujourd'hui peuvent tomber en désuétude ou faire face à une saturation à l'avenir. Il est important de réfléchir à des programmes complémentaires — tels que l'assistance alimentaire pour réduire la vulnérabilité, ou des programmes d'apprentissage qui développeront des ensembles de compétences transférables chez les participants — pour le développement d'entreprise afin de renforcer la capacité des chefs d'entreprise et des opérateurs à effectuer des transitions rapides et sans heurts en fonction des changements du marché.

- **Considérations de genre**

Il se peut que les femmes participantes affrontent des obstacles supplémentaires à la création d'entreprises durables. La division sociale du travail entre les hommes et les femmes laisse peu d'opportunités aux femmes en termes de travail en réseau d'entreprises, d'accès au crédit, d'éducation et de développement des actifs, particulièrement dans les cultures ayant des coutumes restrictives. De plus, les femmes doivent souvent conjuguer leur entreprise avec leurs responsabilités au foyer, notamment les soins aux enfants et les tâches domestiques, ce qui leur impose une lourde charge. Les participantes peuvent ainsi se sentir plus disposées à réaliser des activités présentant peu de risques avec des revenus garantis, au lieu de s'engager dans des entreprises risquées pouvant présenter un meilleur potentiel en termes de bénéfices.<sup>10</sup> Il est essentiel d'inclure les femmes et d'examiner les conséquences possibles d'une intervention dans une perspective tenant compte du genre.

- **Groupes vulnérables**

Les groupes vulnérables doivent avoir la possibilité de participer aux interventions de développement d'entreprise. Parmi ces groupes vulnérables figurent les femmes, les jeunes et les jeunes chefs de famille, les personnes âgées, les personnes handicapées et/ou les personnes souffrant d'une maladie contagieuse, les anciens combattants et les membres de groupes ethniques ou sociaux particuliers susceptibles de faire face à des barrières au développement économique.

- **Stratégie de sortie**

Les stratégies de sortie doivent être planifiées bien avant le retrait, ce qui permettra aux professionnels de « se concentrer sur la promotion de solutions qui se poursuivront une fois le programme achevé et, ce qui est encore plus important, d'assurer la résistance continue des petites entreprises pour qu'elles croissent et prospèrent alors que le marché continue d'évoluer. »<sup>11</sup> La décision de mettre fin au soutien du programme devrait se baser sur des valeurs de référence claires qui auront été développées au début de l'intervention.

---

## CRÉER DES ENVIRONNEMENTS FAVORABLES AUX ENTREPRISES

Les services de développement d'entreprise sont plus efficaces dans les environnements favorables suivants :

- **Accès aux marchés**

L'accès aux marchés est un des aspects les plus fondamentaux du développement d'entreprise. Il est essentiel de mesurer l'accès aux marchés et d'identifier l'emplacement des entreprises ciblées dans la chaîne de valeur. Cela peut inclure les marchés locaux, régionaux ou internationaux, ainsi que les marchés des camps et des installations de réfugiés et déplacés internes (DI). Cependant, les marchés fortement restreints peuvent malgré tout présenter des opportunités de développement d'entreprises.

- **Accès au crédit et aux services financiers**  
Il est préférable que les entreprises aient accès au crédit pour acheter les équipements nécessaires ou pour étendre leurs activités, mais des subventions en nature peuvent être employées à titre de remplacement si le microcrédit ou d'autres services financiers ne sont pas disponibles.
- **Sécurité et stabilité relatives**  
Afin de fonctionner efficacement, les entreprises ont besoin d'un environnement sûr, sans exposition constante au conflit et à l'instabilité. Réalisez une analyse de conflit pour déterminer la façon dont le conflit a affecté le marché et les manières dont il pourrait éventuellement affecter les interventions.
- **Infrastructures requises**  
Des infrastructures en service sont utiles — mais non essentielles — pour faciliter le mouvement des marchandises. Afin de déterminer cela, les programmeurs peuvent effectuer une évaluation des infrastructures actuelles et de leurs effets sur l'accès aux marchés et sur une intervention de développement d'entreprise.
- **Activité économique**  
Les entreprises existantes ont besoin d'un flux régulier d'activité économique leur fournissant un accès aux producteurs, aux vendeurs, aux acheteurs, aux fabricants, aux négociants et aux autres acteurs du marché le long de la chaîne de valeur.

---

## RÉTABLISSEMENT ÉCONOMIQUE

Le développement d'entreprises et le renforcement des capacités du secteur privé sont des aspects fondamentaux du rétablissement économique en post-conflit. Si les entreprises ne sont pas basées sur le marché et qu'elles s'appuient plutôt sur l'offre créée par les agences d'assistance, ces entreprises ne seront pas durables après le retrait du soutien au programme. Par ailleurs, les opportunités d'emploi sont souvent très limitées dans les contextes de dépendance par rapport aux secours.

Le développement d'entreprises doit jouer un rôle important pour la création d'emplois en faveur des déplacés sur les marchés existants comme sur les nouveaux marchés qui peuvent stimuler la demande et conduire à davantage d'opportunités d'emploi. L'introduction de nouvelles entreprises et l'amélioration des entreprises existantes peut créer une source de revenus dans de nombreux foyers. De plus, ces efforts peuvent engendrer un secteur privé plus durable et dépendant de moins en moins des agences d'assistance.

Dans les contextes de post-conflit et de crise, il est nécessaire de « reconstruire en mieux » — ce qu'on appelle le B3, pour « build back better » — une approche consistant à reconstruire de façon plus intelligente afin d'« atténuer ou prévenir le conflit, ou de soutenir les communautés pour qu'elles soient plus résistantes » aux chocs et aux bouleversements.<sup>12</sup> Autre élément important à même de développer le marché dans la phase des secours :

Une utilisation sage des subventions (qui) peuvent faire démarrer les marchés tout en aidant les petites entreprises particulièrement vulnérables à remplacer ou développer leurs actifs pour pouvoir participer aux activités économiques à fort impact qui sont en train d'être stimulées. Il faut prévoir au préalable une planification pour soutenir une transition plus rapide vers des transactions plus commerciales et durables.<sup>13</sup>

Bien qu'il puisse s'avérer nécessaire d'offrir des subventions et versements initiaux afin de développer les marchés, il est important d'abandonner progressivement cette assistance pour que les programmes soient durables. Puisque les moyens d'existence sont un outil de protection clé pour les déplacés, il est fondamental de recadrer l'assistance humanitaire et le développement de façon à renforcer la capacité des participants à générer des revenus et à atteindre l'autonomie, réduisant par là leur vulnérabilité à long terme.

## DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES DANS DES CONTEXTES DE CONFLIT ET DE POST-CONFLIT

Les contextes de conflit et de crise se caractérisent par « des marchés faibles, une interruption de l'offre et des réseaux de distribution, des infrastructures dévastées, l'insécurité, des déplacements de population, une capacité locale limitée et l'absence d'industries présentant un haut potentiel pour le soulagement de la pauvreté et la croissance économique, » et dans des circonstances exceptionnelles, et bien qu'il soit recommandé de débiter une intervention de développement d'entreprises très tôt après une crise, certaines conditions doivent être remplies.<sup>14</sup> Parmi ces conditions :

- « Des marchés naissants qui fonctionnent ; des preuves de l'activité d'un marché au-delà du marché noir des articles de secours ;
- Une sécurité raisonnable, au moins dans la capitale et dans les zones environnantes ;
- Une stabilité générale de la population en termes de mobilité et de besoins de base. »<sup>15</sup>

Des conditions idéales, mais non essentielles, pour la mise en place de programmes de développement d'entreprises incluent :

- La reprise du commerce international et régional, qui ouvre la porte à des activités générant de meilleurs bénéfices ;
- La restauration des infrastructures, telles que les réseaux routiers et les réseaux électriques ;
- Le retour d'un environnement commercial positif à travers la mise en application des lois ou l'amélioration des politiques au macro-niveau.<sup>16</sup>

## DÉFAUTS COURANTS DES INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

Les praticiens cherchent principalement à offrir des secours immédiats afin de répondre aux situations d'urgence et de subvenir aux besoins de base des populations touchées. Un tel investissement est cependant peu judicieux car il ne permet pas le développement économique durable qui est crucial dans les environnements de post-conflit et de crise.

Le Réseau SEEP remarque que :

si ces efforts ignorent la dynamique des marchés ou l'importance de soutenir la croissance équitable du secteur privé, leur impact ne peut être que fugace. Pire encore, des effets négatifs immédiats peuvent se faire sentir si les marchés sont inondés de biens bon marché, si des systèmes de distribution parallèle sont créés inutilement, si les PE [petites entreprises] dirigées par les pauvres se retrouvent exclues, ou si des investissements sont encouragés dans des secteurs qui ne sont pas viables à long terme.<sup>17</sup>

Il faut arriver à un équilibre entre l'apport d'une assistance indispensable et la réalisation d'investissements dans l'autonomie à long terme des populations déplacées. Une fois qu'elles disposent des outils et des ressources pour générer des revenus, épargner et/ou faire des investissements, leur vulnérabilité sera grandement réduite et leur sécurité alimentaire augmentera largement, ce qui leur permettra probablement de jouir d'une plus grande stabilité une fois qu'elles auront fait la transition vers une solution durable de post-déplacement.

La programmation de développement d'entreprise doit de même assurer sur le long terme la prestation ses services — formation, assistance technique et commerciale, conseil et mentorat par exemple — et/ou le financement de capitaux d'exploitation pour renforcer leurs capacités. De tels efforts devraient permettre aux micro-entrepreneurs d'obtenir des compétences qui développeront leur capacité à s'adapter face aux changements, à prendre des décisions et à faire croître leurs entreprises lorsque les marchés évoluent et que les interventions prennent fin.<sup>18</sup>

Bien qu'il s'agisse d'un défi permanent, SEEP a observé que les approches promouvant le secteur privé local tout en développant les marchés sont prometteuses :

En fournissant des articles de secours, de grands progrès ont été réalisés en faisant appel au secteur privé pour améliorer la livraison de nourriture, de vêtements et d'abris pour répondre aux besoins humain immédiats. Ces efforts de « secours intégré aux marchés » réduisent ou évitent la déformation des marchés tout en renforçant les capacités du secteur privé au niveau local.<sup>19</sup>

## ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

Il est essentiel d'effectuer des recherches et des évaluations préliminaires. Les interventions de développement d'entreprise doivent se baser sur une bonne compréhension du marché et elles doivent être conçues en tenant compte des limites en termes d'infrastructures et de ressources humaines.<sup>20</sup> SEEP recommande que les programmes de développement des marchés « adaptent les activités des programmes à la nature et à l'ampleur de la perturbation du marché spécifique. »<sup>21</sup> Pour atténuer les risques de sécurité ou éviter de contribuer accidentellement à la vulnérabilité ou à l'alimentation du conflit, il est important de comprendre la nature du rôle de l'économie politique dans les communautés hôtes et déplacées.

La recherche et l'identification de marchés adéquats — et de la nature de leurs contraintes — pour le développement d'entreprises sont indispensables pour que les participants au programme suivent une trajectoire vers le développement durable de leurs moyens d'existence, et pour que l'investissement que cela représente en termes de temps et de ressources ne soit pas sapé. Les études des marchés — lorsque ceux-ci sont accessibles — sont fondamentales pour comprendre l'industrie et anticiper les facteurs de réussite. L'identification des opportunités du marché pour les participants au programme ne doit pas se faire sans leur fournir un accès et des connexions aux marchés et aux chaînes de valeur qui sont éventuellement déjà en place.

## ÉVALUATIONS DE MARCHÉ RAPIDES ET APPROFONDIES

En fonction du temps et des ressources disponibles, on pourra réaliser une évaluation plus longue et approfondie ; autrement, sinon une évaluation rapide peut être utilisée pour acquérir les informations de base nécessaires pour procéder à l'intervention.

**Définir les objectifs.** Avant de démarrer l'évaluation, l'Oxfam conseille de définir les objectifs qui encadreront l'étude :<sup>22</sup>

**Étape 1.** *Déterminer quels sont les systèmes de marché les plus importants à évaluer et analyser.*

« Effectuez une analyse de base pour déterminer les marchés sur lesquels les individus s'appuient le plus et l'impact que le conflit ou la crise a eu en termes d'accès et d'utilisation des marchés. »<sup>23</sup>

**Étape 2.** *Déterminer comment un système de marché particulier réagira face à une augmentation de la demande/du pouvoir d'achat.*

Si un conflit ou une crise « a eu lieu, ou qu'un autre choc intense affecte le système de marché, comment le marché réagira face aux besoins d'urgence extraordinaires et à toute intervention basée sur l'argent. »<sup>24</sup>

**Étape 3.** *S'il est prévu que la réaction du marché sera inadéquate face à la crise ou à l'intervention basée sur l'argent, que peut-on faire pour réduire cette insuffisance au moyen d'actions de soutien d'urgence au marché ?*

Y a-t-il un « besoin en mesures non liées au marché (des distributions en nature par exemple) ? Si oui, de quelle nature, dans quelle mesure et pendant combien de temps ? »<sup>25</sup>

**Étape 4.** *Déterminer de combien de temps et de ressources vous allez vraisemblablement disposer, pour l'évaluation comme pour la programmation lui faisant suite.*

Le temps et les ressources disponibles peuvent influencer les questions que vous poserez ; il faut espérer que « vous ne devrez pas trop modifier vos objectifs ou questions clés à cause de contraintes en termes de ressources. » Une méthode alternative — telle que la technique d'évaluation rapide — peut s'avérer plus adaptée. « Vous devez également penser aux types de ressources qui peuvent se libérer pour la programmation une fois que les résultats de l'évaluation seront connus. »<sup>26</sup>

**Informations de référence.** Dans les évaluations rapides comme approfondies, la collecte d'informations de référence est indispensable pour comparer les conditions et stratégies d'adaptation avant le conflit ou la catastrophe à celles de l'environnement post-crise. Les informations recueillies doivent être décomposées par genre et par groupes cibles.

L'Oxfam conseille de répondre à ces questions essentielles de référence :

- Informations sur les moyens d'existence des individus : quelles sont les activités principales pratiquées pour accéder à une nourriture convenable et à des revenus permettant de satisfaire leurs besoins de base ?
- Identification des articles les plus essentiels à la survie des foyers... et estimation des prix généraux de ces articles.
- Facteurs qui influencent le niveau de vulnérabilité et identification des plus vulnérables dans une communauté.
- Identification des chocs courants.
- Informations sur les stratégies généralement employées pour faire face à un choc.
- Niveaux d'assistance déjà offerts, procédures de ciblage de cette assistance et mécanismes de livraison.<sup>27</sup>

Si le temps et les moyens manquent pour conduire une évaluation de référence, les sources suivantes peuvent fournir des informations utiles :

- Personnel national et expatriés travaillant dans la zone depuis longtemps.
- Ministères.
- Rapports de situation/mission des organisations non gouvernementales (ONG).
- Universités locales.
- Informateurs clés : marchands, agriculteurs, femmes, personnes déplacées de la zone affectée.
- Quelques discussions de groupe avec les communautés affectées.<sup>28</sup>

## EVALUATION DES BESOINS

Une fois les informations de référence recueillies, conduisez une évaluation des besoins à partir des questions suivantes :

1. Quelles sont les personnes qui ont le plus grand besoin d'assistance ou qui sont les plus exposées à des risques ?
2. Combien de personnes sont exposées à des risques et/ou en besoin d'assistance ?
3. De quel type d'assistance les différents groupes ont-ils besoin ?
4. Quelle est l'ampleur de l'assistance dont ils ont besoin ?
5. Quand, et pendant combien de temps, l'assistance devrait-elle être apportée ?<sup>29</sup>

## EVALUATION DU MARCHÉ

L'évaluation du marché est cruciale pour sélectionner l'intervention la plus appropriée, car elle permet de recueillir des informations à partir de plusieurs sources — informateurs clés, consommateurs, fabricants, marchands, associations professionnelles et commerciales, agences gouvernementales, donateurs, grandes firmes et experts de l'industrie — et elle identifie l'offre et la demande pour les produits et les services. Il est crucial d'assortir les besoins de la population aux demandes du marché.

Une fois que les données de l'évaluation des besoins ont été collectées, utilisez les questions suivantes pour déterminer le contexte, la demande et les besoins :

- « Quelles sont les causes de l'instabilité du marché ?
- Quelles zones géographiques ont été le plus affectées/ sont les moins sûres sur le plan alimentaire ?
- Quelle est la gravité de la perturbation du marché ?
- Quels groupes de population et de moyens d'existence sont les plus touchés ?
- Les individus sont-ils en mesure de répondre à leurs besoins alimentaires dans les conditions actuelles du marché ?
- Les individus utilisent-ils des stratégies d'adaptation qui nuisent à leurs moyens d'existence ?
- Pendant combien de temps les interventions de soutien au marché ou de soutien non commercial seront-elles vraisemblablement requises ?
- Quelles sont les capacités de réaction externes et internes ? »<sup>30</sup>

Voici d'autres questions importantes que les praticiens devraient se poser pour déterminer quelle intervention de promotion des moyens d'existence par le développement d'entreprise est la plus appropriée :

- Si les membres de la communauté exercent actuellement des activités commerciales, quelles sont les sources de revenus principales ? Quels sont les points forts et les points faibles de ces sources de revenus ?
- Si les membres de la communauté sont déjà engagés dans des activités économiques, quelles sont les meilleures façons de les soutenir ? L'expansion de ces entreprises peut-elle être prise en charge ?
- Les micro-entreprises peuvent-elles croître et devenir de petites entreprises ? Les petites entreprises peuvent-elles croître et devenir de moyennes entreprises ?
- Quels sont les centres d'intérêt des participants potentiels ? Quelles compétences possèdent-ils déjà ? Parmi leurs activités quotidiennes, quelles

sont celles qui pourraient être développées pour devenir des compétences ?

- Quels capitaux sociaux et économiques les membres de la communauté possèdent-ils déjà ?
- Quelles autres initiatives de secours/ développement sont en cours ?
- Qu'est-ce que les membres de la communauté identifient comme besoins non satisfaits ?
- Comment le secteur privé a-t-il réagi face au conflit/à la crise ? Comment réagit-il habituellement face aux chocs économiques ?
- Comment les groupes vulnérables sont-ils actuellement inclus dans les activités économiques ?
- Qu'est-ce qui influence le marché ? Les facteurs peuvent être de nature historique, socioculturelle, politique, linguistique, religieuse ou environnementale, aux niveaux local, national et international.

Afin de comprendre pleinement le contexte, il peut être approprié d'aborder d'autres sujets et questions, tels que :

#### LA PRÉSENCE D'UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

En évaluant l'environnement économique, vous pouvez déterminer si les conditions requises sont remplies pour une intervention de développement d'entreprises.

- Quelles sont les restrictions gouvernementales en place ? Y a-t-il des politiques ou réglementations qui limitent le développement des entreprises ? Y a-t-il des impôts ou des frais applicables aux entreprises ? Comment les contrats et autres lois commerciales sont-ils appliqués ?
- Quels sont les obstacles à l'entrée sur le marché ?
- Des infrastructures adéquates sont-elles en place pour le transport pour se rendre et revenir du marché ?
- À quelle distance la population cible se trouve-t-elle du marché, et quels sont les frais de transport ?

Les bénéfices potentiels compensent-ils suffisamment les coûts pour que le travail et le transport soient rentables ?

- Quels sont les types de technologie disponibles ? Quels sont ceux qui sont absents ?
- Y a-t-il une concentration de l'activité économique sur le marché local ?
- Quel rôle le conflit joue-t-il dans les activités économiques ? De quelle façon les individus deviennent-ils vulnérables suite au conflit ? Enferme-t-il les individus dans des zones sûres ou limite-t-il le marché ou l'approvisionnement des marchandises ?
- Les entreprises sont-elles restreintes par des traditions culturelles, des réseaux sociaux ou les rôles des sexes ? Existe-t-il des contraintes environnementales qui pourraient limiter la durabilité à long terme ? (p.ex. certaines cultures d'une entreprise agricole sont-elles moins résistantes à la sécheresse ou aux inondations ?)

#### LA DYNAMIQUE DES MARCHÉS

- Quels sont les biens les plus importantes sur le marché, d'après les clients et les informateurs clés ?
- Où y a-t-il une demande de services non satisfaite ?
- Examinez les tendances de consommation pour un produit/service particulier (volumes, prix et qualité du produit). Il se peut que les gens n'achètent que des articles de nécessité de base pendant les situations de crise et cherchent des produits alternatifs moins chers.
- Tenez compte de la concurrence sur le marché. Il s'agit d'examiner le potentiel d'amélioration des processus, de l'efficacité, de la qualité et de réactivité aux demandes du marché des entreprises/sous-secteurs/industries.
- Déterminez les possibilités d'expansion du marché (p.ex. demandez aux chefs d'entreprise s'il existe un service important auquel ils n'ont toujours pas accès, tel que la publicité, la formation technique, la formation en gestion d'entreprise, la comptabilité ou l'accès à Internet).<sup>31</sup>
- Quel est la rentabilité des diverses niches ?

- Y a-t-il des secteurs inondés par offre excessive ?
- Existe-t-il des liens entre les petites entreprises et les grandes firmes ?
- Le marché répond-il aux besoins de la communauté locale ? Les services et les produits offerts sont-ils diversifiés ?
- Quels sont les types de cultures les plus courants ? Quels sont les intrants nécessaires, et d'où viennent-ils ? Est-ce que certaines cultures, cultivées auparavant, ont été abandonnées aujourd'hui ? Pourquoi ?
- Quelles sont les ressources, matériels et intrants disponibles ? Quelles sont les contraintes de la production et leurs solutions potentielles ? Quelles sont les matières premières disponibles ?
- Quels sont les biens produits sur les marchés locaux ?
- Quel est le volume du marché local/régional en terme de montants échangés ?

#### L'ÉVALUATION DES POSSIBILITÉS D'INTERVENTION

- Les lacunes des activités économiques actuelles peuvent-elles être comblées par une intervention ?
- Quels services de soutien sont disponibles (fourniture d'intrants, accès au crédit, services de transport, processus d'assurance qualité, expertise technique et commerciale) ?<sup>32</sup>
- L'activité économique en vigueur avant le conflit représente-t-elle toujours une option viable pour la génération de revenus ? Quels sont les manques ? Comment les entreprises peuvent-elles être ranimées ?
- Quels produits et/ou services les entreprises existantes fournissent-elles ? Comment peuvent-ils être améliorés ?
- Quels sont les points forts et les points faibles des marchés actuels ?
- Comment une intervention peut-elle utiliser les compétences que possèdent déjà les membres de la communauté ?

- Comment une intervention affectera-t-elle la communauté concernée ? Comment ses membres peuvent-ils être inclus ? Si certaines personnes sont incluses, d'autres seront-elles exclues ?
- Quel sera l'impact de l'intervention sur la situation du conflit ? Pourrait-elle modifier l'accès aux ressources ? Créer ou aggraver les tensions socioéconomiques ? Modifier la croissance ou la sécurité alimentaire ?<sup>33</sup>

## ÉTUDE DE CAS

### Participation des jeunes aux évaluations de marché au Sud-Soudan<sup>34</sup>

L'International Rescue Committee (IRC) a formé des jeunes au Sud-Soudan pour qu'ils travaillent avec une équipe projet à une évaluation de base du marché, afin de déterminer les micro-entreprises potentiellement rentables. Les jeunes participants ont appris comment identifier les lacunes clés du marché et les domaines à croissance potentielle, un ensemble de compétences qu'ils peuvent continuer à employer au fur et à mesure que les marchés évoluent. Les jeunes ont également eu l'occasion d'aborder les leaders communautaires, les chefs d'entreprise et les consommateurs locaux pendant le processus. L'évaluation du marché a ainsi fourni aux jeunes – une population souvent exclue mais très désireuse de participer au processus de prise de décision – une opportunité de devenir un actif pour leurs communautés et pour les structures de gouvernance locales. L'implication des communautés dans le processus d'évaluation du marché soutient la durabilité à long terme des interventions de promotion des moyens d'existence, assure que l'équipe de projet tient compte des besoins et des intérêts de ses participants, entraîne un engagement local plus profond envers les projets de micro-entreprise, et offre un meilleur transfert des connaissances dans la mesure où les membres de la communauté apprennent comment conduire des analyses de façon indépendante à l'avenir.

## ÉTUDE DE MARCHÉ

Consultez les études existantes sur les marchés et l'emploi auprès des organisations donatrices telles la Banque mondiale et l'USAID, et des gouvernements locaux et nationaux, pour identifier des industries viables pour l'intervention et pour acquérir une bonne compréhension de l'activité économique avant le conflit ou la crise. C'est d'une grande importance pour les interventions de développement d'entreprises, car l'objectif consiste à renforcer le secteur privé, indépendamment des agences d'assistance.

### ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Lors de la mise en oeuvre d'une intervention de développement d'entreprises, il est important de conduire une analyse de la chaîne de valeur pour faciliter et renforcer les liens avec les marchés locaux,

nationaux, régionaux et internationaux. La cartographie de la chaîne de valeur permettra aux professionnels de comprendre comment ils peuvent soutenir les participants en améliorant leurs capacités opérationnelles et leur rentabilité, et en favorisant des connexions avec le marché. Comprendre la gamme complète des activités requises pour mener un produit ou un service de la conception jusqu'au marché des consommateurs finaux permet aux professionnels d'identifier et de soutenir l'intervention la plus appropriée, tout en intégrant le développement technologique, l'assistance technique, la formation en compétences, le marketing ou l'accès aux services financiers. La sélection du secteur d'activité doit se baser sur le potentiel du marché, les opportunités d'exploitation du marché ou les opportunités commerciales d'extension d'un produit très demandé.

L'analyse de la chaîne de valeur est particulièrement utile dans le contexte du développement d'entreprises, car elle permet de dégager des moyens pour les producteurs d'accroître et d'optimiser leurs bénéfices en augmentant l'efficacité. La série d'activités identifiée peut créer une voie pour l'accès des entrepreneurs à l'économie. L'analyse de la chaîne de valeur permet aux praticiens d'identifier les marchés en croissance et de trouver les meilleurs moyens de stimuler les entreprises en contournant les obstacles à la croissance et en découvrant des opportunités sur les marchés locaux et régionaux.

Dans de nombreux cas, les producteurs pénétrant le marché pour la première fois ont une vision limitée du processus du marché. En particulier, les femmes démarrent plus souvent que les hommes des entreprises en s'appuyant uniquement sur leurs connaissances existantes. La chaîne de valeur peut les aider à voir comment leurs produits s'inscrivent dans le marché, si elles devraient se concentrer sur un aspect spécifique de la production ou de la distribution, comment le marketing et le développement peuvent augmenter leur portée, et quel est le niveau de qualité requis pour le produit final.

Le mappage de la chaîne de valeur contribuera à créer une approche systématique de la conception des programmes, à améliorer le potentiel des entreprises, à stimuler leurs contributions, à identifier les acteurs du marché, et à définir les rapports entre fournisseurs, producteurs et clients. Une ACV est également utile pour suivre le flux des marchandises à différentes étapes et pour identifier comment les entreprises peuvent apporter une contribution à la chaîne de valeur. Pour illustrer cette idée : les marchands ajoutent de la valeur aux productions des agriculteurs en fournissant des informations sur le marché, des informations spécifiques sur le produit, un accès au marché, et des avis sur la qualité du produit. De la même façon, les négociants ajoutent de la valeur à la transformation des produits agricoles en combinant les productions de multiples agriculteurs pour les vendre en gros, en fournissant des informations sur le contrôle qualité, et en assurant le transport des marchandises et la vente finale du produit.<sup>35</sup>

Les évaluateurs peuvent obtenir les informations requises à partir d'études et d'entretiens avec des informateurs clés. Voici quelques étapes à suivre :

Étapes	Actions
<b>Sélectionnez une industrie/ sous-secteur</b> Etudiez ceux qui présentent le meilleur potentiel de croissance. <sup>36</sup>	Sélectionnez un sous-secteur à l'aide des résultats de l'évaluation du marché. Familiarisez-vous avec l'environnement des entreprises.
<b>Étudiez le sous-secteur</b> Incluez les participants, les technologies, le flux et l'histoire des produits.	Il est nécessaire d'utiliser autant d'informations que possible sur les fonctions de la chaîne de valeur, telles que les producteurs, les participants, les acheteurs, l'environnement socioculturel, les marchés finaux, les marchés de soutien, les possibilités de mise à niveau et les experts de l'industrie. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Où obtenez-vous les matières premières ?</li> <li>• À qui vendez-vous vos produits ?</li> <li>• Quelle technologie employez-vous ?</li> <li>• Ce secteur a-t-il récemment connu des changements importants ?</li> </ul> Envisagez de faire appel à des discussions communautaires pour les recherches.
<b>Réalisez une carte de la chaîne de valeur</b>	La réalisation de la carte de la chaîne de valeur est une étape importante pour déterminer les fonctions de chaque participant et pour comprendre les marchés et l'industrie dans son ensemble. Intégrez les fonctions, les participants, les technologies et les marchés finaux ; mettez en valeur les fonctions et le marché, cartographiez les participants, dessinez les flux de produits et définissez les canaux principaux.
<i>Exemple</i>	Récoltants > Industriels > Fabricants > Négociants > Exportateurs

Un carte de la chaîne de valeur typique doit comprendre divers éléments :

- **Intrants** (outils, équipements, main d'œuvre, capital, formation et assistance technique)
- **Production** (utilisation des intrants pour produire ou transformer des marchandises pour leur ajouter de la valeur)
- **Transport/Distribution** (transport des marchandises vers les acheteurs ou les distributeurs)
- **Accès au commerce/marché** (faire parvenir les produits finis sur les marchés finaux aux niveaux local, national, régional et international)

## CONCEPTION

Certains principes — toujours en cours — ont été identifiés par le Réseau SEEP, qui tente de déterminer quels sont les éléments requis pour la conception d'un bon programme de développement du marché :<sup>37</sup>

### 1. Comprendre et traiter le rôle des acteurs clés du marché actuel

Les programmes doivent travailler avec la conduite locale des initiatives de programmes ou les compléter plutôt que d'entrer en concurrence avec elles ou d'exclure le secteur privé. Les programmes doivent prendre garde au manque de transparence et viser à promouvoir des relations commerciales plus équitables.

### 2. Augmenter la durabilité en promouvant des relations commerciales

Les praticiens devraient « favoriser la prestation de services en renforçant les capacités des entreprises locales. » Par ailleurs, « les relations productives, continues et de long terme sont celles qui se basent sur des incitations économiques qui restent pertinentes après l'achèvement du programme. »<sup>38</sup>

### 3. Travailler modérément avec beaucoup plutôt que travailler intensément avec peu

Il est conseillé de travailler avec plusieurs entreprises, ce qui réduit les risques potentiels de déformation du marché ou de forte concentration du pouvoir ou de l'influence dans les mains de quelques acteurs.

### 4. Identifier les opportunités d'exploitation et d'extension

« Les programmes devraient cibler les secteurs et activités associées qui ont le potentiel de faire démarrer la reconstruction économique et/ou offrir des opportunités à de nombreux chefs d'entreprise vulnérables. Les projets pilotes de nouveaux services, produits ou relations commerciales qui démontrent leur valeur aux entreprises et à l'économie locale motiveront d'autres à les imiter et engendreront de plus grands changements dans le marché. »<sup>39</sup>

Pour garantir l'équité, les programmeurs doivent employer des critères de sélection transparents pour identifier les individus les plus entreprenants et motivés. Cela peut contribuer à établir des entreprises leaders qui agissent comme modèles, employeurs, innovateurs de marché et mentors pour les entrepreneurs suivants.

Le Réseau SEEP a déterminé qu'un marché développé dispose des éléments suivants :

1. « Un marché en expansion, avec une croissance des ventes et de la participation grâce à davantage d'entreprises ;
2. Un marché résistant et réactif, qui peut faire face aux modifications de la demande, de l'offre et de la concurrence ;
3. Un marché qui canalise les bénéfices vers les pauvres ;
4. Un environnement favorable aux entreprises, et un processus d'amélioration à long terme ;
5. La présence d'un moteur de changements, tel qu'une association d'entreprises, pour constamment améliorer les conditions du marché. »<sup>40</sup>

## SÉLECTIONNER UNE INTERVENTION

Lors de la conception d'une intervention de développement d'entreprises, les praticiens doivent garder à l'esprit la distinction qui existe entre le soutien aux entreprises existantes et l'établissement de nouvelles entreprises. Beaucoup d'étapes de conception s'appliquent aux deux approches.

La première étape de la phase de conception consiste à utiliser les résultats des évaluations conduites pour découvrir les besoins, les contraintes et les opportunités du marché. Pour structurer une intervention basée sur la demande du marché, les participants doivent connaître l'environnement social et économique lors de l'utilisation de l'analyse de la chaîne de valeur. Cette étape tiendra compte des résultats des évaluations qui ont identifié :

- Les besoins de la communauté et la demande du marché
- Les contraintes du marché, telles que le manque de connaissances en marketing, les restrictions gouvernementales, les perceptions des genres, l'accès aux institutions, les frais de transport, l'accès au marché, les tarifs imposés, les procédures d'import/export, la stigmatisation ou la discrimination, et/ou les réseaux sociaux limités
- Les opportunités sur le marché, comme les ressources locales uniques, les intrants à valeur ajoutée, les terres agricoles, les opportunités de collaboration avec la communauté hôte, les installations de formation, l'accès au crédit et les fournisseurs d'intrants

Même dans un environnement de secours fortement subventionné, le SEEP a identifié des moyens de développer des opportunités commerciales :

- Développer des services et des produits sur les marchés que les programmes de secours ne ciblent pas (p.ex. technologies appropriées et informations de marché)
- Exploiter les activités de secours existantes (p.ex. travailler sur des liens de marché dans les secteurs où les programmes de secours fournissent des intrants gratuits)
- Distinguer les services du programme (p.ex. fournir une formation plus orientée vers le marché ou interactive)
- Assurer une analyse tournée vers les besoins des clients avant la conception du programme (p.ex. sonder les entreprises ciblées pour garantir des services basés sur la demande)
- Incorporer des programmes pour différents niveaux de clients (p.ex. développer des services pour les groupes affectés qui ne sont pas couverts par les programmes de secours)<sup>41</sup>

Dans la deuxième étape de la phase de conception, les praticiens doivent prendre en compte certaines considérations :

- Les ressources requises pour développer une intervention sont-elles disponibles localement ?

Sont-elles coûteuses ? Sont-elles technologiquement adaptées ? Vont-elles avoir un impact négatif sur l'environnement ?

- À quels outils et équipements les participants ont-ils déjà accès, de quels outils auront-ils besoin, et comment pourraient-ils les obtenir ? Évaluez les technologies disponibles nécessaires pour soutenir les entreprises.

Dans la troisième étape de la phase de conception, les praticiens devraient découvrir des points de levier et des interventions possibles en réfléchissant aux questions suivantes :

- Quelles contraintes ont l'impact le plus important sur les entreprises existantes ?
- Quelles contraintes le programme peut-il résoudre au mieux ? Comment les professionnels peuvent-ils renforcer la capacité des participants à surmonter les contraintes pouvant apparaître au fil du temps ?
- Y a-t-il des points où de gros volumes de produits passent entre les mains de quelques acteurs seulement ?
- Est-il possible d'étendre la portée des entreprises en les regroupant ? Envisagez le travail en réseau ou la collaboration.
- Quels types d'intervention optimiseront les ressources et les opportunités ?

Dans la quatrième étape de la phase de conception, les praticiens doivent chercher des façons de promouvoir des solutions basées sur le marché aux différentes contraintes subies par les moyennes, petites et micro-entreprises, de façon à favoriser les rapports entre les différents acteurs du marché. Voici quelques domaines d'assistance potentiels pour des résultats particuliers :

Domaines de besoin <sup>42</sup>	Intervention possible
Les producteurs manquent d'informations sur le marché	Fournir aux producteurs davantage de données provenant d'études de marché. Enseigner aux producteurs comment accéder aux informations du marché. Mettre les producteurs en relation avec les fabricants et les consommateurs pour avoir une meilleure idée des besoins du marché.
Produits de mauvaise qualité et systèmes de transformation	Fournir une formation technique et un suivi. Mettre les producteurs en relation avec les fabricants et les consommateurs pour avoir une meilleure idée des besoins du marché.
Les participants manquent de compétences générales dans le domaine de l'entreprise	Offrir une formation technique en compétences de développement d'entreprise. Travailler avec le gouvernement local et les ONG pour discuter des façons de rendre les services de développement d'entreprise plus efficaces.
Le marché est déformé par les services et les biens de secours	Soutenir le redémarrage des entreprises qui existaient avant le conflit/désastre.
Environnements restrictifs pour les entreprises en raison de limitations gouvernementales, ce qui engendre un manque d'accès au marché	Action de défense auprès du gouvernement local en faveur de politiques plus inclusives pour les populations de réfugiés/DI ( <i>se reporter au chapitre sur les gouvernements hôtes pour davantage d'informations</i> ). Pensez à améliorer l'accès à des marchés alternatifs, tels que les marchés de l'agriculture biologique et du commerce équitable.
Manque d'organisation parmi les producteurs qui entrave l'accès au marché et la qualité des produits	Les entreprises peuvent avoir accès à des marchés supplémentaires, améliorer la qualité des produits, vendre plus efficacement et mieux se représenter lorsqu'elles sont alignées au sein d'une association d'entreprises. Elles peuvent ainsi acheter des fournitures et vendre globalement, ce qui diminue les coûts des intrants, augmente les quantités vendues et améliore l'accès au marché.

**Autres facteurs déterminants à considérer :**

- Les ressources et intrants matériels disponibles et accessibles. Envisagez des subventions en nature pour les intrants matériels.
- La demande en services et en produits particuliers dans la communauté hôte et dans l'économie des foyers locaux.
- La formation disponible.
- Le financement d'amorçage disponible et l'accès au crédit.
- La démographie de la communauté hôte et de la population cible, y compris les pratiques culturelles, l'éducation et le contexte.
- Les politiques du gouvernement hôte.
- Les possibilités de réimplantation ou de rapatriement de la population cible.
- D'autres programmes complémentaires pertinents, par exemple dans le domaine de la formation professionnelle et de la microfinance.<sup>43</sup>

## ÉTUDE DE CAS

### Obtenir un accès à des marchés alternatifs<sup>44</sup>

Une organisation en Thaïlande, WEAVE,<sup>45</sup> souhaitait trouver un moyen pour que les femmes dans les camps de réfugiés s'engagent dans des entreprises. Cependant, l'accès aux marchés locaux et nationaux est fortement restreint par les politiques gouvernementales. Ils savaient que les femmes voulaient utiliser leurs compétences traditionnelles en tissage, mais qu'elles n'avaient pas le droit de vendre leurs produits en dehors des camps de réfugiés, or la demande des marchés dans les camps était très faible. Par conséquent, elles ont décidé de rechercher des marchés étrangers alternatifs. WEAVE a développé la capacité des productrices en les connectant à des acheteurs sur des marchés plus lucratifs et en organisant les productrices en collectives leur permettant d'élever leur pouvoir de négociation.

Des agences telles que WEAVE ont compris qu'une manière d'aider les participants à avoir accès aux marchés consiste à les aider à atteindre des marchés alternatifs, tels que les marchés du commerce équitable. Il s'agit d'une stratégie particulièrement efficace lorsque l'accès aux marchés locaux est fortement restreint à cause des politiques gouvernementales, de complexités logistiques ou d'un conflit. L'accès aux marchés alternatifs offre des occasions d'atteindre des consommateurs différents et permet à la production de croître avec l'expansion de la demande du marché.

Ce processus implique plusieurs étapes, qui ont été facilitées par WEAVE pour les participants à son programme : premièrement, évaluer la demande de produits de commerce équitable ; deuxièmement, identifier les marchés de commerce équitable ; et finalement, faciliter la présentation des entreprises de tissage aux entreprises de commerce équitable appropriées. WEAVE joue un rôle d'intermédiaire en achetant aux réfugiés – qui ne sont pas autorisés à quitter les camps – et en vendant leurs produits de leur part à travers la Fair Trade Federation,<sup>46</sup> une organisation qui vend des produits d'artisanat sur les marchés internationaux et à des individus à l'aide de son site Web. Cela s'est avéré une entreprise rentable pour les femmes réfugiées, et leur connexion à des marchés durables a été renforcée.

## ANALYSE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DANS LA CONCEPTION DES PROGRAMMES

Il est essentiel de comprendre la chaîne de valeur pour réussir la programmation du développement d'entreprises. L'USAID conseille :

Traiter et réduire les problèmes de conflit liés à la chaîne de valeur peut constituer un objectif explicite de l'intervention par lequel les stratégies, activités, impacts anticipés et indicateurs découlent de l'analyse de conflit et traitent directement les problèmes de conflit... les professionnels ne devraient pas supposer qu'un projet standard de chaîne de valeur aura forcément un impact positif favorisant la paix ; ce type de résultat doit être intégré à un projet dans lequel les ressources financières et humaines et le temps nécessaire pour bâtir des rapports et la confiance sont alloués en conséquence.<sup>47</sup>

Dans ce cadre, il est conseillé d'analyser le contexte, les acteurs et l'interaction possible entre le conflit et la chaîne de valeur — ainsi que les indicateurs — pour chaque étape du processus de conception :

**Stratégie > Conception > Intrants > Activités > Produits > Résultats > Impacts<sup>48</sup>**

En utilisant une analyse de la chaîne de valeur, il est également possible d'identifier des façons d'augmenter la compétitivité des entreprises existantes en les « mettant à niveau, » un processus qui accroît la valeur du produit en augmentant l'efficacité de la main d'œuvre et de l'utilisation des ressources au moyen de l'optimisation de l'organisation ou de la gestion, en améliorant la qualité du produit à travers la traçabilité et les contrôles qualité, et en trouvant un nouveau marché pour la vente des produits.<sup>49</sup>

## ÉTUDE DE CAS

Utiliser l'analyse de la chaîne de valeur pour concevoir une intervention<sup>50</sup>

Un programme de développement de micro-entreprise du Comité américain pour les réfugiés (ARC) en Ouganda a mené une évaluation du marché et une analyse de la chaîne de valeur pour identifier comment développer la capacité économique des femmes dans un camp de réfugiés qui se préparaient au rapatriement. Il voulait impliquer ces femmes dans le développement de nouvelles entreprises. Au moyen de ses évaluations, l'ARC a découvert des secteurs potentiellement rentables dans la transformation de la noix de karité – désignée localement sous le nom de lulu – ainsi que dans l'apiculture. L'ARC a trouvé cinq domaines de contraintes dans ce secteur : le développement de technologies/de produits, l'accès aux marchés, l'approvisionnement en intrants, les politiques de gestion et d'organisation, ainsi que les finances et les infrastructures.

Il a identifié deux contraintes technologiques, à savoir : miel de mauvaise qualité et techniques de traitement inadéquates pour la cire d'abeille, causes d'une mauvaise qualité de produit. Le programme a donc réagi en développant des interventions adaptées pour atténuer les contraintes identifiées. Les participantes, qui s'étaient organisées en groupes de productrices, ont reçu une formation technique concentrées sur l'amélioration de la production et du traitement au moyen de nouvelles technologies et du contrôle qualité. Les participantes ont assisté à des sessions de formation afin de mieux comprendre les techniques nécessaires pour produire du miel et de la cire d'abeille de grande qualité, notamment sur la gestion d'abeilles et les bonnes méthodes de traitement du produit, ainsi que sur l'établissement des prix et la commercialisation. Étant donné que le processus de l'intervention demandait des formateurs expérimentés, ce programme a recherché des ONG locales disposant de l'expertise technique pour les mettre en relation avec les groupes. De plus, l'ARC a embauché du personnel possédant des connaissances générales en matière de développement d'entreprise, et il a organisé une formation à destination des groupes de femmes dans le but de renforcer leur capacité globale à absorber la formation technique, qui était plus complexe. Grâce à ce travail en réseau et aux recherches, l'ARC a trouvé des partenaires commerciaux disposés à traiter les noix lulu, la cire d'abeille et le miel. Ces relations ont permis aux femmes déplacées d'obtenir une assistance technique, ainsi que des recommandations au niveau de la qualité et des exigences pour les produits finis. Les femmes ont acquis des compétences de traitement et elles ont été équipées pour former d'autres personnes au traitement de qualité. Cela a contribué à assurer la durabilité du projet, car les femmes formées étaient en mesure de former les nouveaux participants en l'absence du personnel du programme, et même après l'achèvement du programme.

Étant donné que les participants ne disposaient pas des équipements nécessaires, le programme leur a loué des actifs fixes. Ils ont ensuite recherché un producteur ou un fabricant capable d'apporter une valeur ajoutée sous forme de transformation. Une fois le produit final obtenu, ils ont cherché d'autres façons d'améliorer le processus.

L'analyse de la chaîne de valeur de l'ARC a constitué une partie essentielle de cette intervention, car elle a permis l'identification de la chaîne de valeur, des points d'exploitation clés, des contraintes, et des solutions potentielles en fonction du marché pour une intervention de développement d'entreprises dans les secteurs de la noix lulu et de la cire d'abeille. Tout cela a contribué à améliorer la rentabilité des entreprises des femmes réfugiées.

Des cartes de la chaîne de valeur, pour les noix lulu comme pour l'apiculture, ont été développés par le Comité américain pour les réfugiés, et elles peuvent être consultées dans la section Analyse de la chaîne de valeur des Outils à la fin de ce manuel du terrain.<sup>51</sup>

## IDENTIFIER LES PARTICIPANTS

La sélection des participants au développement d'entreprises devrait se baser sur les besoins spécifiques des communautés. Le critère principal doit être la capacité du participant à s'engager dans le programme avec succès. Une personne qui est économiquement active, motivée et engagée constitue le participant le plus approprié, et le plus susceptible d'optimiser les bénéfices potentiels d'une entreprise. Il existe néanmoins d'autres façons de sélectionner les participants, en considérant un certain nombre de facteurs tels que l'accès des hommes et des femmes à d'autres actifs productifs, la possibilité d'accéder à un capital, et les liens avec le marché local. Plusieurs questions sont à considérer pendant ce processus :

- Les participants possèdent-ils une expérience antérieure dans le domaine de l'entreprise ? De quelles compétences disposent-ils ?
- Les participants ont-ils le désir de s'engager dans le développement d'entreprises, que ce soit individuellement ou en tant que membre d'un groupe ?
- Les objectifs du programmes sont-ils sociaux ou économiques dans l'identification des populations-cibles ?
- Les participants d'un même secteur sont-ils proches les uns des autres sur le plan géographique ? Sont-ils situés à proximité des marchés/points de vente de leurs produits et/ou services ?

## INCLUSION DES GROUPES VULNÉRABLES

Du point de vue de la cohésion sociale, il est plus avantageux que les groupes vulnérables soient identifiés de paire avec les participants qui sont économiquement actifs pour assurer un accès égal au programme. La façon la plus efficace de garantir l'inclusion des groupes vulnérables dans les programmes est d'identifier les activités et les secteurs favorisant une meilleure inclusion. Il est important d'identifier aussi les obstacles principaux à l'inclusion aux programmes et de les résoudre en modifiant l'accès et la conception des programmes.

Les praticiens doivent cependant faire attention de ne pas supposer que certains individus sont trop vulnérables ou incapables de s'impliquer dans le développement d'entreprise. La plupart des déplacés essaient de gagner des revenus d'une façon ou d'une autre, et ils pourraient avoir besoin de transferts d'actifs pour redémarrer leur entreprise dans les contextes de déplacement. Les évaluations ne doivent pas inclure de personnel du programme ayant des préjugés à l'encontre de tout participant potentiel. Les membres des communautés déplacées doivent déterminer leurs propres besoins et dans quelle mesure ils sont capables de participer.

## PRÉOCCUPATIONS LIÉES AU CIBLAGE DES GROUPES

Lorsqu'une population particulière est ciblée par un programme, des conflits ou des tensions peuvent surgir entre ceux qui bénéficient de l'assistance et ceux qui ne la reçoivent pas. Une solution à ce problème consiste à cibler des secteurs. En ciblant un secteur, les professionnels peuvent se concentrer sur les compétences des groupes vulnérables qui correspondent à l'entreprise, puis inclure ces groupes en conséquence. Par exemple, si un programme cible la reconstruction d'infrastructure, il est susceptible d'attirer davantage d'individus robustes que de personnes âgées ou de personnes handicapées. Un autre avantage de la sélection de secteur est que certains projets de développement profiteront davantage à la communauté élargie que d'autres, comme la reconstruction de routes pour l'accès aux marchés. Par contre, en ciblant la production artisanale, on atteindra plus vraisemblablement les femmes, les jeunes, les personnes âgées et les personnes handicapées.<sup>52</sup> Il faut cependant veiller à ne pas encourager les rôles stéréotypés ou considérés comme traditionnels de certains groupes. Les programmes les plus efficaces visent le secteur ou le sous-secteur, et non une entreprise spécifique, et ils relient les participants aux ressources nécessaires pour améliorer la rentabilité.

## ÉTUDE DE CAS

**Tenir compte des restrictions imposées par les rôles des genres dans le développement d'entreprise<sup>53</sup>**

Un programme de promotion des moyens d'existence entrepris conjointement par Mennonite Economic Development Associates (MEDA) et Enterprise and Career Development Institute (ECDI) au Pakistan souhaitait atteindre les femmes au foyer dans les zones rurales. Ces femmes pratiquaient la broderie traditionnelle, et le but était de développer une entreprise de broderie. Pour compenser les nombreuses restrictions à la mobilité de ces femmes, les agences ont établi un « réseau de femme à femme » à travers lesquels des femmes agents de vente, à même d'avoir des contacts plus libres avec les femmes rurales, ont été envoyées pour leur fournir des informations sur le marché et les mettre en relation avec des marchands disposés à acheter les articles brodés et à les vendre sur les marchés des environs. Le programme, qui a permis aux femmes rurales de travailler à leur domicile, s'est concentré sur le développement des femmes agents de vente pour faciliter le contrôle qualité, les liaisons entre femmes et fournisseurs et l'identification de possibilités de mise à niveau ou d'expansion des entreprises. Le projet a permis une augmentation moyenne des revenus de 20 \$USD par mois – 240 \$USD par an – une croissance considérable par rapport aux 6 \$USD qui constituaient le revenu mensuel moyen avant la mise en œuvre du projet.

## COMPLÉMENTS AUX INTERVENTIONS DE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES : SUBVENTIONS EN NATURE

Dans certains cas, l'apport d'actifs tels que des subventions en nature peuvent contribuer à ranimer des entreprises ou à stabiliser les revenus à court terme. Les subventions en nature peuvent inclure des intrants de production et des outils pour assister le développement d'entreprises nouvelles ou existantes. Plus spécifiquement, les subventions en nature peuvent se présenter sous la forme d'outils agricoles, de semences, de bétail, de services de soutien ou de trousseaux d'outils. Elles ont pour but d'aider les participants à exercer leurs compétences et à créer une source de revenus en fournissant un produit qui contribue au processus (p.ex. une brouette pour la collection des déchets). Ces aides en nature peuvent faciliter le remplacement des actifs et s'accompagner d'une éducation. Leur efficacité est toutefois maximale lorsqu'elles sont associées à une formation, une assistance commerciale et des liens avec le marché, qui améliorent le potentiel des entreprises. Elles peuvent être mises en œuvre de plusieurs manières : au terme d'une formation, en

livraisons échelonnées ou en fonction de l'épargne. SEEP signale cependant qu'il est important « de faire savoir que l'apport de ces aides sera ponctuel. »<sup>54</sup> Les critères d'éligibilité à cette aide doivent également être clairs afin de ne pas saper les prêts de microfinance et pour garantir l'efficacité.<sup>55</sup>

Les interventions qui apportent des subventions en nature peuvent agir en complément des interventions de développement d'entreprises ou autres interventions de promotion des moyens d'existence, mais elles sont particulièrement intéressantes comme alternatives à la microfinance dans les situations instables. Ces aides offrent aux participants un moyen de créer des entreprises sans accès au crédit. Par ailleurs, l'emploi de subventions en nature peut contribuer à l'entreprise du participant, contrairement aux aides en espèces qui peuvent être utilisées pour la consommation courante. Dans certains cas, les subventions en nature peuvent davantage faciliter le développement des entreprises, surtout lorsque les ressources ne sont pas disponibles localement, ou à un coût très élevé. Dans la mesure du possible, les professionnels doivent faire appel aux productions locales pour fournir des subventions en nature aux participants.

## ÉTUDE DE CAS

Subventions en nature<sup>56</sup>

La revitalisation économique est une partie essentielle du rétablissement après un conflit. C'est particulièrement crucial au Libéria, où le conflit a ravagé le secteur privé, laissant de nombreuses personnes sans moyens d'existence. Ainsi, un homme qui était mécanicien et possédait un garage qui avait été pillé pendant la guerre, désirait rétablir son entreprise, mais il ne disposait pas du matériel nécessaire. Un groupe de développement lui a proposé un trousseau d'outils comme subvention en nature, en échange de quoi l'homme a accepté de prendre deux anciens combattants comme apprentis.

## ASSURER LA DURABILITÉ

Afin d'assurer la durabilité, il est important de travailler avec les communautés pendant le processus de développement d'entreprises. L'implication de la communauté dans l'évaluation du marché, la détermination des besoins, le choix des programmes et l'identification des participants lui permet d'avoir un intérêt direct dans la réussite des programmes, ce qui soutient leur durabilité. La mise en relation des participants avec d'autres programmes complémentaires comme la microfinance ou la formation en développement d'entreprise peut également favoriser la durabilité.

## MISE EN ŒUVRE

## CONTRÔLE CONTINU

Afin de gérer l'impact de l'intervention, un contrôle continu est nécessaire pour déterminer ses effets positifs et négatifs et pour suivre ses progrès. Le contrôle s'appuie sur un bon plan de travail et des indicateurs bien définis. Le contrôle continu peut contribuer à éclaircir certaines questions relatives à l'efficacité, la durabilité et l'impact de l'intervention.

En situation de post-conflit, de post-catastrophe et de crise, la sécurité, la reconstruction des infrastructures et la présence intermittente des agences internationales peuvent faire évoluer les conditions de développement du marché. Par conséquent, il est important d'effectuer non seulement un contrôle continu de l'intervention de développement d'entreprises, mais aussi des évaluations de marché fréquentes et moins approfondies afin de mesurer l'évaluation des conditions : « la fréquence des évaluations du marché permettra de décrire la situation au fur et à mesure de son évolution, ce qui compensera la dimension limitée des informations recueillies à chaque évaluation. »<sup>57</sup> Ce feedback continu peut permettre aux programmes de s'adapter et de mieux connecter les entrepreneurs aux services, intrants matériels, financements, matières premières et liaisons de transport.

**Questions à considérer :**

- Dans quelle mesure cette intervention s'adapte-t-elle aux réalités du marché ?
- Cherchez-vous à développer des partenariats qui renforcent le secteur privé ?
- Faut-il également traiter certains objectifs sociaux ?
- Y a-t-il eu des changements dans les politiques gouvernementales susceptibles d'affecter les entreprises ?
- Comment l'intervention a-t-elle modifié les revenus des participants ? comment les participants dépensent-ils leurs revenus ?
- Quels sont les opinions des participants sur le programme ?
- Dans quelle mesure le programme atteint-il ses objectifs ?
- Comment la communauté est-elle impliquée dans la mise en œuvre et le contrôle du programme ?
- Comment le marché réagit-il à la croissance des entreprises ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté les rôles dans la communauté ? Les participants sont-ils plus ou moins sujets à la discrimination ?
- Quel est l'effet sur les femmes et sur les groupes vulnérables ?
- Le programme soutient-il les entreprises de la façon la plus efficace possible ?

**ÉTUDE DE CAS****Approche holistique du développement d'entreprise<sup>58</sup>**

Ceux qui vivent dans la plus extrême pauvreté sont souvent laissés à l'écart des efforts d'intervention traditionnels à cause d'une plus grande discrimination sociale et de plus grands risques de santé. Un programme de BRAC au Bangladesh cherchant à répondre aux besoins des très pauvres a entamé un programme d'assistance alimentaire garantissant aux participants 18 mois de nourriture.

Pendant cette phase initiale, BRAC a reconnu que les participants feraient de bons candidats au développement d'entreprise, et il a encouragé le groupe à établir de nouvelles entreprises individuelles, telles que l'élevage de volailles. Il a constaté que les œufs pourraient se vendre assez facilement sur le marché, et il a donc distribué des poules tout en suivant les progrès des entreprises.

Suite à la réussite du développement d'entreprises, le programme a ensuite mis les participants en relation avec des programmes d'épargne et d'accès au crédit, ce qui les a finalement aidés à mettre à niveau leurs entreprises. BRAC a utilisé une programmation holistique pour aider les participants au programme à obtenir des moyens d'existence durables en répondant à leurs besoins en matière de nourriture, de revenus et de sécurité économique à travers trois interventions séparées mais interconnectées.

## DÉFIS COURANTS ET LEÇONS

- **Tenez compte des changements de l'environnement local et de leur effet sur les marchés.**  
Les marchés continuent à changer et à évoluer au fil du temps. Prêtez attention aux changements de l'environnement local qui peuvent avoir un impact sur les entreprises. Par exemple, des réformes apportées à des politiques gouvernementales restrictives peuvent offrir davantage de liberté pour le développement d'entreprises, et elles devraient être exploitées au maximum.
- **Préservez une perspective de genre.**  
Pendant le processus de mise en œuvre, gardez présent à l'esprit l'effet du programme sur les femmes et les filles. Par exemple, la Karen Women's Organisation,<sup>59</sup> en partenariat avec WEAVE, fait de cela une priorité. Lors de l'implémentation d'un programme de tissage artisanal destiné aux femmes, les membres de l'organisation se sont rendu compte que de nombreuses femmes ne pouvaient en bénéficier parce qu'elles étaient seules responsables des soins des enfants. WEAVE a donc créé un programme d'école maternelle, en mesure d'accueillir les enfants des femmes qui souhaitaient se consacrer à l'artisanat. Ces organisations ont également trouvé des solutions pour que les femmes puissent travailler chez elles pour assumer leurs responsabilités domestiques.
- **Faites attention de ne pas créer de faux espoirs.**  
Il est important dans les phases de conception et de mise en œuvre d'éviter de donner de faux espoirs aux participants des programmes concernant le succès potentiel de leurs entreprises. Maintenez des attentes réalistes basées sur la situation véritable du marché.<sup>60</sup>
- **Faites très attention à l'individualité des participants dans les activités de ventes collectives et dans le marketing en commun.**  
Dans les entreprises en groupe, il est essentiel de travailler avec plusieurs membres pour créer une stratégie intégrant l'identité individuelle de tous les

membres.<sup>61</sup> Les participants devraient s'engager dans l'entreprise en tant qu'individus, tout en coopérant d'une façon profitable à tout le groupe. On pourra donc mettre en place des directives concernant les contributions, le travail et la propriété individuelle des entreprises. L'attention devrait rester concentrée sur les activités individuelles qui sont vendues ou commercialisées de façon collective.

- **Tenez compte des difficultés logistiques et des défis des contextes restrictifs.**  
Afin de fixer des attentes réalistes pour les producteurs et les clients, prêtez une attention particulière aux obstacles — tels que la perturbation du marché dans les contextes de post-conflit, ou les politiques restrictives — et considérez-en l'impact sur la production. Par exemple, un programme en Thaïlande avait des difficultés à exporter vers les marchés internationaux à cause de restrictions gouvernementales sur l'expédition des marchandises. Cela a créé un problème pour les clients qui voulaient obtenir les produits avant une date spécifique, si bien que le programme a dû mettre l'accent sur la communication de délais réalistes aux clients et sur une action pour le relâchement des restrictions auprès du gouvernement.<sup>62</sup>

## CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Tout au long du programme, le contrôle contribuera à identifier les défis et les domaines nécessitant des améliorations, ainsi que les effets accidentels d'une intervention, tels que :<sup>63</sup>

- **Les obstacles à la durabilité**  
Il peut exister certains obstacles à la réalisation d'une évaluation complète du marché — tels que l'insécurité et des infrastructures dangereuses — ce qui peut se traduire par des résultats incomplets. Sur la base d'évaluations incomplètes, les agences courent le risque de mettre en œuvre des interventions mal renseignées, qui peuvent ne pas être durables.

- **La dépendance vis-à-vis de l'assistance**  
En fournissant des ressources aux participants, les programmes prennent le risque de créer des attentes irréalistes. L'objectif global doit rester la durabilité des revenus et la réduction de la vulnérabilité. L'indépendance et la durabilité sont les indicateurs de réussite ultimes dans le domaine du développement d'entreprise.
- **L'impact négatif sur les entreprises et producteurs existants**  
L'introduction d'articles de secours peut perturber les marchés locaux en raison de l'afflux de fournitures supplémentaires. De la même façon, lorsque les entreprises mettent des biens sur le marché, il est important de déterminer si la nouvelle offre saturera le marché ou si celui-ci est en mesure d'absorber les marchandises supplémentaires. Par ailleurs, l'arrivée de fournitures provenant de producteurs non locaux pourrait augmenter la vulnérabilité des communautés hôte et déplacée. Les biens pouvant être produits et obtenus localement présentent des avantages de développement local sur les plans sociaux et économiques. Une offre excessive peut faire baisser les prix du marché et faire diminuer les bénéfices des producteurs locaux. En apportant des articles de secours, tels que la nourriture, l'augmentation de l'approvisionnement peut affecter négativement la communauté et affaiblir la capacité des producteurs locaux à maintenir leurs propres moyens d'existence.
- **Les entreprises peuvent détourner l'attention d'autres objectifs**  
Le développement d'entreprises favorise la capacité des participants à devenir autonomes à travers la création de revenus, ce qui renforce la sécurité économique. Ces nouveaux revenus peuvent cependant détourner l'attention des responsabilités scolaires ou domestiques, ce qui peut être nuisible pour les femmes, les jeunes et d'autres groupes.

---

## AJUSTER L'INTERVENTION

Le processus de contrôle continu devrait identifier les effets négatifs et les conséquences non prévues, qui peuvent exiger d'ajuster le programme. Les interventions réussies ajustent leur programmation en :

- développant des directives supplémentaires pour traiter les conséquences négatives
- évaluant le marché de façon plus fréquente
- impliquant la communauté dans le processus d'évaluation initiale, la sélection des participants, et l'évaluation finale
- modifiant le programme pour refléter les nouvelles opportunités présentées par les réformes politiques

## ÉTUDE DE CAS

Ajuster le projet en fonction des résultats du contrôle<sup>64</sup>

Dans une perspective de développement de la technologie pour les populations pauvres, une organisation a conçu une pompe d'irrigation puissante pour l'amélioration de l'agriculture. Cette pompe a permis aux producteurs d'irriguer leurs terres et de réduire leur dépendance vis-à-vis des cultures arrosées par la pluie, ce qui a permis une seconde culture hors saison, augmentant ainsi considérablement leurs taux de production. Après avoir conçu et testé la pompe manuelle, l'organisation l'a vendue aux entrepreneurs. Pendant son contrôle du produit, elle s'est rendue compte que la pompe d'irrigation fonctionnait bien, mais que cette technologie n'était pas adaptée aux femmes parce que les pédales étaient placées trop haut. La hauteur des pédales rendait l'utilisation par les femmes difficiles en raison de leurs longues robes, un problème de conception qui a fait perdre aux femmes des opportunités critiques d'augmenter leur production et leurs ventes. Suite au contrôle continu, l'agence de développement a réglé les pédales de façon à ce que les femmes puissent les utiliser.

## DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE SORTIE

Pour que les interventions de développement d'entreprises créent des entreprises durables, celles-ci doivent être en mesure de fonctionner efficacement après le retrait du soutien au programme. Les interventions de développement d'entreprises sont conçues pour surmonter les contraintes, optimiser les opportunités et établir des entreprises durables, le tout dans des délais correspondant à un abandon parallèle progressif du soutien du programme. La fin du programme doit dépendre des valeurs de référence établies pendant la phase de conception et évaluées pendant le contrôle. Si les valeurs de référence ne doivent pas changer en fonction de la réussite ou de l'échec du programme, d'autres mesures, découvertes au cours de l'implémentation, peuvent fournir de

meilleurs indicateurs de la réussite. La stratégie de sortie peut dépendre de plusieurs valeurs de référence à trois niveaux : au niveau de l'entreprise, au niveau des solutions de marché, ce qui consiste à déterminer si les solutions aux contraintes du marché fonctionnent, et au niveau de l'activité de facilitation du programme, pour évaluer si les activités réelles du programme pour la promotion des liens ont fonctionné conformément à leurs indicateurs. Autres indicateurs de référence :

- Il y a un haut niveau d'assurance que l'entreprise fonctionnera indépendamment de l'intervention du programme.
- Un certain nombre de participants ont créé des entreprises rentables.
- Les entreprises ont prouvé leur capacité à absorber les chocs de l'économie locale.
- Les entrepreneurs ont accès à des services financiers tels que le microcrédit.

## ÉVALUATION

### MESURER LA RÉUSSITE

L'objectif fondamental d'une intervention de développement d'entreprises est de permettre aux individus de devenir autonomes à l'aide d'entreprises générant des revenus et améliorant leur sécurité économique. Il existe plusieurs façons de mesurer cela : les revenus générés, les entreprises et les emplois créés, et/ou la rotation des stocks. La collecte des données peut cependant présenter des difficultés, car les participants ne disposent pas nécessairement de méthodes de comptabilité adéquates. Surtout, il se peut que les participants soient réticents à partager des informations sur leurs revenus car il s'agit d'une question personnelle. Il est important de poser les questions d'une façon moins directe si vous sentez que les participants hésitent à partager leurs informations financières.<sup>65</sup> Vous trouverez ci-dessous quelques questions à poser aux participants aux programmes d'entreprises existantes et nouvelles :

- Des liens ont-ils été vraiment établis entre les participants déplacés et les marchés ?
- Y a-t-il eu une augmentation du niveau des revenus du foyer ?
- Le foyer a-t-il pu augmenter son épargne ou accumuler des actifs ?
- L'apport alimentaire du foyer a-t-il augmenté ?
- Les femmes et groupes vulnérables ont-ils été inclus dans le programme ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté les rapports dans la communauté ?
- Comment l'intervention a-t-elle affecté le secteur privé ? L'a-t-elle renforcé ou submergé ?
- Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ? Le programme a-t-il atteint les valeurs de références dans les délais impartis ?
- Les produits et les services ont-ils été modifiés pour mieux répondre à la demande du marché ? De nouveaux marchés ont-ils été atteints ?
- La productivité a-t-elle augmenté ? Les coûts de production ont-ils diminué ?
- Quelle est la perception globale de l'intervention, d'après les participants ? Des conséquences non prévues sont-elles apparues ?

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Abdelnour, Samer et al. *Examiner la capacité des entreprises : une évaluation sociale participative au Darfour et au Sud-Soudan*. York University Center for Refugee Studies, 2008. [www.yorku.ca/crs/Publications/Sudan%20Enterprise%20Capacity%202008.pdf](http://www.yorku.ca/crs/Publications/Sudan%20Enterprise%20Capacity%202008.pdf).

Comité américain pour les réfugiés. *L'approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach for Improving Livelihoods - SAIL) : manuel de mise en œuvre pour les programmes en camp de réfugiés et en environnement de post-conflit*. Première édition. [www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP\\_Manual\\_Proof\\_3.pdf?docID=321](http://www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP_Manual_Proof_3.pdf?docID=321).

CHF International. *Le développement international compte : la jeunesse, les conflits et les entreprises*. Documents occasionnels, vol. 2, février 2008. [www.chfinternational.org/node/21515](http://www.chfinternational.org/node/21515).

de Luca, Loretta. *Les entreprises et le travail décent dans les zones de conflit : guide du pourquoi et du comment*. OIT, 2003. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/busguide.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/busguide.pdf).

Comité donateur pour le développement d'entreprise. *Soutenir les réformes de l'environnement des entreprises : conseils pratiques pour les agences de développement*. 2008. <http://rru.worldbank.org/documents/DonorGuidance.pdf>.

Ernst, Ulrich, et al. *Initiatives de croissance d'entreprise : directions stratégiques et options, manuel préparé pour l'USAID, Bureau de la croissance économique, de l'agriculture et du commerce*. Juillet 2004. [www.dai.com/pdf/enterprise\\_growth\\_initiatives\\_handbook.pdf](http://www.dai.com/pdf/enterprise_growth_initiatives_handbook.pdf).

OIT. *Moyens d'existence et création d'emplois : promotion des micro et petites entreprises*. Les options de gestion et de politique recommandées par l'OIT pour une reconstruction favorisant l'emploi au Sri Lanka, 2005. <http://ilo.law.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12microandsmallenterprisepromotionA.htm>.

Ressources de développement des petites entreprises, y compris les services de développement d'entreprise, les chaînes de valeur, et le développement de l'entrepreneuriat chez les femmes et les jeunes. [www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p\\_prog=S](http://www.ilo.org/dyn/empent/empent.Portal?p_prog=S).

Partenariat OIT-HCR à travers la coopération technique. *Construire la capacité entrepreneuriale des femmes rapatriées et réfugiées en Angola et au Mozambique*. 2006. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/busguide.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/busguide.pdf).

McVay, Mary et Alexandra Snelgrove. *Conception de programmes pour les initiatives de la chaîne de valeur – des informations à l'action : une série d'outils pour les professionnels du développement de marché*. Mennonite Economic Development Associates (MEDA), décembre 2007. <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/node/232>.

Miehlbradt, Alexandra et Linda Jones. *Études de marché pour les initiatives de la chaîne de valeur – des informations à l'action : une série d'outils pour les professionnels du développement de marché*. MEDA, décembre 2007. <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/node/232>.

Miehlbradt, Alexandra et Mary McVay. *Le Lecteur 2006 – Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé : atteindre des résultats tangibles pour les populations pauvres*. OIT, 2006. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf).

*Le lecteur 2005 – Des SDE au fonctionnement des marchés pour les pauvres.* OIT, 2005.  
[www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Reader\\_2005\\_final\\_LOW\\_RES.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Reader_2005_final_LOW_RES.pdf).  
 Réseau SEEP. *Développement des marchés dans les environnements de crise ; leçons émergentes pour atteindre une reconstruction économique en faveur des populations pauvres.* 2007. [www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659).

*Normes minimales pour le rétablissement économique après une crise.* Ebauche, janvier 2009.  
[www.microlinks.org/ev.php?ID=33368\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev.php?ID=33368_201&ID2=DO_TOPIC).

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). *Créer de la valeur pour tous : stratégies d'échanges économiques avec les populations pauvres.* Juillet 2008. [www.undp.org/gimlaunch/](http://www.undp.org/gimlaunch/).

Pacte mondial de l'ONU. *Guide des entreprises du Pacte mondial pour l'évaluation de l'impact d'un conflit et la gestion des risques.*  
[www.unglobalcompact.org/issues/conflict\\_prevention/conflict\\_impact\\_assessment\\_and\\_risk\\_management.html](http://www.unglobalcompact.org/issues/conflict_prevention/conflict_impact_assessment_and_risk_management.html).

ONUDI, PNUD et le Pacte mondial de l'ONU. *Partenariats pour le développement des petites entreprises.* 2005. [www.unido.org/index.php?id=o44527](http://www.unido.org/index.php?id=o44527).

Agence des Etats-Unis pour le développement international (US Agency for International Development - USAID). *Approches sensibles au conflit pour le développement de la chaîne de valeur.* microRAPPORT n° 101, mai 2008.  
[www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382](http://www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382).

*Une synthèse des leçons pratiques tirées des projets de la chaîne de valeur dans les environnements de conflit.* microRAPPORT n° 105, mai 2008.

[www.businessgrowthinitiative.org/KeyPracticeAreas/Documents/Synthesis%20of%20Practical%20Lessons%20from%20Value%20Chain%20Projects%20in%20Conflict-Affected%20Environments.pdf](http://www.businessgrowthinitiative.org/KeyPracticeAreas/Documents/Synthesis%20of%20Practical%20Lessons%20from%20Value%20Chain%20Projects%20in%20Conflict-Affected%20Environments.pdf).

*Accélérer la transition du conflit vers la croissance durable : le développement de la chaîne de valeur dans les environnements de conflit.* microRAPPORT n° 111, février 2008. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=23261\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=23261_201&ID2=DO_TOPIC).

---

## SITES WEB CLÉS

Action for Enterprise. [www.actionforenterprise.org](http://www.actionforenterprise.org).

Comité donateur pour le développement d'entreprise. [www.entreprise-development.org](http://www.entreprise-development.org).

microLINKS : Apprentissage et partage d'informations et de connaissances pour les micro-entreprises. [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org).

Groupe de travail du Réseau SEEP pour le développement de marché. [www.seepnetwork.org/section/programs\\_workinggroups/action\\_research/working\\_groups/bds](http://www.seepnetwork.org/section/programs_workinggroups/action_research/working_groups/bds).

USAID, études de développement d'entreprise. [https://www.businessgrowthinitiative.org/ResourceCenter/Pages/Studies\\_in\\_Enterprise\\_Development.aspx](https://www.businessgrowthinitiative.org/ResourceCenter/Pages/Studies_in_Enterprise_Development.aspx).

---

## NOTES

- OIT, *Moyens d'existence et création d'emplois : services de développement d'entreprise*, Les options de gestion et de politique recommandées par l'OIT pour une reconstruction favorisant l'emploi au Sri Lanka (2005), p. 6, [www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12/businessdevelopmentservicesA.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12/businessdevelopmentservicesA.htm).

- 2 Réseau SEEP, *Développement des marchés dans les environnements de crise ; leçons émergentes pour atteindre une reconstruction économique en faveur des populations pauvres* (2007) ; p. viii, [www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659).
- 3 Ibid.
- 4 Comité américain pour les réfugiés, *L'approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach for Improving Livelihoods - SAIL) : manuel de mise en œuvre pour les programmes en camp de réfugiés et en environnement de post-conflit*, première édition, glossaire, [www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP\\_Manual\\_Proof\\_3.pdf?docID=321](http://www.arcrelief.org/site/DocServer/IGP_Manual_Proof_3.pdf?docID=321).
- 5 HCR, *Manuel pour l'autonomie* (août 2005), p. 19, [www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).
- 6 Commission européenne, « Définition des PME, » Les entreprises et l'industrie, en mai 2003, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).
- 7 Administration des Etats-Unis des petites entreprises, [www.sba.gov](http://www.sba.gov).
- 8 OECD, « Petites et moyennes entreprises, » glossaire des termes statistiques, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123>.
- 9 USAID, « Le cadre de la chaîne de valeur, » document de communication de l'USAID (2008), p. 1, [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC).
- 10 Cf. note 5.
- 11 Cf. note 2, p. 2.
- 12 OIT. *Le Lecteur 2006 – Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé : atteindre des résultats tangibles pour les populations pauvres*. (Centre international de formation de l'OIT, 2006) : p. 66, [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf).
- 13 Cf. note 2, p. 15.
- 14 Ibid., p. 16.
- 15 Ibid., p. 16.
- 16 Ibid., p. 16.
- 17 Ibid., p. viii.
- 18 Ibid., p. 1.
- 19 Ibid., p. viii.
- 20 Ibid., p. viii.
- 21 Ibid., p. 30.
- 22 Cf. Oxfam, « Définir les objectifs, » Outils d'évaluation, p. 2-4, [www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment\\_tools.html#hea](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment_tools.html#hea).
- 23 Ibid., p. 2.
- 24 Ibid., p. 3.
- 25 Ibid., p. 3.
- 26 Ibid., p. 4.
- 27 Cf. Oxfam, « Assembler une base de référence pour l'évaluation de marché, » Outils d'évaluation, p. 3-4, [www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment\\_tools.html#hea](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment_tools.html#hea)
- 28 Ibid., p. 4.
- 29 Oxfam, « Questions clés : évaluations de marché, » Outils d'évaluation, p. 1, [www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment\\_tools.html#hea](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment_tools.html#hea)
- 30 Ibid.
- 31 Alexandra O. Miehlsbradt, *Guide des évaluations de marché pour la conception de programmes SDE : manuel FIT*, OIT (avril 2001), [www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1694\\_01/PUB1694\\_01.pdf](http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F111PUB1694_01/PUB1694_01.pdf).
- 32 Mike Albu et Alison Griffith, « Cartographier le marché : cadre des politiques et des pratiques de développement d'entreprises rurales » Action pratique (juin 2005), p. 14, [http://practicalactionconsulting.org/?id=mapping\\_the\\_market](http://practicalactionconsulting.org/?id=mapping_the_market).
- 33 Cf. Adina Saperstein et Ruth Campbell, *Accélérer la transition du conflit vers la croissance durable : le développement de la chaîne de valeur dans les environnements de conflit*, (USAID, mai 2007), p. 47-48, [www.microlinks.org/ev02.php?ID=25267\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev02.php?ID=25267_201&ID2=DO_TOPIC).
- 34 Entretien avec Carrie Berg, International Rescue Committee, 30 janvier 2009.
- 35 Cf. note 34.
- 36 Steven Haggblade et Matthew Gamser, *Un manuel de terrain pour les professionnels des sous-secteurs* (USAID, novembre 1991), [www.microlinks.org/ev02.php?ID=7351\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev02.php?ID=7351_201&ID2=DO_TOPIC).
- 37 Cf. note 2, p. 2.
- 38 Ibid.
- 39 Ibid., p. 2.
- 40 Ibid., p. 5.
- 41 Ibid., p. 30-31.
- 42 Cf. note 33. Cf. note 2, p. 1-2.
- 43 Cf. HCR, *Mettre les réfugiés au travail : investir dans les activités de développement d'entreprises pour les réfugiés* (novembre 2002), [www.unhcr.org/partners/PARTNERS/3fcb54dd2.pdf](http://www.unhcr.org/partners/PARTNERS/3fcb54dd2.pdf).
- 44 Entretien avec Mito Urgek, WEAVE, 5 décembre 2007.
- 45 WEAVE, [www.weave-women.org/tag/thailand](http://www.weave-women.org/tag/thailand).

- 46 Fair Trade Federation, [www.fairtradefederation.org](http://www.fairtradefederation.org).
- 47 USAID, *Approches sensibles au conflit pour le développement de la chaîne de valeur*, microRAPPORT n° 101 (mai 2008) : p. 21, [www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382](http://www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382).
- 48 Ibid.
- 49 Cf. USAID et le groupe Louis Berger, *Intégrer les micro et petites entreprises dans les chaînes de valeur : données probantes issues de l'horticulture et de l'artisanat guatémaltais*, microRAPPORT n° 78 (mars 2007), [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=17625\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=17625_201&ID2=DO_TOPIC).
- 50 Entretien avec Terry Isert, Comité américain pour les réfugiés, novembre 2007.
- 51 Comité américain pour les réfugiés, « Cartographie de la chaîne de valeur pour les noix lulu et l'apiculture » (atelier sur la chaîne de valeur pour le projet pilote de la Commission des femmes pour les réfugiés en Ouganda/Sud-Soudan : Promouvoir des moyens d'existence appropriés pour les femmes et les adolescentes déplacées, Gulu (nord) Ouganda, 23 juin 2007).
- 52 Mary McVay, *Le SDE dans les environnements de conflit – un potentiel négligé ?* Le Réseau SEEP (octobre 2004), [www.microfinancegateway.org/files/22781\\_SEEP\\_BDS\\_in\\_Conflict.doc](http://www.microfinancegateway.org/files/22781_SEEP_BDS_in_Conflict.doc).
- 53 Cf. note 2, p. 3.
- 54 Réseau SEEP, *Normes minimales pour le rétablissement économique après une crise*, Ebauche (janvier 2009) : p. 37, [www.microlinks.org/ev.php?ID=33368\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev.php?ID=33368_201&ID2=DO_TOPIC).
- 55 Cf. note 2, p. 24.
- 56 Ton De Klerk, *Financement d'activités génératrices de revenus à l'aube d'un conflit* (Amsterdam, 2002) : p. 5, [www.networklearning.org/library/task.cat\\_view/gid,35/](http://www.networklearning.org/library/task.cat_view/gid,35/).
- 57 Cf. note 2, p. 14.
- 58 BRAC, Bangladesh : Étendre un programme pour les plus pauvres – Programme IGVGP de BRAC ; Étude de cas analytique d'une expansion de la réduction de la pauvreté, [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org) (consulté en octobre 2007).
- 59 Karen Women's Organisation, [www.karenwomen.org](http://www.karenwomen.org).
- 60 Entretien avec Karri Goeldner, International Rescue Committee, novembre 2007.
- 61 Ibid.
- 62 Entretien avec Mito Urgel, WEAVE, décembre 2007.
- 63 Cf. note 2, p. 12.
- 64 Entretien avec Ken Weimar, KickStart, novembre 2007.
- 65 Entretien avec Karri Goeldner, International Rescue Committee, novembre 2007.

---

# Partenariats public-privé

## INTRODUCTION

Les partenariats public-privé (PPP) sont un mécanisme qui renforce les programmes de promotion des moyens d'existence à l'intention des groupes déplacés. Ils peuvent établir un fondement pour des interventions robustes et efficaces, capables de permettre aux réfugiés et aux déplacés internes (DI) de devenir moins vulnérables, plus autonomes et moins dépendants vis-à-vis de l'assistance humanitaire. Des PPP peuvent être formés pour soutenir plusieurs des interventions de promotion des moyens d'existence décrites dans ce manuel.

Ces partenariats sont mutuellement avantageux, s'appuyant sur l'expertise et les ressources d'un éventail d'organisations des secteurs public et privé. Les partenaires du secteur privé peuvent être impliqués au moyen d'activités de défense, de financements, d'investissements, de soutien technique, de bénévolat, de donations ou de services en nature. Ils peuvent également mettre en œuvre ou piloter des programmes. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) fait l'objet d'un intérêt croissant, car les groupes et entreprises à but lucratif sont conscients des avantages, en termes d'image de marque et d'attrait pour les consommateurs, qu'il y a à avoir des pratiques commerciales responsables et à faire des contributions caritatives à des causes qui correspondent à leur message de marque.

Il n'existe à l'heure actuelle que quelques exemples de partenariats public-privé visant à renforcer les moyens d'existence des populations déplacées. On observe néanmoins, dans les initiatives de rétablissement et développement économiques, une tendance croissante à l'inclusion du secteur privé dans les efforts de rétablissement des moyens d'existence perturbés par les conflits et les catastrophes. L'exploitation des connaissances et des capacités uniques des multiples parties prenantes dans les secteurs des secours et de l'humanitaire peut renforcer les interventions de moyens d'existence.

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Avant de développer des PPP, une évaluation complète des besoins, des lacunes en matière d'assistance, et des ressources et compétences locales doit être conduite avec tous les groupes de la communauté afin d'identifier comment utiliser au mieux les ressources et leadership du partenariat.
- Des partenariats doivent être développés pour tirer partie des connexions multi-sectorielles, inter-agences et communautaires tout en s'appuyant sur les connaissances et l'expertise technique présentes au niveau local.
- L'objectif global consistant à mettre en place des interventions solides de promotion des moyens d'existence doit guider le développement des partenariats public-privé.



Dans un partenariat public-privé avec Aveda et Rainforest Alliance, de petites unités de distillation ont été construites au Népal. Les huiles essentielles extraites se vendent à des prix plus élevés que les plantes brutes.

© Commission des femmes pour les réfugiés/Lauren Heller

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**Acteurs du secteur privé**, parmi lesquels se trouvent les petites, moyennes et grandes entreprises, et les multinationales, qui sont des entités à but lucratif. Quelques agents du secteur privés adaptés à la mise en place d'un partenariat :<sup>2</sup>

- les agriculteurs de subsistance ou les petits exploitants agricoles, les pastoralistes, les petits marchands et les micro-entrepreneurs ;
- les petites et moyennes entreprises (PME) et les exploitants privés locaux, y compris les fournisseurs d'intrants, les agro-industriels, les transporteurs, les marchands et les institutions de microfinance ;
- les exploitants de grande échelle, y compris les acheteurs et vendeurs locaux ou internationaux de marchandises, les sociétés multinationales, les conseil internationaux de certification et les banques commerciales.

**Acteurs du secteur public**, parmi lesquels se trouvent les gouvernements local et national, les organisations non gouvernementales (ONG), les agences de l'Organisation des Nations Unies (ONU) et des organisations de la société civile ou de la communauté qui agissent dans l'intérêt public.

**L'analyse de la chaîne de valeur** est un outil d'analyse du marché utilisé pour évaluer la façon dont les produits gagnent en valeur au fur et à mesure qu'ils passent à travers la gamme complète des activités requises pour arriver jusqu'au marché.

**Un mémorandum d'entente** (memorandum of understanding - MOU) désigne un document que les parties utilisent pour convenir des termes – tels que les rôles et les responsabilités – d'un partenariat.

**Les partenariats public-privé** sont des alliances entre le secteur public et des entités à but lucratif qui présentent le potentiel d'augmenter l'impact du développement à travers l'association des points forts des multiples parties prenantes.<sup>1</sup> Ils peuvent renforcer l'impact du secteur public tout en exploitant l'expertise et le soutien du secteur privé. Cette entreprise sociale est mutuellement avantageuse, permettant aux entreprises de faire des investissements socialement responsables ou d'apporter un soutien philanthropique, de partager leur expérience de l'industrie et de progresser vers un modèle de citoyenneté d'entreprise plus holistique. Les PPP se composent des :

**Les petites et moyennes entreprises (PME)** sont des entreprises de petite et moyenne taille. Dans le contexte du développement, les petites entreprises peuvent compter jusqu'à 20 employés, et les moyennes entreprises, jusqu'à 50 employés. Dans un contexte autre, la Commission européenne définit les petites entreprises comme comptant moins de 50 employés, et les moyennes entreprises comme comptant moins de 250 employés.<sup>3</sup> Par contre, pour l'Administration américaine des petites entreprises, une petite entreprise emploie moins de 500 personnes.<sup>4</sup> Pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), une micro-entreprise peut compter jusqu'à dix employés.<sup>5</sup>

**La vigilance raisonnable** consiste à enquêter sur une personne ou organisation avant de passer un contrat ou un accord.

Les partenariats public-privé qui soutiennent les interventions de moyens d'existence peuvent fournir des opportunités d'embauche, des financements et un soutien sous forme de biens et de services en nature, comme de l'équipement, de la technologie, des fournitures et de l'assistance technique. Les partenariats public-privé peuvent améliorer la production et le développement du marché local en s'appuyant sur l'expertise du secteur privé en matière de développement de la chaîne de valeur.

## RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET RÔLE DES SOCIÉTÉS

Dans le domaine de la citoyenneté et de la responsabilité sociale des entreprises, on observe dans le monde une tendance croissante à limiter les effets des pratiques commerciales nuisibles et à intégrer des pratiques plus durables. De nombreuses entreprises engagées envers les valeurs de la RSE choisissent de ne pas se contenter d'investir dans des entreprises philanthropiques, mais aussi de veiller à la responsabilité de leurs stratégies et opérations commerciales principales. Le simple apport de fonds ne suffit pas à relever les défis humanitaires à long terme auxquels font face les déplacés dans leur quête de moyens d'existence durables et d'une dépendance moindre vis-à-vis de l'assistance. Le développement économique doit se fonder sur l'engagement actif du secteur privé.

De façon globale, le secteur public travaille avec les sociétés au moyen de partenariats stratégiques pour l'action humanitaire. Les Nations Unies ont développé le Pacte mondial de l'ONU en 2000 pour appeler les entreprises à s'associer à l'ONU et autres parties prenantes au niveau mondial, dans le but de créer un marché plus durables et inclusif.<sup>6</sup> Un tel engagement crée de la valeur pour le milieu des affaires comme pour la société en général, et c'est plus qu'une simple stratégie de relations publiques pour le « contrôle des dégâts. »<sup>7</sup> Le Pacte mondial de l'ONU comprend plus de 4 000 parties prenantes dans 116 pays, dont des entreprises, des gouvernements nationaux et des organisations de la société civile.<sup>8</sup> D'autres initiatives sont en place pour rapprocher les organisations

humanitaires et le secteur privé afin de répondre aux besoins complexes du développement mondial. Voici quelques exemples de ces initiatives :

- Le Conseil des chefs d'entreprise du Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR),<sup>9</sup> dont les membres Nike et Microsoft se sont associés au HCR pour créer la campagne ninemillion.org visant à offrir aux enfants un meilleur accès à l'éducation, aux sports et à la technologie.<sup>10</sup>
- Le Business Humanitarian Forum (BHF),<sup>11</sup> un partenariat basé en Suisse et regroupant des ONG, des agences de l'ONU, des gouvernements nationaux et des entreprises pour promouvoir le dialogue entre les dirigeants d'organisations de développement humanitaire et économique et les chefs d'entreprises.
- L'Initiative de secours du Forum économique mondial,<sup>12</sup> une initiative pour augmenter l'impact mondial de l'engagement du secteur privé envers le secours humanitaire. Parmi ses membres figurent le Bureau de l'ONU pour la coordination des affaires humanitaires (BCAH), le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation mondiale de la santé (OMS), la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et des entreprises impliqués dans les soins médicaux, le transport, la logistique, l'ingénierie et la construction.
- Le Programme de développement des Nations Unies (PDNU) a développé l'initiative Entreprendre au bénéfice de tous<sup>13</sup> en 2006 pour aider les praticiens du développement, les responsables des politiques et la communauté économique à appuyer les modèles d'entreprise à valeur ajoutée qui soutiennent le développement des connaissances et des entreprises à l'échelle locale, pour offrir des opportunités de moyens d'existence aux communautés vivant dans la pauvreté. Parmi les partenaires de ce réseau à multiples acteurs, l'on compte le Pacte mondial de l'ONU, le Forum économique mondial, l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (United States Agency for International Development – USAID), des ONG, des universités et des organisations commerciales internationales, telles que le Forum international des chefs d'entreprise.<sup>14</sup>

- La Coalition pour les filles adolescentes, un partenariat entre la Fondation des Nations Unies, la Fondation Nike, six agences de l'ONU et plus de 30 organisations internationales majeures. « La Coalition promeut l'investissement des gouvernements, de la société civile et du secteur privé dans l'éducation, les opportunités économiques, la santé et la protection des filles et pour mettre fin au mariage des enfants comme stratégie de sortie de la pauvreté. »<sup>15</sup>
- L'Initiative pour les filles adolescentes, un partenariat entre la Banque mondiale et la Fondation Nike qui a été formé en faveur des filles adolescentes de pays sélectionnés touchés par le conflit, en situation de post-conflit et à faibles revenus. L'Initiative vise à obtenir des financements auprès des gouvernements et du secteur privé pour des projets aidant les adolescentes à entrer avec succès dans la population active au Libéria, en Afghanistan, au Népal, au Rwanda, au Sud-Soudan et au Togo.<sup>16</sup>

Il n'y a aucun doute que le secteur privé peut apporter une contribution considérable au travail humanitaire. Cependant, des questions ont été soulevées au sujet du rôle des sociétés privées. Certains acteurs humanitaires se méfient du travail avec le secteur privé, craignant que les principes fondamentaux de neutralité et de protection ne soient affaiblis par un manque de respect ou de soutien des entreprises à leur égard. Par ailleurs, certains s'inquiètent de l'éventualité que des acteurs privés dénués de toute expertise pertinente acquièrent le contrôle ou la supervision des activités de secours, et/ou que des entreprises passent des contrats aux dépens des agences humanitaires.<sup>17</sup>

---

## OBJECTIFS CLÉS DES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

- Utiliser les ressources du secteur public et du secteur privé pour développer les opportunités de moyens d'existence de ceux qu'un conflit a déplacés, dans une optique de bénéfice mutuel pour l'entité privée, l'entité humanitaire, les déplacés et, idéalement, la communauté locale.
  - Se servir du secteur privé comme d'un canal pour s'étendre vers de nouveaux marchés.
  - Formaliser ces partenariats à l'aide d'accords et de contrats qui établissent une entente mutuelle, ainsi que les rôles et responsabilités respectifs.
  - Développer des investissements durables à long terme pour le profit du secteur privé et des participants déplacés.
- 
- ## PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ DANS LA PROGRAMMATION POUR LES MOYENS D'EXISTENCE
- **Aider les participants à s'intégrer à la communauté**  
Des entreprises qui réussissent font partie intégrante des communautés. Elles peuvent employer les populations locales et déplacées et/ou développer des opportunités de génération de revenus pour les deux groupes. Fournir des possibilités d'emploi à tous les membres dans la communauté hôte peut favoriser l'indépendance économique et atténuer la concurrence au sujet de ressources communes faibles.
  - **Efforts de reconstruction et de rétablissement**  
Lors du rétablissement post-conflit et post-catastrophe naturelle, les PPP peuvent gérer efficacement les investissements du secteur privé dans les infrastructures en réunissant l'expertise et les capacités techniques de la communauté locale, du gouvernement et des ONG. Bien que certains partenariats puissent être de nature provisoire et non constituer des alliances à long terme en faveur de l'emploi, les avantages à court terme peuvent produire des opportunités de moyens d'existence durables. Par exemple, si une entreprise fait un don ponctuel pour la reconstruction d'un marché suite à une catastrophe naturelle, cet investissement dans les activités de moyens d'existence peut exercer un impact économique à plus long terme sur la communauté qu'un partenariat commercial continu pour l'approvisionnement en matériaux.
  - **Programmation holistique**  
Les partenariats public-privé sont utiles pour rendre les interventions de moyens d'existence — comme l'apprentissage, le placement, la formation en compétences et le développement d'entreprises — plus efficaces et durables.

- **Considérations de genre**

Ce sont les partenaires du secteur public qui, à terme, ont la responsabilité d'assurer la protection des participants au programme, et ils doivent donc établir des mécanismes de contrôle et de soutien de la protection des femmes et des participants vulnérables lors de toute intervention pour les moyens d'existence conduite par un partenariat public-privé. Cela peut impliquer d'exiger des partenaires du secteur privé qu'ils signent des codes de conduite quand ils interagissent directement avec les participants au programme, et de prévoir des dispositions pour protéger les participants contre la violence basée sur le genre, la discrimination ou les vulnérabilités pouvant survenir dans le cadre de leur participation à une intervention, qui perturbe peut-être les normes sociales ou culturelles établies. Par ailleurs, il est vivement recommandé que les femmes et les hommes reçoivent les mêmes salaires pour des professions semblables en cas de création d'emplois.

Des partenariats avec des OC, des groupes de femmes et des entités du secteur privé peuvent aussi contribuer à soutenir les femmes participantes par le biais du partage de stratégies d'existence, de services de mentorat, du renforcement des mécanismes d'adaptation et de la coordination des besoins de garde d'enfants, par exemple en faisant en sorte que les mères puissent, à tour de rôle, faire garder leurs enfants par d'autres pendant qu'elles sont en formation ou au travail.

- **Inclusion de tous les groupes déplacés, y compris les plus vulnérables**

Les partenariats public-privé devraient chercher à atteindre, et non exclure, les déplacés les plus vulnérables, notamment les femmes, les jeunes, les rapatriés, les personnes âgées, les personnes handicapées, les anciens combattants, les enfants séparés et les personnes souffrant d'une maladie infectieuse telle que le VIH/Sida et la tuberculose.

- **Développer une stratégie de sortie**

Les partenaires devront développer une stratégie de sortie pour que les participants et les membres de la communauté puissent gérer le partenariat commercial de façon indépendante, ce qui assurera sa durabilité.

## LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ OFFRENT UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE

- **Accès aux marchés et mise en service d'infrastructures**

Si la création d'emplois est une priorité pour la population de déplacés ciblée, les PPP peuvent offrir un accès à l'emploi sur les marchés locaux, régionaux ou internationaux. Si l'objectif du partenariat est d'améliorer, de protéger ou de restaurer des programmes de promotion des moyens d'existence déjà en place, les partenaires du secteur privé devraient relier les participants aux actifs physiques, financiers ou technologiques qui renforceront l'impact des interventions. Par exemple, un PPP peut impliquer la réparation de routes, des dons d'ordinateurs ou une formation à l'utilisation d'équipements d'irrigation de pointe, ce qui permettra aux participants d'avoir un meilleur accès aux marchés étendus et/ou d'y être plus performants.

- **Normes du travail**

Tous les acteurs des partenariats pour la promotion des moyens d'existence, particulièrement les entreprises qui emploient ou travaillent avec des participants au programme, doivent être formés aux normes de travail sûres et appropriées, y compris aux droits des travailleurs âgés de moins de 18 ans. Si ces normes et droits ne sont pas encore en place, les partenaires du secteur privé devraient être disposés à travailler avec d'autres parties prenantes afin de développer des codes de conduite et de faciliter le respect des normes légales locales. Une assistance peut être fournie par l'Organisation internationale du travail<sup>18</sup> ou par un autre expert du travail neutre. Les employés doivent être informés de leurs droits, des conditions adéquates sur le lieu de travail et des procédures d'embauche, de licenciement, de signalement des blessures et des plaintes.

- **Sécurité et stabilité relatives**

Il est rare que le secteur privé soit disposé à se déplacer sur des zones de conflit ou d'instabilité, par crainte de l'insécurité du personnel et de la perte d'actifs. S'il existe un risque important, surtout dans les sociétés ne disposant pas de mécanisme d'assurance, les acteurs du secteur privé seront

réticents à investir des ressources considérables. Les partenaires privés locaux qui opèrent déjà dans l'environnement peuvent être moins inquiets de la sécurité, et il faut les encourager à soutenir les interventions de promotion des moyens d'existence qui peuvent constituer un moyen d'étendre leurs intérêts économiques.

- **Police opérationnelle**

Les partenaires du secteur privé seront plus à même d'opérer dans un environnement disposant d'un service de police opérationnel pouvant assurer la sécurité, ce qui peut favoriser la circulation des marchandises. Des partenariats avec le gouvernement local peuvent être mutuellement avantageux. Le respect de la loi peut s'en trouver amélioré, et le développement économique peut profiter à la municipalité.

L'exemple de l'industrie post-conflit au Libéria présente une opportunité de partenariat public-privé mutuellement avantageux. Afin d'accroître

les possibilités de moyens d'existence, les ONG au Libéria devraient s'associer avec le secteur privé pour développer des formations professionnelles afin que les participants répondent aux besoins de compétences des industries rétablies :

Les organisations doivent s'efforcer d'avoir une vision globale, notamment pour étendre les opportunités d'emploi à grande échelle et répondre aux deux aspects de l'équation de l'offre et de la demande. Cela signifie que les organisations doivent contribuer à la revitalisation des petites et moyennes entreprises, pour diversifier les possibilités d'emploi et augmenter la demande de main d'oeuvre, d'embauche et créant des offres d'emploi, et elles doivent être en relation avec le secteur des entreprises en expansion et le soutenir en dispensant une formation ciblée pour augmenter l'offre de la main d'oeuvre.<sup>20</sup>

Le dialogue entre les secteurs public et privé peut contribuer à utiliser les avantages et ressources complémentaires que chacun d'entre eux peut apporter au partenariat.

## ÉTUDE DE CAS

### La concurrence entre entreprises au Libéria crée des opportunités de moyens d'existence<sup>19</sup>

Au Libéria avant le conflit, LAMCO, une exploitation de minerai de fer, était l'employeur privé le plus grand du pays. Quinze ans après sa fermeture à cause du conflit, il a planifié sa réouverture sous le nom de Mittal Steel. Dans des circonstances similaires, une usine de traitement du caoutchouc, appartenant à une société chinoise, planifiait d'ouvrir ses portes en concurrence avec son rival Firestone. Les nouvelles usines demandent beaucoup de personnel, y compris des employés expérimentés dans les domaines de la comptabilité, de la fabrication et de la logistique. Par ailleurs, les sites des usines en dehors de la capitale, Monrovia, créent des opportunités de marché dans les services de soutien, tels que le transport et les marchés locaux.

## ETAPES PRÉLIMINAIRES

### PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : AVANTAGES POTENTIELS<sup>21</sup>

ONG	Entreprises (PME)	Grandes firmes	Communautés locales
Ressources et valeur ajoutées qui permettent d'atteindre plus de participants	Augmentation de l'emploi et création de richesse par des firmes locales	Réduction des coûts d'approvisionnement, de production et de distribution	Stimulation des activités économiques et meilleur développement économique local
Amélioration des programmes – nouveaux programmes, expansion ou innovation des programmes existants	Accélération du transfert des connaissances et mise à niveau des technologies ; meilleures compétences, normes et capacités	Amélioration de la productivité	Augmentation de l'emploi et de la production ; réduction potentielle des conflits dans la communauté
Contacts et opportunités avec la communauté économique et des sources de financement nouvelles/alternatives	Accès à de nouveaux marchés intérieurs et/ou étrangers	Davantage d'opportunités de responsabilité sociale des entreprises combinée à la rentabilité ; attrait du marketing de marque	Augmentation à long terme de la concurrence locale ou régionale
Meilleure capacité à accéder aux marchés internationaux pour les participants aux programmes	Attraction d'investissements directs de l'étranger	Meilleure réputation locale et permis d'exploitation locaux ; meilleure intégration dans de nouveaux marchés outre-mer	Davantage de pouvoir d'achat local
Expertise dans le domaine des entreprises et de la gestion du secteur privé	Relations plus stables avec les acheteurs ou les organisations productrices	Augmentation des aptitudes à atteindre les consommateurs	Accès à des produits et services plus abordables, plus fiables et de meilleure qualité
Programmation durable à travers des connexions avec des investissements commerciaux à long terme	Structures de clientèle et de marché plus diversifiées	Réduction des besoins en devises étrangères par la substitution de l'importation	Participation accrue d'entreprises de grande échelle au développement des communautés et des entreprises locales
Réduction des déformations du marché découlant généralement de l'assistance humanitaire	Relations plus stables avec les organisations d'acheteurs ou de producteurs	Davantage de flexibilité pour effectuer des changements à la conception et la production grâce à la proximité des fournisseurs locaux  Conformité aux exigences du gouvernement local relatives au contenu, pour la commercialisation domestique	Avantages en termes de balance des paiements lorsque les produits sont exportés et/ou substitués à des produits importés  Développement de prestataires de service locaux s'adaptant aux nouveaux marchés

## ÉTUDE DE CAS

TNT s'associe avec le Programme alimentaire mondial dans des initiatives logistiques humanitaires<sup>22</sup>

En 2002, TPG – rebaptisé ensuite TNT – une entreprise multinationale de logistique basée aux Pays-Bas, a recherché un partenariat avec le Programme alimentaire mondial (PAM) pour améliorer sa citoyenneté d'entreprise en apportant son assistance aux besoins logistiques humanitaires. TNT a convenu de contribuer à hauteur de 5 millions € par an en services et fonds pour soutenir le partenariat « Bouger le monde » avec le PAM<sup>23</sup> et pour lancer des initiatives dans les domaines de l'alimentation scolaire, la levée de fonds du secteur privé, les interventions d'urgence, une chaîne logistique conjointe et la promotion de davantage de transparence et de responsabilité. Dans 62 pays, 161 000 employés de TNT ont levé des fonds – et TNT les a doublés à hauteur de 500 000 € – pour nourrir les écoliers. Des équipes d'employés de TNT ont été déployées pendant trois mois au Cambodge, au Nicaragua, en Tanzanie et en Gambie pour conduire des évaluations des besoins avec le personnel du PAM dans le pays, ainsi que pour identifier les points où les services de TNT compléteraient les activités du PAM de la façon la plus utile qui soit. TNT a contribué à l'organisation et à l'animation du Fleet Forum, une initiative impliquant plus de 40 ONG et agences de l'ONU pour l'amélioration des procédures de maintenance des véhicules.<sup>24</sup> TNT a également contribué à l'adaptation et à la simplification du logiciel de gestion de flotte pour les pays en voie de développement. TNT a mis en œuvre un programme de formation aéronautique pour les opérateurs aériens du PAM, et les services de transport des marchandises de l'entreprise ont fourni des équipements qui ont permis une livraison plus rapide de la nourriture. L'entreprise a partagé son expertise en évaluant les procédures du PAM et en faisant des suggestions pour unifier les systèmes et normaliser les opérations.

Alors que le PAM ne s'était jamais auparavant associé avec le secteur privé et que TNT n'avait jamais travaillé avec une organisation humanitaire, la relation de travail s'est avérée robuste. Des différences ont néanmoins surgi pendant les processus de prise de décision, qui auraient pu entraîner des implications politiques pour le PAM que TNT n'avait jamais connues jusqu'à ce moment là. Les sites et stratégies des opérations logistiques étaient différents ; TNT n'était pas accoutumé au travail dans des zones affectées par un conflit ou une crise, tandis que l'approche du PAM impliquait la prise de risque pour sauver des vies plutôt que le respect des résultats financiers, ce qui était le facteur dirigeant les activités de TNT. Cette prise de conscience a amené chaque organisation à entreprendre des activités séparées. Le projet s'est avéré productif pour les deux partenaires : TNT a profité du partenariat en obtenant une exposition accrue et une reconnaissance pour son travail humanitaire global et sa responsabilité sociale d'entreprise, et les capacités et l'expertise technique du PAM ont été améliorées, préparant l'agence à de futurs PPP.

## IDENTIFIER LES PARTENAIRES PRIVÉS POTENTIELS

### Identifier les entités du secteur privé dans la région.

Les chambres de commerce ou agences gouvernementales peuvent s'avérer utiles pour identifier des entreprises adéquates. Essayez de répondre aux questions suivantes :

- Est-ce que des entreprises qui avaient fermé leurs portes sont maintenant en train de se rétablir ?
- Y a-t-il des infrastructures non occupées, comme des bâtiments, susceptibles d'attirer de nouveaux investisseurs ?
- De nouvelles entreprises voient-elles le jour ?
- Quels sont les facteurs et opportunités qui pourraient attirer de nouvelles entreprises ?
- Y a-t-il des sources ou des répertoires sur Internet qui fournissent une liste des entreprises locales ?
- Existe-t-il des associations commerciales, des syndicats ou des agences gouvernementales opérationnelles qui connaissent les entreprises locales ?
- Est-ce que les participants potentiels produisent ou cultivent des ressources ou matières premières qui pourraient être commercialisées sur des marchés locaux ou régionaux ?

### EXEMPLES D'ENTREPRISES POTENTIELLES ET REMARQUES<sup>25</sup>

#### Sociétés de télécommunications

- Les partenariats impliquant des sociétés de télécommunications sont plus réalisables dans les zones urbaines ou à proximité de communautés de réfugiés et déplacés internes (DI) bien établies. Comme les populations déplacées sont considérées comme temporaires, il se peut que les entreprises ne soient pas disposées à faire des investissements considérables en infrastructures. Cependant, les entreprises peuvent les considérer comme des investissements rentables dans les situations

prolongées où les réfugiés restent déplacés pendant des décennies. Les partenariats entre le gouvernement local et les entreprises de télécommunications qui fournissent un financement, des équipements et une assistance technique peuvent s'avérer un investissement mutuellement avantageux, en tenant compte des taxes locales sur les appels téléphoniques et l'utilisation d'Internet.

- Dans des contextes de rapatriement post-conflit et post-catastrophe, les entités publiques peuvent s'associer aux entreprises de télécommunications pour contribuer aux efforts de reconstruction.
- Les services de télécommunications bénéficient grandement aux économies locales, car de meilleures communications permettent un accès aux marchés et des transferts de fonds plus efficaces, ainsi que le développement d'entreprises transnationales.

#### Construction/Infrastructures

- La sous-traitance doit se faire en priorité avec les entreprises de construction locales, et non les compagnies étrangères, afin d'assurer que les revenus et les salaires restent dans l'économie locale. Il est souhaitable de faire appel aux connaissances locales et à des matériaux de construction produits localement.
- Au besoin, les partenariats avec les ONG devraient renforcer les capacités locales dans les domaines du traitement de l'eau, de l'assainissement, des égouts et autres services.
- Si les besoins en construction sont importants dans une communauté ciblée, plusieurs types de partenariat peuvent être développés. Les partenariats avec l'industrie du bâtiment pourraient être orientés vers la formation et l'apprentissage des déplacés dans les domaines de la charpenterie, des couvertures ou de l'électricité, mais aussi vers la construction d'infrastructures nécessaires dans les camps et installations de réfugiés/déplacés, comme des installations d'assainissement et de traitement de l'eau à partir d'équipement, d'assistance technique et de formation fournis.

### Ressources naturelles

- Les industries du pétrole, de l'exploitation minière et de l'agriculture peuvent fournir des emplois pour les communautés déplacées et locales.
- Les partenaires doivent prendre garde de ne pas provoquer des déplacements supplémentaires à cause du développement de ressources naturelles ou d'infrastructures. Afin d'éviter tout dégât accidentel, il est recommandé d'effectuer des évaluations et des consultations auprès des groupes locaux, des fonctionnaires et des ONG. Les questions liées sont traitées par le Comité permanent inter-agences (IASC), dans sa *Note directrice pour le rétablissement précoce*.<sup>26</sup>
- Les zones de conflit se situent souvent dans des régions disposant de ressources naturelles convoitées par les groupes armés. Les partenariats avec les entreprises locales et internationales et les agences gouvernementales doivent être planifiés minutieusement afin d'éviter la corruption, les mauvaises conditions de travail et le trafic. Il est important de considérer les opérations à travers une analyse des possibles économies de conflit.

### Entreprises locales, régionales et internationales

- Les entreprises peuvent injecter des fonds dans l'économie locale et fournir des emplois nécessaires.
- Les réseaux de diaspora transnationaux ainsi que les envois de fonds peuvent jouer un rôle dans le développement local des entreprises. Les groupes transnationaux du secteur privé, notamment des associations de la commune d'origine, peuvent œuvrer avec les organisations locales, les ONG et les agences gouvernementales pour offrir des opportunités d'emploi et renforcer l'économie locale.
- Des connexions peuvent être établies entre les entreprises locales et les agences humanitaires qui ont besoin de certaines marchandises pour venir en aide aux participants. De telles dispositions peuvent aussi fournir de précieuses opportunités d'emploi, profiter à l'économie locale et réduire les frais de transport. De plus, les partenaires du secteur

privé peuvent voir leur crédibilité renforcée par leurs activités de promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

### AUTRES CONSIDÉRATIONS

- **Aspects juridiques** : Les partenariats doivent assurer que les entreprises locales sont légalement établies et que tous les permis nécessaires ont été obtenus. Il faut déterminer si les déplacés ont l'autorisation de travailler légalement selon les lois ou réglementations du gouvernement hôte (*se reporter au chapitre sur le travail avec les gouvernements hôtes*).
- **Milieux ruraux et milieux urbains** : Les partenaires de l'intervention de promotion des moyens d'existence doivent faciliter l'accès des participants aux opportunités d'emploi et déterminer s'ils sont dispersés ou concentrés dans des zones urbaines et rurales. Les résidents urbains peuvent être en mesure de se rendre sur les lieux de travail ou de formation par eux-mêmes. Les personnes vivant en milieu rural peuvent avoir besoin d'une coordination en termes de transport si tout le travail est effectué à un seul endroit.
- **Proximité des communautés hôtes/locales** : Les partenariats devraient accorder la priorité aux développements pouvant profiter aux communautés déplacées et locales. Si le partenariat exige beaucoup en termes d'infrastructures et de construction, il peut être judicieux de développer les programmes près des communautés hôtes. Les participants réfugiés et DI peuvent s'intégrer aux communautés hôtes à long terme, si bien que les infrastructures de télécommunication et autres deviendront des ressources de longue durée.

### RELATIONS ENTRE LE SECTEUR PRIVÉ ET LA COMMUNAUTÉ LOCALE

- Quelles sont les relations entre les entreprises privées et les communautés locales ?
- Des entreprises régionales et internationales existantes emploient-elles déjà des personnes déplacées ?

Si les rapports entre les parties prenantes et les participants sont marqués par la méfiance et de mauvaises relations passées, un partenariat peut n'avoir que faibles chances de réussir. Les partenariats public-privé ont tendance à ne pas durer quand les relations sont traditionnellement mauvaises.

## DÉTERMINER LA PERTINENCE DES PARTENAIRES POTENTIELS DANS LE SECTEUR PRIVÉ

Avant d'aborder un partenaire potentiel du secteur privé, faites des recherches sur l'entreprise, tâchez de comprendre ses besoins et perspectives et développez une proposition d'offre en précisant comment il pourrait participer au partenariat public-privé. La collecte d'informations en vue d'une proposition de partenariat doit répondre aux questions suivantes :

- De quel type et de quel nombre d'employés l'entreprise a-t-elle besoin ?
- Quels sont les ensembles de compétences nécessaires ?
- Quels sont les processus/stratégies de recrutement de l'entreprise ?
- L'ONG peut-elle ajouter de la valeur en jouant un rôle de liaison, en recrutant ou en préparant les employés ?
- Si l'ONG propose une formation, l'entreprise peut-elle fournir un espace ou du matériel pour la formation ?
- Quels arrangements peuvent être faits pour les populations vulnérables ? Des membres de ces groupes peuvent-ils remplir certains rôles qui ne leur imposent pas de charge inadaptée ?
- Quels sont les besoins d'ordre logistique des employés ? Auront-ils besoin de transport et d'autres services ?
- L'entreprise est-elle disposée à prendre des apprentis ? Un programme peut par exemple inclure des apprentissages de trois à six mois afin de développer des compétences adaptées au secteur. L'ONG peut offrir une subvention si l'entreprise accepte d'embaucher un certain pourcentage d'apprentis à long terme.
- Si le partenaire potentiel doit fournir un service — en microfinance par exemple — est-il disposé à le faire à un tarif favorable ? Pendant combien de temps fournirait-il ses services à un tarif favorable pour permettre le développement d'opportunités de moyens d'existence ?

## SÉLECTIONNER ET ABORDER DES ENTREPRISES POUR LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

### PROPOSER UN PARTENARIAT

Les entités du secteur public recherchant des partenariats avec le secteur privé doivent préparer des lettres d'intérêt, réaliser des consultations initiales ou aborder les entreprises pour faire une offre formelle. Les organisations peuvent avoir à fournir des efforts pour convaincre les partenaires potentiels du secteur privé des avantages qu'ils peuvent tirer de ces partenariats, tels que des possibilités d'investissement, une exposition positive au niveau des relations publiques et une plus grande visibilité pouvant étendre leurs relations commerciales. En même temps, ils doivent s'engager vis-à-vis des objectifs d'assistance et de développement fixés par les PPP en rapport avec les interventions de promotion des moyens d'existence. Il est important d'établir la transparence, la confiance et l'entente sur les attentes et les responsabilités. Parmi les points à aborder figurent :<sup>27</sup>

- la finalité et les objectifs du partenariat ;
- les problèmes et questions que le partenariat essaiera de résoudre, et qui ne pourraient être autrement solutionnés par des acteurs individuels ;
- le nombre estimé de participants ;
- les avantages économiques et sociaux pour les parties prenantes des secteurs privé et public ;
- la conduite d'une analyse coûts/bénéfices pour déterminer si les bénéfices compenseront les coûts d'opportunité et financiers nécessaires au développement du partenariat ;
- le statut juridique et fiscal actuel des parties prenantes existantes ou potentielles ;

- le niveau actuel des compétences et les qualifications techniques des participants ;
- les contributions estimées ;
- la durée du partenariat proposé.

Il est indispensable que l'acteur public offre une vision réaliste du rôle et du mandat des ONG, de leur structure organisationnelle, de leur gouvernance, de leurs objectifs et de leurs attentes. Le développement d'interventions pour les moyens d'existence — dans les communautés hôtes rurales et urbaines, dans les contextes de réfugiés et de DI — peut s'avérer difficile et prendre plus de temps que prévu. Dans les zones de conflit ou de post-conflit, les partenaires potentiels du secteur privé doivent comprendre toutes les questions et responsabilités en matière de sécurité.

Il faut également faire comprendre au partenaire privé potentiel que si l'assistance humanitaire constitue une intervention à court terme, le développement est un engagement à long terme. Le partenariat doit prévoir le départ final du partenaire du secteur public — sauf s'il s'agit d'une agence gouvernementale — et éventuellement celui du partenaire du secteur privé. Le besoin de développement d'une stratégie de sortie doit être clairement établi.

## COMPRENDRE LA DYNAMIQUE DU SECTEUR PRIVÉ

La dynamique des acteurs du secteur privé peut être très différente de celles des ONG ou des agences gouvernementales, en raison de la nature de leurs structures de gouvernance et des objectifs de leur travail. Il est donc important de comprendre la dynamique d'une entreprise afin de déterminer la viabilité du partenariat, d'atténuer d'éventuels problèmes et de développer des procédures de contrôle et d'évaluation. Parmi les points à considérer :<sup>28</sup>

### La responsabilité

Comme les entreprises mesurent le succès en termes de gains et pertes sur le plan financier, si les projets n'aboutissent pas ou prennent plus de temps que prévu, les enjeux organisationnels et financiers peuvent être différents pour le secteur privé. Cherchez à savoir :

- si l'agent du secteur privé est financièrement responsable ;
- à quelle fréquence les résultats sont évalués et rapportés ;
- le type de résultats attendus par leurs parties prenantes ;
- quels seront les problèmes coûteux et ceux qui seront considérés comme mineurs.

### La prise de décision

Il est important de demander :

- Qui détient le pouvoir de prise de décision ?
- S'il s'agit d'une société multinationale, les acteurs locaux doivent-ils consulter leur siège avant de prendre une décision ?
- Comment les responsables prennent-ils leurs décisions : en fonction de la part de marché, de la chaîne d'approvisionnement, des politiques de réglementation, du développement du lieu de travail, de la recherche et du développement et/ou des relations publiques ?

### L'établissement du budget

Pour un agent du secteur privé, les coûts encourus par des opérations dans des zones instables avec des ressources non fiables peuvent être élevés. Des études de faisabilité approfondies sont cruciales. Les partenaires qui ne sont pas habitués à travailler dans des zones instables devraient comprendre les points suivants :

- Il est impossible de prévoir chaque éventualité.
- Il faut garder une certaine souplesse pour s'adapter aux changements des conditions locales.
- Il peut y avoir des dépassements des coûts dus à des retards dans la réalisation du projet.
- Il peut être nécessaire d'augmenter les effectifs.

### Les consultations avec les parties prenantes

De nombreuses consultations avec les parties prenantes sont requises dans le but de d'identifier les intérêts mutuels et le rôle de chaque partie, ainsi que pour déterminer si les organisations et leurs agents sont prêts à s'engager envers le processus de partenariat.

Les participants cibles devraient être inclus à chaque phase des consultations avec les parties prenantes. Voici quelques conditions requises pour la réussite des partenariats :<sup>29</sup>

- **Une cause commune**  
La question traitée est-elle importante aux yeux de toutes les parties prenantes ? Le PPP est-il un moyen avantageux de traiter la question ? Quels acteurs partagent des intérêts communs ?
- **La confiance dans la valeur stratégique du partenariat**  
Les parties prenantes potentielles pensent-elles que le partenariat présentera des avantages supplémentaires au-delà de l'intervention planifiée ? Quels sont les avantages pour chaque partie prenante ? Qu'apporte le partenariat que les parties prenantes ne peuvent obtenir seules ?
- **La présence d'un rassembleur**  
Une des parties prenantes est-elle disposée à prendre la responsabilité de convoquer les autres parties prenantes autour d'une table ? Les autres parties prenantes sont-elles disposées à accorder ce rôle et à se soumettre à l'autorité du convocateur ? Si les décisions doivent être prises par un comité des parties prenantes, chaque partie prenante est-elle disposée à désigner un représentant ?
- **Un comportement régi par des principes**  
Les intérêts et pratiques à long terme sont-ils cohérents parmi les parties prenantes ? On recherchera des preuves de pratiques opérationnelles dans les engagements passés envers les droits de l'homme, les conditions de travail, la protection de l'environnement, le commerce durable et/ou l'engagement communautaire. Tout partenaire potentiel du secteur privé qui semble n'être engagé que superficiellement, pour des questions de relations publiques ou d'image de marque, devrait être traité avec prudence, car son implication peut être de courte durée.
- **L'approvisionnement des ressources**  
Est-ce que des ressources financières, humaines ou en nature sont disponibles, et chaque partie prenante est-elle disposée à les engager et en mesure de le faire ?

- **La volonté d'explorer les opportunités**

Chaque partie prenante est-elle disposée à investir dans le processus, à prendre des risques et à explorer des voies qui ne seraient pas nécessaires ou réalisables si elle opérait seule ? Quels risques chaque partie prenante assumerait-elle ? Les autres sont-elles prêtes à l'accepter ?

## FILTRE LES PARTENAIRES POTENTIELS

**Diligence raisonnable.** Il est dans l'intérêt de tous les partenaires de se protéger eux-mêmes et de protéger les participants ciblés en enquêtant raisonnablement sur un partenaire potentiel. Il s'agit d'évaluer ses pratiques et principes commerciaux, ses performances financières passées, sa réputation et ses plans d'avenir. Voici des exemples de ressources pouvant appuyer les recherches :

- Sondages auprès des populations locales ou d'anciens employés de l'agent du secteur privé ;
- Articles de journaux ;
- Rapports financiers ;
- Informations d'organisations de protection des consommateurs ;
- Ressources économiques, comme les agences mondiales d'évaluation du crédit.

L'ampleur de l'enquête dépend de l'ampleur du partenariat — un excès peut alourdir les coûts de développement d'un petit partenariat, alors que des recherches approfondies peuvent s'avérer nécessaires pour les partenariats de grande échelle.

Les sources suivantes proposent également des critères :

- Le groupe de travail communautaire de la Banque mondiale<sup>30</sup>
- Les dix principes du Pacte mondial de l'ONU<sup>31</sup> relatifs aux droits de l'homme, au travail et à l'environnement

Pour déterminer l'intégrité des partenaires potentiels, il est important d'étudier :

- l'image de l'entreprise
- sa responsabilité sociale

- sa responsabilité environnementale
- sa solidité financière

### L'image de l'entreprise

- Quelles est l'image publique de l'entreprise ? Y a-t-il eu des tensions entre l'entreprise et les communautés ?
- Les médias ont-ils rapporté des faits négatifs sur l'entreprise ? Dans un tel cas, comment l'entreprise a-t-elle réagi à la publicité négative ?
- Existe-t-il des procès en cours contre l'entreprise ?
- L'amélioration des relations publiques constitue-t-elle la seule motivation de l'entreprise pour le développement du partenariat, ou a-t-elle aussi des intérêts commerciaux ?
- L'entreprise recherche-t-elle des possibilités d'approvisionnement auprès de l'ONG ?
- L'entreprise est-elle disposée à s'engager de manière transparente, sans exiger de rapports exclusifs ni d'élimination de la concurrence ?

### La responsabilité sociale

- L'entreprise est-elle impliquée dans la fabrication, la distribution et la vente d'armes ou de stupéfiants ?
- L'entreprise a-t-elle une bonne réputation en matière de responsabilité sociale d'entreprise ?
- L'entreprise emploie-t-elle de bonnes pratiques de façon proactive, ou bien en réponse à des problèmes ?
- L'entreprise possède-t-elle un code de conduite et, dans le cas contraire, est-elle disposée à en développer un ?
- L'entreprise applique-t-elle des politiques interdisant le travail des enfants ou le travail forcé ?
- L'entreprise applique-t-elle des politiques de non discrimination régissant l'embauche, la promotion et les salaires des populations vulnérables ?
- L'entreprise accepte-t-elle syndicats ou les tentatives de formation de syndicats ?
- L'entreprise a-t-elle un plan d'action pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris pour la manipulation de matières dangereuses ?

### La responsabilité environnementale

- Est-ce que l'entreprise collecte et évalue des informations adéquates et à jour concernant l'impact de ses activités sur l'environnement, la santé et la sécurité ? Comment ces impacts sont-ils atténués ? Y a-t-il des mécanismes en place pour les signaler aux autorités compétentes ? Ces informations sont-elles mises à la disposition des employés et du public ?
- L'entreprise cherche-t-elle continuellement à améliorer ses performances environnementales et à réduire ses impacts négatifs ?
- L'entreprise a-t-elle une certification de bonnes pratiques de l'Organisation internationale de normalisation (ISO),<sup>32</sup> une organisation qui fixe des normes internationales ?

### La solidité financière

- L'entreprise est-elle cotée en bourse ? L'entreprise opère-t-elle depuis plusieurs années ?
- L'entreprise est-elle transparente ?
- Publie-t-elle des rapports financiers et des rapports annuels contrôlés ?

### FAISABILITÉ DU PROJET

Une étude de faisabilité complète est indispensable pour la réussite d'un partenariat. Des projections fiables auxquelles tous les partenaires peuvent se reporter peuvent atténuer partiellement l'impact d'éventuels dépassements des coûts. L'exactitude de l'étude de faisabilité est importante, étant donné l'engagement du secteur privé envers des normes rigoureuses de responsabilité financière.

### Evaluation du marché

- Développez des outils pratiques d'évaluation rapide du marché qui identifient les besoins et capacités locales, ainsi que les tendances socioéconomiques, politiques et environnementales qui pourraient affecter un partenariat public-privé pour les moyens d'existences.

- Il peut être utile de déterminer la valeur en terme de marketing de la responsabilité sociale du partenaire privé, qui est particulièrement précieuse sur le marché international.
- Considérez l'impact économique potentiel et prévu pour le partenaire du secteur privé et pour les participants au programme. L'évaluation du marché est moins cruciale si le partenaire du secteur privé est déjà présent dans la communauté — avec une demande en main d'oeuvre et en services — mais nécessaire si le partenaire du secteur public essaie d'identifier des partenaires potentiels.
- **Production** (utilisation des intrants pour produire ou transformer des marchandises de façon à leur ajouter de la valeur)
- **Transport/Distribution** (transport des marchandises vers les acheteurs ou les distributeurs)
- **Accès au commerce/marché** (faire parvenir les produits finis vers les marchés finaux au niveaux local, national, régional et international)

### Evaluation technique

Quels outils les partenaires peuvent-ils partager pour renforcer les capacités ? Peuvent-ils offrir :

- des évaluations d'impact ?
- des outils, équipements et autre intrants (p.ex. du capital, de la terre, des semences, des engrais, de l'eau) ?
- une formation ou une assistance technique pour les outils, la distribution et le marketing ?
- un encouragement des politiques publiques favorables du gouvernement local ?
- une distribution ou un accès aux marchés locaux, nationaux et internationaux ?

Chaque partie prenante a-t-elle la capacité de remplir ses obligations comme convenu ?

### Analyse de la chaîne de valeur

Les partenariats public-privé appliquant une analyse de la chaîne de valeur peuvent profiter aux participants comme au secteur privé. Les partenariats peuvent employer les chaînes de valeur dans diverses interventions de promotion des moyens d'existence afin d'identifier comment ajouter de la valeur aux produits et renforcer les connexions aux marchés locaux, nationaux, régionaux et internationaux. Un schéma de chaîne de valeur comprend typiquement différents composants, parmi lesquels :

- **Ressources** (outils, équipements, main d'oeuvre, capital, formation et assistance technique)

En cartographiant la chaîne de valeur d'un produit ou service particulier, au moyen des maillons indiqués ci-dessus, le partenaire public peut identifier les domaines dans lesquels il peut soutenir au mieux le partenaire privé. Les praticiens peuvent se rendre compte qu'ils jouent un rôle clé à chaque étape de la chaîne de valeur. Quelques questions à se poser :

- **Ressources** : Faut-il que le personnel travaillant au niveau des intrants ait une formation particulière ?
- **Production** : Faut-il que le personnel travaillant au niveau de la production ait une formation particulière ?
- **Transport/Distribution** : Le partenaire du secteur privé sous-traite-t-il à d'autres agences le transport des marchandises et, dans ce cas, le partenaire du secteur public assurer ce service sous-traité s'il forme les participants de façon adéquate ?
- **Accès au commerce/marché** : Le partenaire du secteur public peut-il servir de liaison entre le partenaire privé et les acheteurs, les entreprises et les organisations du marché international ?

D'autres problématiques doivent être abordées dans cette analyse de la chaîne de valeur :

- Les partenariats peuvent-ils contribuer au développement des petites et moyennes entreprises (PME) d'autres domaines afin de soutenir le partenariat ?
- Comment le conflit affecte-t-il le transport, la livraison et l'importation des matériaux requis ? Quels mesures peuvent être prises pour surmonter ce problème ?
- Le cas échéant, comment chaque acteur de la chaîne de valeur a-t-il été affecté par le conflit ?

- Le cas échéant, des barrières empêchent-elles l'accès aux marchés internationaux ?
- Faut-il se pencher sur les questions de :
  - certifications internationales de développement durable et de commerce équitable ?
  - tarifs douaniers ?
  - coûts d'exportation ?
  - droits de douane internationale ?
- Lors du développement de nouveaux biens ou services, le partenaire du secteur public doit identifier les rôles et responsabilités de chaque partenaire à chaque point de la chaîne de valeur *(se reporter au chapitre sur le développement d'entreprises pour davantage d'informations sur l'analyse de la chaîne de valeur)*.

#### Tarifs douaniers

Est-ce que la présence de tarifs douaniers fait obstacle au progrès du partenariat ? Si le gouvernement local est une partie prenante dans le partenariat, il peut être possible d'obtenir une réduction de ces tarifs.

- Déterminez avec qui discuter des tarifs et réglementations potentiels.
- Déterminez si les tarifs seront un problème pour la formation du partenariat.

#### Financement du programme

- Le partenariat profitera-t-il à toutes les parties prenantes ?
- Les mécanismes financiers de chaque partie prenante sont-ils compatibles ? S'ils ne le sont pas, peut-on éviter les difficultés ?
- La création du partenariat engendrerait-elle plus d'obstacles que de solutions ?

#### RÔLES DANS LE PARTENARIAT

Le rôle du partenaire du secteur public dans les partenariats de promotion des moyens d'existence devrait soutenir les participants cibles en favorisant :

- Le soutien aux entreprises des participants qui vont contribuer à répondre à la demande du secteur privé. Des liens devraient être établis entre les entreprises des participants et les chaînes de valeur étendues, par exemple pour mettre en relation la production agricole locale avec les producteurs à grande échelle.
- Les accords de partenariat entre les participants déplacés et le secteur privé, permettant par exemple à de gros producteurs d'acheter les produits cultivés ou les marchandises fabriquées par les participants.
- L'augmentation de la production locale avec le soutien de la formation, de l'assistance technique et de l'approvisionnement en intrants, tels qu'une meilleure irrigation, des outils ou des semences.
- L'intégration des populations vulnérables et de la communauté locale.
- L'éducation et la formation en compétences.
- L'aide à la recherche d'emploi : mise en relation des compétences et services offerts par les participants avec les besoins de l'entreprise partenaire ou d'autres entreprises.
- Le droit du travail, ce qui implique la formation des participants aux normes et le développement de codes de conduite avec les entreprises.
- L'évaluation et le contrôle des normes de travail, des chaînes de valeur et des partenariats.
- La protection des travailleurs lorsqu'ils se déplacent et qu'ils travaillent, ce qui doit être assuré par le partenaire du secteur privé.
- Le respect des considérations culturelles, ainsi que la conformité aux directives de l'entreprise relatives aux valeurs et aux exigences.
- Le développement de nouveaux marchés et services en fonction du programme de partenariat de promotion des moyens d'existences.
- L'établissement de coopératives pour les négociations de garanties tarifaires, les prestations de service et/ou l'accès à la terre. La formalisation des négociations tarifaires peut permettre aux agriculteurs ou producteurs individuels de se

rassembler pour augmenter leur pouvoir de négociations. Les coopératives peuvent convaincre les entreprises qu'elles disposeront d'un approvisionnement plus important grâce auquel leurs agents de transformation pourront atteindre les quotas.

Le rôle du partenaire du secteur privé peut être celui de l'implémentation ou de l'organisation, et il devrait inclure l'apport d'un soutien financier ou en nature, d'une assistance et d'une expertise techniques, et d'un renforcement des capacités. Lorsque la situation s'y prête et le permet, le partenaire commercial peut créer des liens avec d'autres entreprises — nationales ou internationales — et marchés pouvant jouer un rôle dans le renforcement de la chaîne de valeur et dans la croissance économique.

Les considérations ci-dessus visent à compléter les études de faisabilité et évaluations généralement réalisées pour chaque intervention. Dans le cas des PPP, il faut particulièrement tenir compte des rôles et des capacités de chaque partenaire et de l'impact potentiel du programme. Un engagement du secteur privé peut demander des ressources considérables qui ne sont peut-être pas disponibles.

## ÉTUDE DE CAS

### Des études de faisabilité effectives dans des zones de conflit<sup>33</sup>

En 2002, le Business Humanitarian Forum (BHF), une organisation qui promeut la coopération humanitaire et commerciale pour résoudre les problèmes liés au développement,<sup>34</sup> s'est associé à l'Association européenne du médicament générique (European Generic Medicines Association - EGA) et au bureau du PNUD en Afghanistan pour établir une usine pharmaceutique locale à Kaboul. Quarante personnes de la localité ont été formées pour produire les médicaments génériques dont les afghans avaient un besoin urgent.<sup>35</sup> L'étude de faisabilité d'origine n'était cependant pas assez complète pour anticiper et prendre en compte certaines augmentations de prix ultérieures. Lorsque les équipements donnés par un membre de l'EGA basé aux États-Unis sont arrivés à Kaboul, le démarrage a été retardé à cause d'un manque de main d'œuvre qualifiée et de coupures électriques. Les coûts pour faire venir de la main d'œuvre de l'extérieur et pour maintenir un générateur n'avaient pas non plus été prévus. Cette exemple illustre l'importance d'entreprendre une étude de faisabilité complète.

## CONCEPTION

Lors de la phase de conception, tous les partenaires doivent comprendre leurs rôles et leurs responsabilités, les objectifs et les buts du partenariat, ainsi que les processus nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention. La phase de conception implique le développement des éléments suivants :

- accords et contrats
- méthodes de financement
- structure organisationnelle du partenariat
- valeurs de référence

## ACCORDS ET CONTRATS

**Mémoire d'entente.** Le développement d'un mémorandum d'entente (memorandum of understanding - MOU) basé sur la contribution et l'accord de toutes les parties prenantes constitue une étape indispensable dans le processus de conception. Un MOU peut contribuer à développer la confiance et l'entente entre les partenaires, et il peut servir de document de référence pour toutes les parties prenantes au cours du partenariat. Un MOU doit inclure tous les termes convenus, les rôles et responsabilités de chaque partie prenante et des projections budgétaires détaillées et étayées par des études de faisabilité approfondies. Un plan de contrat inclut typiquement :<sup>36</sup>

- I. Le ou les objectifs du programme
- II. Les parties contractantes
- III. La durée et les paramètres du contrat
- IV. Les obligations des investisseurs
- V. Les obligations des fournisseurs de compétences
- VI. Les obligations des participants
- VII. Les titres de propriété
- VIII. Une clause de non responsabilité
- IX. Les termes de résiliation
- X. *La force majeure* (dégagement de toute responsabilité dans des circonstances extraordinaires)
- XI. La résolution des litiges
- XII. Des amendements

En plus d'un contrat général, en cas de multiples partenaires, des accords séparés sont nécessaires pour chaque partenaire, précisant le nombre de participants, l'emplacement du projet ou toute modification des rôles du partenaire.

## ÉTUDE DE CAS

### Des jeunes en apprentissage au Libéria<sup>37</sup>

Dans le cadre de son programme Contre le travail des jeunes et des enfants par l'éducation (Countering Youth and Child Labor through Education - CYCLE),<sup>38</sup> l'International Rescue Committee (IRC) a développé des partenariats avec plusieurs petites et moyennes entreprises pour permettre aux jeunes d'acquérir des compétences professionnelles à l'aide d'apprentissages à court terme. Les formateurs sont sélectionnés selon leurs compétences personnelles, leurs outils, leur envie de prendre des apprentis, leur enthousiasme et leur motivation pour l'enseignement et la potentialité d'une embauche au terme de l'apprentissage. Une rémunération est offerte par l'IRC aux formateurs, mais d'autres incitations, telles que la publicité, des avantages fiscaux, des certifications gouvernementales, d'autres possibilités d'apprentissage et l'aide à la recherche d'emploi sont encouragés. Des MOU sont signés entre chaque formateur, l'organisation de mise en œuvre, les tuteurs et les employeurs actuels des jeunes. L'accord inclut tous les détails de chaque apprentissage, notamment la durée de la formation, les heures, les coûts des outils et des matériaux, le transport, les repas et autres allocations, les avantages, les coûts accidentels, la supervision, le contrôle, la certification, les possibilités d'embauche et tout autre soutien. Il déclare également dans quelles conditions peut légitimement se retirer de l'accord.

Le programme CYCLE au Libéria offre un bon exemple des conditions pouvant être couvertes par un MOU. Cependant, il faut remarquer que l'apprentissage doit être abordé avec prudence, car il arrive que des travailleurs qualifiés gagnent de l'argent en formant des apprentis alors que leur métier ne leur permet pas de vivre. Il est impératif d'évaluer à l'avance la demande du marché du travail pour certains métiers, afin que les apprentis puissent employer leurs nouvelles compétences une fois leur formation achevée. Ne pas vérifier l'adéquation entre l'apprentissage proposé et les véritables besoins du marché du travail fait courir les participants à l'échec (*se reporter au chapitre sur les programmes de formation et de placement pour davantage d'informations sur l'apprentissage*).

## MÉTHODES DE FINANCEMENT

### Partage des coûts/financement symétrique et exploitation des ressources

La règle générale recommande une contribution égale des deux secteurs impliqués dans le partenariat. En effet, le partenaire privé a été choisi pour ses ressources et devrait considérer cette contribution comme un investissement. Les contributions proposées de chaque partenaire peuvent être financières, en nature ou les deux.

### Financement en commun ou parallèle

Le financement parallèle, dans lequel chaque partenaire préserve l'indépendance de son financement, est la meilleure option pour la plupart des partenariats, car il permet aux partenaires d'opérer avec leurs propres mécanismes de financement. Le financement en commun peut s'avérer approprié si une structure de gouvernance commune est établie. Une structure de gouvernance commune prend des décisions conjointes pour le programme ou dirige de façon informelle les politiques et les programmes.<sup>39</sup>

---

## MODÈLES

### Modèle des normes de certification

Dans le cas de partenariats cherchant à obtenir des certifications ou à satisfaire à des normes internationales, on peut envisager de mettre en place un comité de gestion intermédiaire qui puisse faciliter la communication avec le conseil ou l'organisation internationale et assurer que tous les participants respectent les normes minimales de qualité et d'homogénéité. Le comité intermédiaire peut se composer de participants et d'autres parties prenantes du partenariat qui contrôlent elles-mêmes leurs processus de production en plus de les présenter à l'agence indépendante pour avoir son approbation. Cela permet d'assurer le respect normes.

### Entreprises nationales et internationales

Les partenariats public-privé sont plus faciles à réaliser avec des entreprises nationales qu'avec des sociétés multinationales. Les entreprises nationales peuvent être en mesure d'opérer dans un environnement qui n'est pas sûr, et elles sont également plus habituées conditions de travail et au contexte culturel propres à un certain pays et/ou contexte de déplacement. Bien que les entreprises nationales disposent souvent d'un capital plus réduit pour les investissements que les sociétés multinationales, ce sont elles qui bâtissent l'économie aux niveaux local, régional et national. Et surtout, les entreprises nationales offrent des opportunités de moyens d'existence bien plus durables, spécialement dans les contextes de rapatriement et de déplacement.

### Partenariats impliquant des sociétés multinationales

Si des sociétés multinationales sont impliquées dans un partenariat public-privé, le niveau de vigilance raisonnable requis est bien plus élevé, car les entreprises ont bien moins de contrôle sur les fournisseurs recrutés.

## ÉTUDE DE CAS

### Amélioration continue dans l'Alliance pour l'environnement professionnel en Amérique centrale<sup>40</sup>

Development Alternatives Inc. (DAI), une entreprise américaine de conseil en développement, supervise une alliance à multiples parties prenantes pour mettre en œuvre l'Alliance pour l'amélioration permanente de l'environnement professionnel en Amérique centrale (Continuous Improvement in the Central American Workplace - CIMCAW). Dans le cadre de son initiative Alliance pour le développement mondial,<sup>41</sup> l'Agence des États-Unis pour le développement international (United States Agency for International Development - USAID) apporte un soutien financier, tout comme des multinationales d'habillement comme Gap, Timberland et Wal-Mart. L'objectif principal consiste à améliorer les normes du travail et de développer les capacités dans les usines de vêtements et de tissus d'Amérique centrale. DAI travaille avec les gouvernements locaux, les syndicats et les ONG locales et internationales qui sont des leaders en formation en environnement professionnel, dans le but de développer des conditions de travail durables et de meilleure qualité. Les parties prenantes forment les travailleurs et les directeurs des usines aux normes de travail locales et internationales. Les mécanismes de la CIMCAW sont mis en œuvre à chaque niveau de la chaîne logistique : les travailleurs sont informés de leurs droits et des procédures de plainte, et les directeurs sont formés à l'amélioration des systèmes de gestion et de la productivité. L'Alliance renforce les capacités pour que des groupes indépendants et les fonctionnaires du gouvernement puissent contrôler le respect des normes de travail actuellement appliquées par les multinationales, ce qui réduit considérablement les coûts de contrôle du travail et améliore la transparence.

#### Accords ad hoc avec plus d'un agent du secteur privé

Certaines organisations organisent des partenariats avec plusieurs acteurs du secteur privé dans l'intention de répartir les participants entre les divers partenaires. Une telle disposition peut être adaptée si les participants cibles disposent de compétences ou d'intérêts diversifiés et ne correspondent pas au besoin d'un seul partenaire du secteur privé.

## ÉTUDE DE CAS

YES Kenya<sup>42</sup>

Le Youth Employment Summit (YES) Kenya a formé un partenariat avec le Ministère des affaires de la jeunesse et des sports et le Ministère du commerce au Kenya, ainsi qu'avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et diverses institutions bancaires et financières, afin d'encourager des moyens d'existences durables pour les jeunes au moyen de micro-entreprises. Visant à s'attaquer au problème du chômage chez les jeunes, ce partenariat a produit le Youth Enterprise Development Fund (fonds de développement d'entreprise pour les jeunes). Le Ministère des affaires de la jeunesse et des sports a été établi suite au Youth Employment Summit de 2006, organisé par YES Kenya et le gouvernement du Kenya.

Avec le soutien du Ministère de la jeunesse, YES Kenya avait conçu le Youth Enterprise Development Fund, et l'organisation a abordé, de concert avec le Ministère de la jeunesse, le Ministère du commerce – qui disposait d'une vaste base de données des entreprises existantes qui s'étaient déjà associées au PNUD, à la Banque mondiale et à d'autres agences – pour introduire les jeunes en tant que groupe cible d'investissement. YES Kenya a étudié les institutions financières potentielles et a préparé des lettres d'intérêt décrivant l'initiative de Fonds. Au moyen de réunions de stratégie, d'objectifs clairs et d'idées d'investissement fournies par les jeunes, YES Kenya et le Ministère de la jeunesse ont proposé un partenariat au secteur privé. Suite au contrôle initial de YES Kenya, le processus de sélection des institutions bien disposées s'est basé sur les taux d'intérêt que ces institutions exigeraient des participants qui demanderaient des prêts ; celles dont les taux d'intérêt étaient plus élevés ont été laissées de côté. La proposition faite au secteur privé a été renforcée par la crédibilité que le Ministère de la jeunesse a apporté au partenariat, étant donnée la capacité du gouvernement à mettre en œuvre des projets sur une grande échelle. Le PNUD a offert une formation de renforcement des capacités et une initiative pour encourager les jeunes d'un âge approprié qui souhaitaient démarrer des micro-entreprises. YES Kenya a aussi fourni un renforcement des capacités pour que les jeunes participants soient préparés à leurs responsabilités financières, et le Ministère de la jeunesse a aidé aux négociations avec les partenaires financiers, recherché davantage de soutien financier pour le Fonds et fourni un mécanisme législatif permettant au Fonds de fonctionner. Bien que le Fonds ait été à l'origine une initiative gérée et mise en œuvre par le Ministère des affaires de la jeunesse et des sports, il est maintenant une organisation indépendante parrainée par l'état.

---

## VALEURS DE RÉFÉRENCE

Il faut développer des valeurs de référence communes à tous les partenaires afin de préciser les responsabilités de chacun vis-à-vis des parties prenantes et d'assurer la durabilité des opportunités de moyens d'existence des participants cibles. Etant donné que l'objectif de beaucoup de partenariats consiste à édifier des relations commerciales durables entre les entreprises et les participants, les valeurs de référence devraient se concentrer sur le renforcement des capacités ou des jalons précis plutôt que sur des indicateurs ou des résultats.

### Valeurs de référence potentielles

#### *Accroissement de l'accès au marché*

Si les participants proposent des services autres que de la main d'œuvre, ils doivent avoir accès à plus d'un partenaire du secteur privé. L'augmentation du nombre d'acheteurs permet de distribuer les risques tout en augmentant la stabilité. Cela peut promouvoir des connexions internationales et favoriser l'obtention de normes de certification, ce qui peut élargir la demande.

#### *Le renforcement des capacités doit s'adapter au rôle du secteur public/de l'ONG*

- Encouragez les agences de travail gouvernementales ou indépendantes à contrôler les pratiques de travail de façon régulière et indépendante.
- Développez la confiance et les relations entre partenaires. Voici quelques mécanismes pour mesurer ces aspects :
  - Certifications internationales qui reconnaissent et établissent des normes pour l'intégration de populations vulnérables.
  - Garanties de prix ou prix plancher négociés au début de chaque saison. Cet indicateur doit démontrer que le prix négocié répond aux besoins de l'offre comme de la demande.
  - Impliquez tous les partenaires potentiels — spécialement le participants du secteur privé — dès les premières phases de la planification du partenariat.
- Assurez l'intégration de populations vulnérables avec les communautés locales. Enregistrez l'inclusion d'individus appartenant à ces groupes afin que les chiffres puissent être évalués et comparés avec ceux des populations non vulnérables.

## ÉTUDE DE CAS

### Bâtir la confiance avec les participants d'un groupe d'exploitation forestière au Népal

Aveda, une entreprise cosmétique des États-Unis, s'est associée à une ONG népalaise locale, le Réseau asiatique pour une agriculture et des ressources biologiques durables (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources - ANSAB), pour acheter des produits forestiers non ligneux (PFNL) aux participants et pour bâtir l'Alliance PFNL du Népal, dans le but de rapprocher les communautés forestières, les donateurs, les entreprises népalaises et américaines et l'expertise de la Rainforest Alliance en matière de certification.<sup>43</sup>

Les ONG ont travaillé avec le gouvernement pour créer un accès aux forêts, afin de permettre la collecte d'herbes et de plantes médicinales par les populations forestières. Les ONG ont apporté une formation, une assistance technique et des intrants pour distiller localement les huiles des plantes, créant ainsi un produit à valeur ajoutée plus facile à transporter pour l'exportation et présentant une valeur commerciale plus élevée.<sup>44</sup> La Commission des femmes pour les réfugiés rapporte : « Parmi les impacts du projet figurent l'utilisation de terrains marginaux en friche pour la culture des plantes aromatiques, un accès aux marchés éloignés aux communautés locales, le développement de compétences techniques en culture et en transformation, et la création d'emplois pour les membres des communautés locales. »<sup>45</sup> En outre, grâce à ce programmes, les femmes n'ont plus eu besoin de transporter les matières brutes à pieds pendant plusieurs jours. Les foyers participants ont connu une augmentation de leurs revenus annuels de 11 202 roupies (174 \$USD). Le projet analyse la chaîne de valeur pour déterminer comment la production peut être augmentée ou comment apporter une valeur ajoutée au produit, et il tisse des liens entre les groupes locaux et les entreprises internationales qui sont socialement responsables. Bien qu'il ait réussi, le projet a rencontré des obstacles, notamment la satisfaction des exigences de certification biologique et l'apport des technologies requises – même de petite échelle – vers les zones rurales en raison de contraintes géographiques.<sup>46</sup>

Pour cette alliance, les représentants d'Aveda ont passé plus de deux ans à développer des relations avec les participants et les organisations locales avant qu'un sentiment de confiance véritable ne s'établisse. Cela a impliqué de longues discussions avec les ONG et les participants sur les responsabilités, les attentes et les domaines d'intérêt mutuel de chaque partie prenante, sur la façon de concrétiser cette vision, et sur la négociation des prix. Ces efforts pour forger un partenariat robuste et à long terme ont porté leurs fruits, car l'alliance est désormais dans sa sixième année.<sup>47</sup>

Cette étude de cas au Népal illustre un partenariat public-privé efficace ainsi qu'une chaîne de valeur renforcée dans une intervention de promotion des moyens d'existence. Les mesures prises le long de la chaîne de valeur — intrants, production, transport, distribution, accès au marché — comblent des lacunes en augmentant la valeur globale du produit, et elles contribuent à l'amélioration des moyens d'existences des participants au programme :

- **Intrants** : utilisation de terres non cultivées pour démarrer la production de plantes aromatiques ; formation de groupes d'exploitants forestiers à la gestion forestière durable ; cueillette d'herbes et de plantes médicinales ; construction de petites unités de distillation ; soutien technique et aide à la commercialisation.
- **Production** : utilisation de technologie de petite échelle (unités de distillation) pour extraire les huiles des plantes, ce qui ajoute de la valeur au produit, en augmente le prix et réduit la taille et le poids du produit final en éliminant le transport des matières brutes volumineuses vers le marché.
- **Transport/Distribution** : résolution de difficultés géographiques pour le transport des produits dans des zones rurales, à laquelle ont contribué la distillation des huiles des plantes et l'établissement d'unités de distillation communautaires pour faciliter l'accès des producteurs.
- **Accès au marché** : le partenariat entre la Rainforest Alliance et Aveda offre un accès aux marchés d'exportation haut de gamme et met les groupes en relation avec des détaillants internationaux qui sont socialement responsables.<sup>48</sup>

## ÉTUDE DE CAS

Un partenaire du Pacte mondial de l'ONU améliore des moyens d'existences durables au Ghana<sup>49</sup>

Le confiseur mondial Cadbury Schweppes a développé un certain nombre de partenariats pour la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Au Ghana, les agriculteurs qui fournissent les fèves de cacao à l'entreprise habitent dans la forêt tropicale où les cultures poussent, loin de toute infrastructure. Cette isolement cause des difficultés au niveau pratique, comme le manque d'accès à des sources d'eau potable proches. Pour résoudre ce problème, Cadbury Schweppes s'est associé à une coopérative locale d'agriculteurs et à une ONG, WaterAid, pour construire 375 puits et améliorer les sources d'eau pour près de 50 000 personnes. Les travailleurs et leurs enfants passent maintenant moins de temps à collecter l'eau, ce qui leur permet de travailler ou d'aller à l'école tout en maintenant un apport régulier de fèves de cacao pour Cadbury Schweppes. L'entreprise a également développé un programme en partenariat avec le Centre de recherches du Ghana pour la conservation de la nature et avec Earthwatch dans le but d'encourager l'agriculture durable et la diversité biologique. Cadbury Schweppes est un membre de l'Initiative internationale pour le cacao, qui cherche à améliorer les conditions de travail sur la chaîne d'approvisionnement, les revenus des travailleurs et les niveaux d'éducation. Le Pacte mondial de l'ONU a mis en valeur le travail de Cadbury Schweppes pour son leadership dans la responsabilité sociale d'entreprise.

## ÉTUDE DE CAS

Négociation des prix au Honduras<sup>50</sup>

CARE Canada a travaillé avec une coopérative de cultivateurs de café, Montana Verde, afin de passer un contrat avec un détaillant canadien, Van Houtte Coffee, pour commercialiser un café produit de façon éthique provenant d'une seule source. Pour déterminer si le café répondait aux normes des acheteurs, 50 échantillons ont été présentés, et à peine trois ont été rejetés. Une fois que l'intérêt de Van Houtte s'est confirmé, CARE a négocié un prix minimal, qui a été fixé dans un contrat. L'entreprise a cependant subi de lourdes pertes, ce qui a conduit à décider de ne pas fixer le prix, mais plutôt d'établir les niveaux de paiement en fonction des prix établis par le New York Board of Trade (NYBT). CARE a alors pu négocier un différentiel de prix de 9-10 \$USD, car le café était de grande qualité et produit d'une manière socialement responsable. L'entreprise a également obtenu une certification de commerce équitable de FLO International – un partenariat avec plusieurs parties prenantes soutenant le mouvement pour le commerce équitable.<sup>51</sup>

## MISE EN ŒUVRE

Une fois que le MOU du partenariat est en place, que les rôles et responsabilités des partenaires ont été déterminés et acceptés, et que les valeurs de référence ont été établies, le partenariat peut passer à la phase de mise en œuvre. Les partenaires de mise en œuvre doivent s'assurer de prendre les mesures suivantes :

- **Etablir des mécanismes de plainte pour les travailleurs**

L'établissement de mécanismes de plainte nécessite des liens avec les organisations du travail, les ministères gouvernementaux — tels que le Ministère du travail — et les ONG qui œuvrent pour soutenir les normes du travail, comme par exemple le Centre de solidarité,<sup>52</sup> une organisation internationale de défense qui soutient les syndicats de travailleurs indépendants. Les participants devraient recevoir une formation sur leurs droits et les normes du travail. Ils devraient être informés des endroits où ils peuvent signaler tout grief en toute confidentialité.

- **Prévoir la résolution des litiges entre partenaires**

Si des désaccords surviennent malgré les consultations et les études de faisabilité, les parties peuvent consulter le MOU ou le contrat. Même s'il n'est pas exécutoire sur le plan juridique, il établit la base des discussions sur les rôles, responsabilités et intérêts mutuels.

En raison des complexités présentées par les zones de post-conflit ou de post-catastrophe, les entreprises sont souvent amenées à développer plusieurs plans d'activité pour travailler dans les situations qui évoluent constamment. Alors qu'une ONG peut avoir l'habitude d'exercer dans de telles situations d'incertitude, il peut être frustrant pour les entreprises d'avoir à ajuster leurs plans d'intervention en permanence selon l'évolution de la loi ou l'effondrement des infrastructures physiques ou financières. Ces obstacles peuvent être surmontés en prenant acte de ces incertitudes et en travaillant avec les partenaires, de façon à prévenir les litiges ou la dissolution des partenariats.

- **Diversifier les partenariats**

Dans un partenariat entre un agent du secteur privé et des participants, il est possible d'arriver à un point où la croissance des activités impose l'accès à des marchés supplémentaires ou des relations avec d'autres agents du secteur privé. L'offre peut dépasser la demande d'un client unique, et il peut s'avérer plus stable et durable pour les moyens d'existence des participants de cultiver des relations supplémentaires. La diversification des partenariats offre une occasion aux participants de surmonter les obstacles survenus lors de partenariats antérieurs. On peut par exemple :

- diversifier le marché, y compris la source des investissements ; assurer un capital d'exploitation et renforcer les capacités de gestion pour commercialiser les produits ;
- résoudre les problèmes de délais dans la chaîne d'approvisionnement ;
- assurer la fiabilité de l'offre et sa conformité aux normes internationales.

## CONTRÔLE CONTINU

Un processus de contrôle continu permet aux partenaires d'ajuster les programmes et d'anticiper ou relever tout défi. Voici quelques unes des questions à considérer :

- Les partenaires se conforment-ils à leurs rôles et responsabilités ?
- Les valeurs de référence du partenariat sont-elles atteintes ?
- Le partenariat favorise-t-il les interventions de promotion des moyens d'existence des groupes déplacés ?
- Le partenariat augmente-t-il la vulnérabilité de la communauté par des conséquences non prévues ?

## DÉFIS POTENTIELS DANS LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ

Bien que les PPP fournissent une expertise et une programmation complémentaires, de nombreux défis peuvent se présenter. Une difficulté fondamentale dans la coopération public-privé découle des différences d'approche entre les ONG et les entreprises. Les entreprises fonctionnent dans les contextes politiquement stables présentant peu de risques, dans lesquels elles choisissent des projets correspondant aux objectifs de leur modèle d'entreprise, tandis que les ONG doivent être souples pour réagir face à des contextes en constante évolution et souvent instables. Les entreprises peuvent être réticentes à exercer dans les pays dont les gouvernements n'appliquent pas l'état de droit, les droits de l'homme ou les principes de protection. À un autre extrême, les praticiens doivent rester vigilants face au risque que des entreprises exploitent la main d'œuvre des travailleurs et des enfants dans les pays ne disposant pas de réglementations ni de mécanismes de mise en application.

Un certain nombre de coûts potentiels existent lors de la formation du partenariat, notamment :<sup>53</sup>

- le temps et l'énergie consacrés initialement au développement du partenariat et du programme ;
- les coûts financiers accrus ;
- une adaptation organisationnelle négative : les objectifs du partenariat peuvent déformer ou ignorer les mandats de l'organisation ; les programmes évalués uniquement sur des critères de retour sur investissement peuvent négliger les besoins des participants et des communautés locales ; le partenaire du secteur privé peut jouer un rôle dominant en raison de ses contributions financières et en nature ;
- un désaccord sur les termes du partenariat ;
- le manque de leadership ou le manque d'influence d'un des partenaires sur les décisions ;
- un manque de clarté des procédures et des processus ;
- le dédoublement des efforts par les partenaires ;
- des risques de perceptions d'injustice si certains groupes ne sont pas ciblés comme participants ni inclus dans toutes les phases du programme.

Grâce à l'identification, la sélection et le filtrage des partenaires, ces problèmes peuvent être anticipés et atténués. Un partenariat ne doit être créé que si des intérêts mutuels existent et qu'il y a une entente commune et un consentement éclairé parmi toutes les parties prenantes.

## CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Voici quelques types de difficultés qui peuvent être anticipées et qui devraient être atténuées :

- Arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, ce qui a pour effet d'augmenter la concurrence.
- Confusion des rôles de l'ONG et du partenaire du secteur privé. Les rôles des partenaires doivent être clairs pour les communautés participantes. Le niveau du partenariat, le degré de collaboration et l'apport des ressources doivent être clairement indiqués dès le départ.
- La corruption représente un risque considérable, spécialement dans les zones de conflit ou peu réglementées. Les entreprises peuvent faire l'objet de pressions importantes visant au recrutement d'individus spécifiques ou à favoriser certaines populations. Un lien avec une entreprise internationale peut contribuer au maintien de certaines normes de responsabilité. Une gestion et une transparence robustes peuvent constituer une protection contre les risques de corruption.
- Gestion des attentes. Les investissements de grandes entreprises dans les communautés de déplacés ou à faibles revenus peuvent créer de grandes attentes en matière de création d'emplois. Les entreprises peuvent avoir des impacts positifs, mais les bienfaits peuvent ne pas être apparents, et il se pourrait que les créations d'emploi soient bien nombreuses que prévu. La frustration peut être contrecarrée à l'avance si les leaders communautaires sont impliqués dans les consultations avec les parties prenantes et qu'ils comprennent les processus d'embauche et les exigences en termes de compétences.

## DÉVELOPPER UNE STRATÉGIE DE SORTIE

Pour les PPP de long terme, il peut être nécessaire de prévoir une stratégie de sortie pour les acteurs du secteur public afin de rendre l'entreprise commerciale durable. Une observation du partenariat au moyen d'un contrôle continu peut aider les partenaires à développer une stratégie adaptée. Cependant, la présence d'une stratégie de sortie dépend du type d'intervention et du rôle du ou des partenaires du secteur public. Si le partenaire du secteur public est une agence gouvernementale qui contrôle et évalue les normes du travail en permanence dans une usine de fabrication, ou s'il s'agit d'une agence internationale qui audite les normes de certification, une stratégie de sortie devient alors inutile. Les partenaires du secteur privé devraient indiquer clairement la durée de leur engagement afin de travailler avec les partenaires du secteur public pour quitter le partenariat de façon appropriée et au bon moment. Le départ soudain des organisations de mise en œuvre peut provoquer la perturbation ou l'échec des programmes en raison de la perte de structure, de financement et/ou de leadership. Il est crucial d'assurer que les membres de la communauté et/ou les agences locales soient bien préparés à endosser le leadership avant le départ d'une ONG.

## ÉVALUATION

Il est important vérifier que les valeurs de référence mesurant l'impact du programme de partenariat sur les communautés déplacées sont atteintes.

Voici les trois grands domaines de contrôle et d'évaluations des PPP :

### Mesurer l'impact sur les participants

Le PPP a-t-il été plus bénéfique aux participants que les programmes de moyens d'existences n'impliquant pas le secteur privé ?

**Mesurer l'efficacité du partenariat — l'évaluation de la réussite du partenariat exige de tenir compte des intérêts individuels de chaque partenaire**

Chaque partenaire est-il satisfait d'avoir atteint les objectifs ?

Les intérêts mutuels ont-ils été respectés ?

Le partenariat est-il durable ?

Les participants sont-ils capables d'exercer les fonctions de la relation commerciale de façon indépendante après le départ du partenaire ?

### Maintenir les normes du travail

A-t-on fait preuve d'une vigilance raisonnable en matière de conformité continue des partenaires par rapport aux normes du travail, de la sécurité, de la santé et de l'environnement ?

Les accords de partenariat sont-ils respectés ?

Comment les partenaires du secteur privé traitent-ils les plaintes ? Interrogez des travailleurs actuels et d'anciens employés pour savoir dans quelle mesure les plaintes ont été traitées rapidement, quelles conditions de travail et quels protocoles de sécurité sont en place et si les salaires ont été payés à temps et de façon équitable.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Binder, Andrea et Jan Martin White. *Engagement des entreprises envers les secours humanitaires : tendances clés et implications des politiques*.

Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Document contextuel GPH, juin 2007. [www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbgpaper\\_monitoringtrends1.pdf](http://www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbgpaper_monitoringtrends1.pdf).

Comité donateur pour le développement d'entreprises. Partenariats public-privé. [www.entreprise-development.org/page/public-private-partnerships](http://www.entreprise-development.org/page/public-private-partnerships) (consulté le 11 mars 2009).

Jenkins, Beth et al. *Connexions d'entreprises : leçons, opportunités et défis*. Faculté de gouvernement Kennedy de l'Université de Harvard, IFC et le Forum international des chefs d'entreprise, 2007. [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_16\\_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_16_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf).

Miehlbradt, Alexandra et Mary McVay. *Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé : s'efforcer d'atteindre des résultats tangibles pour les pauvres*. OIT et l'Agence suisse pour la coopération au développement, Centre international de formation, 2006. [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf).

PNUD. *Créer de la valeur pour tous : stratégies d'échanges économiques avec les populations pauvres*. Juillet 2008. [www.undp.org/gimlaunch](http://www.undp.org/gimlaunch).

Code de conduite des entreprises du HCR. [www.unhcr.org/partners/3d904d954.html](http://www.unhcr.org/partners/3d904d954.html).

UNICEF. *Bâtir des alliances pour les enfants : récapitulatif*. Directives et manuel UNICEF pour travailler avec la communauté économique : identifier les meilleurs alliés, développer les meilleures alliances, 2001. [www.unicef.org/russia/Summary\\_of\\_Guidelines\\_2\\_pgs.doc](http://www.unicef.org/russia/Summary_of_Guidelines_2_pgs.doc).

## NOTES

- 1 USAID, *Outils pour les développeurs d'alliances*, préparé par le Secrétariat de l'Alliance pour le développement mondial (10 septembre 2004), [www.usaid.gov/gda](http://www.usaid.gov/gda).
- 2 Cf. Fonds international de développement agricole, « La stratégie du FIDA pour le développement et le partenariat avec le secteur privé » (Rome, Comité de direction, 18-20 avril 2005) : p. 3, [www.ifad.org/gbdocs/eb/84/e/EB-2005-84-R-4-REV-1.pdf](http://www.ifad.org/gbdocs/eb/84/e/EB-2005-84-R-4-REV-1.pdf).
- 3 Commission européenne, Entreprise et industrie, Définition de PME en mai 2003, [ec.europa.eu/entreprise/entreprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/entreprise/entreprise_policy/sme_definition/index_en.htm).
- 4 Administration américaine des petites entreprises, [www.sba.gov](http://www.sba.gov).
- 5 OCDE, « Petites et moyennes entreprises, » Glossaire des termes statistiques, [stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123](http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3123).
- 6 Pacte mondial de l'ONU, [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- 7 Pacte mondial de l'ONU, *Guide d'orientation du Pacte mondial des Nations Unies* (juin 2007), [www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/8.1/Inspirational\\_Guide.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/Inspirational_Guide.pdf).
- 8 Pacte mondial de l'ONU, *Bilan annuel : Sommet des leaders 2007* (juin 2007), [www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html](http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html).
- 9 Conseil des chefs d'entreprise du HCR, [www.unhcr.org/partners/3d904d954.html](http://www.unhcr.org/partners/3d904d954.html).
- 10 [www.ninemillion.org](http://www.ninemillion.org).
- 11 Business Humanitarian Forum, [www.bhforum.ch](http://www.bhforum.ch).
- 12 Initiative de secours du Forum économique mondial, [www.weforum.org/en/initiatives/HumanitarianReliefInitiative/index.htm](http://www.weforum.org/en/initiatives/HumanitarianReliefInitiative/index.htm).
- 13 Initiative Entreprendre au bénéfice de tous du PNUD, [www.growinginclusivemarkets.org](http://www.growinginclusivemarkets.org).
- 14 Forum international des chefs d'entreprise, [www.iblf.org](http://www.iblf.org).
- 15 Fondation des Nations Unies, Coalition pour les filles adolescentes, [www.unfoundation.org/our-impact/empowering-women-girls/coalition-for-adolescent-girls.html](http://www.unfoundation.org/our-impact/empowering-women-girls/coalition-for-adolescent-girls.html).
- 16 La Banque mondiale, Initiative pour les filles adolescentes, [web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/0,,contentMDK:21914520-menuPK:336874-pagePK:64020865-piPK:51164185-theSitePK:336868,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTGENDER/0,,contentMDK:21914520-menuPK:336874-pagePK:64020865-piPK:51164185-theSitePK:336868,00.html).
- 17 Andrea Binder et Jan Martin White, *Engagement des entreprises envers les secours humanitaires : tendances clés et implications des politiques* (Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Document contextuel GPH, juin 2007), [www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbgpaper\\_monitoringtrends1.pdf](http://www.odi.org.uk/hpg/papers/hpgbgpaper_monitoringtrends1.pdf).

- 18 Organisation internationale du travail, [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
- 19 Entretien avec Dale Buscher, Commission des femmes pour les réfugiés, 13 mars 2008.
- 20 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Bâtir la paix : créer des opportunités économiques post-conflit au Libéria* (juin 2007) : p. 11, [www.womenscommission.org/pdf/lr\\_econ.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/lr_econ.pdf).
- 21 Cf. Beth Jenkins et al., *Connexions d'entreprises : leçons, opportunités et défis*. Faculté de gouvernement Kennedy de l'Université de Harvard, IFC et le Forum international des chefs d'entreprise, 2007 : p.6, [www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report\\_16\\_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf](http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_16_BUSINESS%20LINKAGESFINAL.pdf). Cf. CARE International UK, *Variables clés pour la conception et la mise en œuvre de partenariats efficaces* (sans date).
- 22 INSEAD, *Le partenariat TPG-PAM : apprendre à danser* (avril 2004), [www.fritzinstitute.org/rescenCaseStudies.htm](http://www.fritzinstitute.org/rescenCaseStudies.htm).
- 23 INSEAD, *Bouger le monde : le partenariat TPG-PAM : À la recherche d'un partenaire*, [www.fritzinstitute.org/PDFs/Case-Studies/TPG\\_part1.pdf](http://www.fritzinstitute.org/PDFs/Case-Studies/TPG_part1.pdf).
- 24 Fleet Forum Initiative, [www.movingtheworld.org/project/5168](http://www.movingtheworld.org/project/5168).
- 25 Cf. John Bray, *Partenariat public-privé pour la construction d'un état et le rétablissement après un conflit* (Programme international pour la sécurité, Chatham House, document de communication, ISP BP 06/01, septembre 2006), [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/PANA-794EPW?OpenDocument](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/PANA-794EPW?OpenDocument).
- 26 Groupe de travail collectif CPIA sur le rétablissement précoce, « Annexe 5 : Analyse des questions de ressources environnementales et naturelles, » dans *la Note directrice pour le rétablissement précoce* (octobre 2007) : p. 53, [www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07\\_Links/Doc\\_13.pdf](http://www.undp.org/cpr/iasc/content/docs/Nov07_Links/Doc_13.pdf).
- 27 Cf. USAID, *Directive de politique d'Acquisition & d'assistance (Acquisition & Assistance Policy Directive - AAPD), AAPD 04-16, Directives public-privé et accord de collaboration*, émis le 30 décembre 2004, p. 5, [www.usaid.gov/business/business\\_opportunities/cib/pdf/aapd04\\_16.pdf](http://www.usaid.gov/business/business_opportunities/cib/pdf/aapd04_16.pdf). Également, entretiens par e-mail avec Emmanuel Dennis, YES Kenya, 10 et 18 mars 2008.
- 28 Cf. note 1, pp. 15-16. Également, entretien téléphonique avec Emily Harwit-Whewell, 12 mai 08.
- 29 Cf. note 1, Annexe II : Les prérequis de la réussite : une liste de contrôle des alliances, p. 41.
- 30 Development Outreach (Banque mondiale), [www.worldbank.org/devoutreach/](http://www.worldbank.org/devoutreach/).
- 31 Pacte mondial de l'ONU, *Les dix principes*, [www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html](http://www.unglobalcompact.org/AbouttheGC/TheTENPrinciples/index.html).
- 32 Organisation internationale de normalisation, [www.iso.org](http://www.iso.org).
- 33 John Maresca, « Faire venir la production de médicaments génériques en Afghanistan : le projet coopératif du Business Humanitarian Forum avec l'Association européenne du médicament générique, » *Journal des médicaments génériques*, vol. 2, numéro 3 (avril 2005).
- 34 Cf. note 11.
- 35 PNUD, *La première usine de médicaments génériques installée en Afghanistan* (juillet 2005), [www.undp.org.af/News/2005/docs/20050705\\_pr\\_generic\\_medicines.pdf](http://www.undp.org.af/News/2005/docs/20050705_pr_generic_medicines.pdf).
- 36 International Rescue Committee, contrat CYCLE.
- 37 International Rescue Committee, Programme CYCLE, *Directive pour l'apprentissage* (mars 2007).
- 38 Peter Biro, « L'IRC se bat contre le travail des enfants en Afrique occidentale, » 12 juin 2006, [www.theirc.org/news/latest/the-irc-combats-child-labor.html](http://www.theirc.org/news/latest/the-irc-combats-child-labor.html).
- 39 Cf. note 1, pp. 27-28.
- 40 Development Alternatives, Inc., *Transformer des concepts et stratégies de développement en solutions durables – CIMCAW*, [www.dai.com/work/project\\_detail.php?pid=19](http://www.dai.com/work/project_detail.php?pid=19). Cf. USAID, *Alliance CIMCAW : améliorations continues sur le marché de l'Amérique centrale*, [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PDACM464.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PDACM464.pdf).
- 41 USAID, Alliance pour le développement mondial, [www.usaid.gov/policy/budget/cbj2005/cent\\_prog/central\\_gda.html](http://www.usaid.gov/policy/budget/cbj2005/cent_prog/central_gda.html).
- 42 Entretiens par e-mail avec Emmanuel Dennis, YES Kenya, 10 et 18 mars 2008.
- 43 ANSAB, Réseau de l'alliance NTFP au Népal, [www.ansab.org/ntfp\\_alliance.php?linkno=5](http://www.ansab.org/ntfp_alliance.php?linkno=5).
- 44 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés, *Ne l'appellez pas Shangri-La : programmes économiques pour les populations déplacées au Népal* (mai 2008) : p. 6, [www.womenscommission.org/pdf/lr\\_econ.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/lr_econ.pdf).
- 45 Ibid., p. 7.
- 46 Ibid.
- 47 Ibid.
- 48 Cf. note 44, p. 6-7.
- 49 Cf. note 7, p. 64.
- 50 CARE, Rapport final d'accord de programme, 2003-2006. Également, entretien par e-mail avec Marie-Christine Tremblay, 26 mai 08.
- 51 Fairtrade Labelling Organizations International, [www.fairtrade.net](http://www.fairtrade.net).
- 52 Centre de solidarité, [www.solidaritycenter.org](http://www.solidaritycenter.org).
- 53 Cf. CARE International UK, *Variables clés pour la conception et la mise en œuvre de partenariats efficaces* (sans date).

---

# Exploiter les envois de fonds

## INTRODUCTION

Les pays affectés par un conflit et des catastrophes naturelles dépendent souvent de l'envoi de fonds — revenus ou biens envoyés par des parents se trouvant dans différentes régions du monde. Bien que le conflit affecte souvent les stratégies d'existence et rende les déplacements inévitables, les envois de fonds peuvent parfois éviter des déplacements supplémentaires. Les déplacés font partie des millions d'individus qui reçoivent des fonds et qui constituent une grande partie, souvent sous-évaluée, du produit intérieur brut (PIB) des pays destinataires.<sup>1</sup> Ils peuvent être une source décisive de revenus pour les déplacés, qui en dépendent pour leurs besoins urgents et pour compléter l'assistance humanitaire.

Des recherches considérables ont été effectuées sur les immigrants de travail et les envois de fonds, mais il y a eu peu de discussions conceptuelles au sujet de l'utilisation de ces fonds par les personnes déplacées.<sup>2</sup> Il est néanmoins clair que les flux de fonds ne sont pas fiables, car le conflit et les troubles de la période de rétablissement post-crise peuvent perturber le transfert des fonds ; d'autre part, les individus qui envoient ces fonds n'ont pas nécessairement des revenus réguliers. Ce n'est que récemment que les envois de fonds ont été considérés comme une forme cruciale de soutien aux stratégies d'existence pendant la transition de la dépendance vis-à-vis de l'assistance vers l'auto-suffisance et le développement à long terme. Les programmes qui aident les déplacés à recevoir, épargner et investir les fonds envoyés en toute sécurité peuvent avoir un impact important sur leur sécurité économique. Le développement de programmes soutenant la circulation de ces fonds et exploitant ces ressources peut réduire la vulnérabilité des déplacés et développer leurs stratégies d'existence.

L'apparition de réseaux transnationaux au niveau mondial a augmenté de façon significative l'impact des envois de fonds, qui sont estimés à bien plus de 200 milliards \$ par année.<sup>3</sup> Il est estimé que le total des flux de fonds représente le double de ceux de l'aide publique au développement (APD) et qu'il est plus important que celui

des investissements étrangers directs (IED).<sup>4</sup> On n'a toutefois presque aucune donnée officielle sur les envois de fonds dans de nombreux pays pauvres et frappés par des crises, qui font l'objet de la plus grande attention chez les acteurs du secteur humanitaire.<sup>5</sup> La croissance rapide des transactions d'envois de fonds s'inscrit dans une tendance plus large qui est celle des migrations pour des motifs d'ordre économique, social ou politique. Les réfugiés et les déplacés internes (DI) font partie de millions de migrants internationaux, régionaux et nationaux. Les déplacés envoient occasionnellement des fonds à leur famille et leurs amis, mais ils en sont généralement les destinataires.

Ce chapitre analyse les envois de fonds aux déplacés et les moyens de les exploiter pour réduire la vulnérabilité et promouvoir les moyens d'existence de ces populations. Par souci de prudence, il faut remarquer qu'étant donné l'insécurité permanente des pays d'origine, les individus envoyant des fonds aux déplacés sont plus susceptibles de subvenir aux besoins de base de leurs parents que d'investir dans le développement de leurs moyens d'existence. Les envois de fonds ont tendance à restaurer des actifs plutôt qu'à les développer ; ils soutiennent la vie des destinataires et de leurs communautés locales au lieu de les transformer.<sup>6</sup>

## ENSEIGNEMENTS CLÉS

- Avant de développer un programme pour exploiter l'utilisation des envois de fonds, une évaluation complète des besoins, des lacunes en matière d'assistance et des ressources et compétences locales doit être effectuée avec tous les groupes de la communauté, ainsi qu'une étude des tendances et des usages des fonds envoyés.
- L'utilisation de l'envoi de fonds comme programme de promotion des moyens d'existence exige une planification sensible et minutieuse pour bâtir la confiance et réduire les vulnérabilités dans les communautés déplacées et hôtes.
- Les modifications de l'inégalité et de l'insécurité doivent être surveillées de près, car les actifs provenant des envois de fonds peuvent devenir des handicaps dans le contexte d'un conflit, d'une crise ou d'un déplacement.
- Les programmes doivent être flexibles et holistiques, tirant partie des connexions multi-sectorielles, inter-agences et communautaires tout en s'appuyant sur les connaissances et l'expertise technique de la localité.

## ELÉMENTS ESSENTIELS

### Définitions

**Les envois de fonds** sont des revenus ou des biens reçus par les individus ou des foyers d'autres parties qui habitent ailleurs, que ce soit dans le même pays ou la même région, ou dans une autre partie du monde.

**Les envois de fonds collectifs** sont des fonds envoyés en commun par un groupe de diaspora vers sa communauté d'origine, qui sont utilisés pour augmenter l'impact sur les projets de développement et sur les investissements. Ces efforts collectifs pour fournir des infrastructures communautaires ou investir dans des entreprises ou dans la fabrication sont parfois désignée sous le nom d'associations pour la commune d'origine (hometown associations - HTA). Dans le but d'encourager ces investissements, certains gouvernements ont créé des incitations pour les envois de fonds collectifs.

**Les transferts de fonds formels** ont lieu par le biais de systèmes financiers établis, tels que les banques ou les opérateurs de transfert d'argent (comme Western Union et MoneyGram), les postes, ainsi qu'à travers les cartes de crédit et les téléphones portables. Les systèmes de transfert formels permettent une plus grande transparence, davantage de sécurité et des services plus rapides que les systèmes de transfert informels. Les systèmes formels peuvent aussi offrir un accès à l'épargne, au crédit et à des options d'assurance au moyen des institutions de transfert.

**Les transferts de fonds informels** comprennent les transfert d'argent ou d'articles en nature – articles utiles pour les investissements ou la consommation – à travers des canaux non officiels, souvent envoyés par des réseaux sociaux ou des individus employés pour effectuer les transferts. Les envois de fonds informels sont rarement enregistrés et difficiles à quantifier. Les transferts informels peuvent être utilisés parce que les déplacés et les expéditeurs :

- n'ont pas nécessairement accès aux systèmes bancaires formels ou aux entreprises de transfert en raison de leur emplacement, des coûts de transfert trop élevés, de l'absence de moyens d'identification formelle ou d'une langue commune de communication, ce qui ne leur laisse que les systèmes de transfert informels comme option ;
- ne font pas confiance aux banque ou ne sont pas familiarisés avec les systèmes financiers ou le change de devises, particulièrement dans les économies faibles qui dépendent de systèmes de troc ;
- font plus confiance aux systèmes informels parce que d'autres membres de leurs réseaux sociaux les utilisent ; ils connaissent les agents de transfert et ces services assurent peut-être une livraison de porte à porte ;
- peuvent craindre que la confidentialité et la sécurité des destinataires soient compromises par les canaux formels.<sup>7</sup>

## UTILISER LES ENVOIS DE FONDS POUR RÉDUIRE LA VULNÉRABILITÉ

L'immigration de travail est une stratégie couramment employée pour diversifier les revenus d'un foyer et pour réduire la vulnérabilité.<sup>8</sup> Les familles peuvent avoir des parents dans des régions plus stables, ou laisser partir certains de leurs membres, plus aptes à trouver un travail, afin qu'ils puissent envoyer des ressources aux membres déplacés qui sont plus vulnérables. Les envois de fonds sont couramment employés pour compléter l'assistance humanitaire et répondre aux besoins de base et au coût de la vie. Parmi les usages connus pour les fonds envoyés figurent les frais médicaux et de scolarité, les dépenses juridiques urgentes, le financement des rites en cas de naissance, de mariage ou d'enterrement, le remboursement d'un prêt, l'épargne, et de modestes investissements entrepreneuriaux.

Les envois de fonds ne constituent pas des sources de revenus stables et continus, et ils peuvent augmenter la vulnérabilité des destinataires en créant une dépendance, en contribuant à l'inégalité et en augmentant le risque de vol ou de violence s'il est connu que les destinataires ont plus de ressources que d'autres dans la communauté. De plus, les stratégies d'existence impliquant la séparation et l'émigration de certains membres de la famille peuvent entraîner une certaine vulnérabilité, tout comme le choix de rester ensemble pour renforcer sa sécurité. Les envois de fonds sont limités par les ressources, la situation et les besoins des expéditeurs. Les schémas de migration et d'envoi de fonds sont susceptibles de changer avec l'approche d'un conflit. Les membres des foyers peuvent se retrouver dans l'incapacité d'émigrer, et les modes de transfert de fonds peuvent être modifiés.

Les praticiens doivent comprendre les inconvénients des envois de fonds afin de concevoir des programmes capables de les exploiter pour un développement positif des moyens d'existence. Les envois de fonds peuvent augmenter les vulnérabilités dans les cas suivants :

- les destinataires deviennent dépendants des fonds envoyés au lieu de les utiliser pour assurer des moyens d'existence durables ;

- les fonds sont utilisés pour soutenir des groupes armés ou une économie de conflit ;
- les fonds sont utilisés pour acheter des articles qui rendent les déplacés plus vulnérables face au vol ;
- les destinataires dépensent des ressources précieuses et rares en essayant des parents éloignés pour demander leur soutien ;
- ils créent des inégalités sociales parmi les membres de la communauté ;
- il y a peu d'options sûres pour le transport ou l'épargne des fonds.

## DÉVELOPPER DES PROGRAMMES POUR SOUTENIR L'UTILISATION DES ENVOIS DE FONDS POUR LES MOYENS D'EXISTENCE

Les programmes qui exploitent les envois de fonds pour aider les déplacés à protéger ou reconstruire leurs moyens d'existence consistent souvent à identifier des endroits sûrs pour l'épargne et des moyens d'investir les fonds reçus dans de petites entreprises. À cette fin, les programmeurs doivent évaluer les tendances dans les flux des fonds. Les connaissances acquises en travaillant avec les communautés peuvent renseigner les interventions de moyens d'existence grâce à l'appréhension des capacités locales, des usages des fonds et des lacunes pouvant être comblées par les agences de mise en œuvre. Il est important de comprendre comment les fonds envoyés sont perçus au niveau social et politique, et ce afin de minimiser d'éventuels malentendus, vulnérabilités et conflits supplémentaires. Il est également important de comprendre qui sont les membres de la communauté qui reçoivent ou ne reçoivent pas de fonds. Cependant, comme ces envois de fonds sont privés, l'identification des destinataires et des flux peut provoquer une insécurité ; il est donc indispensable d'assurer la confidentialité des destinataires des fonds. Par conséquent, une programmation qui soutient un usage productif des envois de fonds devrait cibler les destinataires autant que ceux qui ne reçoivent pas de fonds. Les efforts fournis pour évaluer les effets

des envois de fonds sur les communautés peut améliorer la compréhension qu'ont les praticiens des stratégies de survie existantes.

Comprendre la dynamique des transferts de fonds et de leur utilisation peut renseigner une programmation en mesure de soutenir l'utilisation des envois de fonds pour le développement de moyens d'existence. Une telle compréhension permet de :

- améliorer la sécurité des transferts de fonds. Savoir comment les fonds entrent dans une communauté et où ils sont stockés peut contribuer à des améliorations dans les systèmes de transfert, les infrastructures et les mécanismes d'épargne. Les schémas des envois de fonds peuvent aussi contribuer à l'identification des événements externes pouvant augmenter les vulnérabilités sur le plan local.
- aider à cibler l'assistance humanitaire. L'identification des modes d'utilisation des fonds pour combler des vides dans l'assistance humanitaire peut contribuer à l'amélioration de la valeur nutritive et du ciblage de l'assistance.
- renseigner les activités de défense. Les comportements liés à l'envoi de fonds peuvent fournir des informations sur la vie économique et l'insécurité des destinataires tout en améliorant les activités de défense et les politiques au niveau local, national et international afin d'obtenir des services plus accessibles.

---

## ÉLÉMENTS ESSENTIELS POUR LA RÉUSSITE DES PROGRAMMES D'EXPLOITATION DES ENVOIS DE FONDS

Les programmes qui réussissent incluent ces éléments essentiels :

- **Éducation financière**  
Il est plus probable que les destinataires utilisent les envois de fonds pour investir dans des moyens d'existence à long terme s'ils ont accès à des

mécanismes d'épargne et autre produits financiers qui les aideront à optimiser et compléter les fonds reçus. Les programmes qui enseignent aux foyers comment établir un budget, épargner et investir peuvent augmenter l'impact positif à long terme des envois de fonds tout en réduisant la dépendance des destinataires à leur égard.

- **Investissement dans des actifs et des entreprises**  
Comprendre la façon dont les fonds reçus sont dépensés tout en sachant si les articles achetés sont disponibles ou produits localement peut orienter les investissements et le développement d'entreprise en se concentrant sur des articles demandés et difficilement accessibles.
- **Facilitation des achats et subventions de contrepartie**  
Les programmes qui proposent des subventions de contrepartie ou qui facilitent l'achat d'articles couramment achetés avec des fonds reçus peuvent libérer ces ressources de fonds en faveur d'investissements ou de modes de dépense alternatifs.
- **Microfinance et services financiers**  
Les partenariats entre les opérateurs de transfert d'argent et les institutions de microfinance (IMF) peuvent rendre les transferts d'argent moins coûteux, plus rapides et plus accessibles. Les IMF peuvent élever les taux d'épargne des destinataires lorsque l'argent est déposé dans des comptes bancaires, et elles peuvent également permettre aux clients d'obtenir des services financiers supplémentaires. Lorsque des partenariats ne sont pas possibles, les produits de microfinance peuvent tout de même aider les destinataires à optimiser la valeur des fonds reçus en les utilisant comme dépôt de garantie pour des programmes de prêt ou d'assurance. Même dans les communautés où il n'y a pas d'IMF, les subventions de contrepartie peuvent être utilisées pour tirer parti au maximum des mécanismes d'épargne formels ou informels (*se reporter au chapitre sur les interventions de microfinance*).

- **Développement d'infrastructures**  
Les améliorations apportées aux technologies de transferts d'argent et de communication, ainsi que de meilleurs systèmes de transport et de livraison, peuvent réduire les coûts des transactions et augmenter la sécurité des transferts.
- **Activités de défense**  
Les canaux d'envoi de fonds peuvent être améliorés en encourageant les organisations locales, nationales et internationales, ainsi que les gouvernements, à abaisser les frais de transfert, augmenter l'accès aux services financiers et faciliter les options de transport et de communication. Une meilleure sensibilisation du personnel humanitaire et des praticiens à l'importance des envois de fonds pour le développement des moyens d'existence favorisera une programmation et un soutien adéquats.
- **Encourager les envois de fonds collectifs**  
En trouvant des manières d'encourager les communautés des diasporas à envoyer des fonds de façon collective, on peut augmenter leur impact à long terme sur les communautés déplacées. Cela doit s'accompagner d'une gestion et d'un contrôle appropriés, tout en incluant la communauté qui reçoit les fonds.
- **Cibler l'assistance**  
Les résultats d'évaluations dégagent les tendances courantes de consommation et identifiant également les groupes marginalisés qui ne reçoivent pas de fonds permettront aux agences de résoudre les inefficacités dans l'offre d'assistance humanitaire de manière à venir en aide à ces groupes.
- **Sensibilité au genre**  
Les recherches ont montré que les femmes recevant des fonds sont plus susceptibles de former des coopératives pour soutenir d'autres stratégies de moyens d'existence.<sup>9</sup> L'accès aux fonds envoyés peut également augmenter l'autorité des femmes et favoriser les activités et investissements d'entrepreneuriat. Cependant,

même si une femme est le destinataire principal des fonds envoyés, il se peut qu'elle ne soit pas en mesure de les investir pour des raisons de sécurité ou de contraintes sociales. La sécurité des femmes ou des filles qui détiennent de l'argent peut être compromise, et les exposer à des violences sexuelles ou au vol ; il faut donc renforcer la sensibilisation à ce sujet lors de la mise en œuvre des programmes. Dans certaines communautés, les fonds sont plus susceptibles d'être envoyés aux hommes qu'aux femmes. Le sexe des destinataires des fonds peut avoir un impact sur leur mode d'utilisation. On a en effet constaté que les femmes qui ont un pouvoir de décision sur les ressources du foyer sont plus susceptibles d'utiliser les fonds pour la santé ou l'éducation. Les programmes devraient tenir compte des obstacles que doivent surmonter les femmes pour recevoir, épargner et/ou investir les fonds reçus.

- **Inclure la participation des groupes vulnérables**  
Il faut prêter une attention toute particulière aux personnes âgées, aux femmes, aux jeunes, aux enfants séparés, aux anciens combattants, aux personnes handicapées et aux personnes souffrant de maladies contagieuses afin d'assurer leur sécurité et la stabilité de leurs moyens d'existence. Il est important de comprendre la façon dont les investissements des fonds envoyés peuvent améliorer la santé, l'éducation, le bien-être et la protection de ces groupes.

---

## COMPRENDRE COMMENT EXPLOITER LES ENVOIS DE FONDS

Un certain nombre de facteurs doivent être pris en compte pour contribuer efficacement à l'utilisation des envois de fonds et pour réduire tout impact négatif potentiel.

- **Respecter la nature confidentielle des envois de fonds**  
Puisque les fonds envoyés sont des ressources privées, les programmes devraient aider les participants à optimiser leurs investissements et leur épargne sans diriger ni manipuler la façon dont les ressources sont utilisées. Les programmes devraient encourager l'investissement dans des moyens d'existence tout en respectant les choix des participants lorsqu'ils décident d'employer leurs ressources à des besoins plus immédiats et urgents, tels que plus de nourriture, les soins médicaux, les frais scolaires et l'habillement.
- **Tenir compte des vulnérabilités**  
Encourager des changements ou des augmentations des sommes d'argent transférées peut rendre les expéditeurs comme les destinataires plus vulnérables. La programmation doit aussi tenir compte du fait que les envois de fonds dépendent de la capacité et la volonté de l'expéditeur, et ils peuvent donc s'avérer irréguliers ou de courte durée.
- **Éviter l'identification de destinataires spécifiques ou de flux informels**  
L'identification directe des destinataires des envois de fonds et/ou des mécanismes de transfert informels peut rendre les destinataires et les fonds vulnérables au vol, mais aussi interrompre les systèmes de transfert existants. Les efforts doivent se centrer sur l'identification et l'analyse des tendances et schémas d'envois de fonds dans le but de minimiser les effets négatifs.
- **Augmenter le investissements à long terme**  
Les programmes de promotion des moyens d'existence devraient aider les destinataires à utiliser les fonds reçus de manière à ce qu'ils exercent un impact à long terme, et non pas simplement pour leur consommation courante. Les programmes d'envoi de fonds devraient être conçus pour permettre aux destinataires des fonds de développer des moyens d'existence durables.
- **Aider les destinataires comme ceux qui ne le sont pas**  
La programmation doit être inclusive pour réduire les inégalités et cibler tous les groupes pouvant potentiellement en tirer partie.
- **Éviter de changer des systèmes qui fonctionnent**  
Chercher à modifier les schémas d'envoi de fonds peut entraver les flux et augmenter les vulnérabilités.
- **Considérer la dynamique sociale**  
Les évaluations devraient mesurer avec soin la façon dont les destinataires des envois de fonds sont perçus. Bien que dans certaines communautés les fonds reçus soient partagés et utilisés pour le bien collectif, dans d'autres, les destinataires font peut-être beaucoup d'efforts pour cacher le soutien qu'ils reçoivent, et ce pour le bien-être de leurs foyers.
- **Augmenter la qualité de la consommation**  
Renforcer la capacité d'un foyer à acheter des articles nécessaires peut aussi améliorer la santé et le bien-être de ses membres, ce qui stimule l'économie locale.
- **Analyser les envois de fonds dans des contextes de conflit**  
Il est d'une importance vitale d'analyser les manières dont les envois de fonds pourraient alimenter un conflit ou des entreprises illégales, ainsi que les façons de réduire ces effets. On sait depuis longtemps que les mouvements sociaux, les groupes politiques et les milices impliquées dans un conflit reçoivent un soutien par le biais d'envois de fonds. Les gouvernements réglementent et limitent souvent les flux de fonds vers les pays touchés par un conflit, malgré les difficultés qu'il y a à discerner s'ils sont utilisés à des fins politiques ou pour le développement.<sup>10</sup> Les réglementations rendant difficiles les transferts de fonds légaux peuvent augmenter les vulnérabilités des destinataires et favoriser l'utilisation de canaux informels.

## Hawala

Le *Hawala* est un système de transfert islamique sophistiqué et établi depuis longtemps. S'appuyant sur des notions de confiance et d'honneur, il était à l'origine utilisé pour faciliter le commerce, mais il s'utilise de plus en plus pour les envois de fonds vers les communautés expatriées et déplacées.<sup>11</sup> La version somalienne, *xawilaad*, est utilisée par toute la diaspora pour les envois de fonds et les transactions commerciales, et elle implique des réseaux sophistiqués employant le téléphone, la radio, le satellite et l'ordinateur.<sup>12</sup> Les agents du *Hawala* – connus dans certains pays comme *hawalars* – fournissent aux expéditeurs un code d'authentification qu'ils communiquent aux destinataires. Une fois le code confirmé et donné par le destinataire à l'agent dans le pays de destination, les fonds sont remis au destinataire dans la devise locale.<sup>13</sup> Dans les pays avec des systèmes financiers faibles et une migration intra-régionale élevée, le *hawala* est courant et peut constituer le seul système disponible.

Les transferts de fonds informels sont habituellement anonymes et non enregistrés. Ils posent de plus en plus de problèmes aux organismes de réglementation qui les soupçonnent d'être utilisés pour des activités terroristes ou pour le blanchiment d'argent.<sup>14</sup> En raison des préoccupations relatives au terrorisme et d'un contrôle financier accru, les gouvernements ont démantelé les réseaux de *hawala* et de *xawilaad*, ce qui a affecté les destinataires de fonds comme le travail de développement. Le gouvernement britannique estime que les flux de fonds vers la Somalie sont cinq fois plus grands que l'assistance humanitaire, et il remarque que « la fermeture des points de *Hawala* aux Etats-Unis et au Royaume-Uni suite aux attaques terroristes du 11 septembre a laissé de nombreuses familles somaliennes sans ressources. De nombreuses organisations caritatives opérant dans les domaines de la santé et de l'éducation ont été obligées de fermer. »<sup>15</sup> Les Somaliens ont argué qu'au lieu de considérer ces réseaux avec méfiance, la communauté internationale devrait travailler pour aider le *hawala* à satisfaire aux règles et réglementations internationales qui fourniront une protection contre les mauvais usages.<sup>16</sup>

## ÉTUDE DE CAS

**Le rôle vital des envois de fonds irakiens**

Le marché irakien des envois de fonds est en plein essor. C'est à la fois le fruit de l'expansion de l'économie, avec sa demande croissante en produits importés, et de la présence de plus de deux millions de réfugiés irakiens en dehors du pays. Les Irakiens d'Irak sont très peu nombreux à détenir un compte bancaire, et faciliter les envois de fonds de l'Irak vers les Irakiens dans le Golfe persique, en Europe, aux États-Unis, en Jordanie, en Syrie, au Liban et en Égypte est une activité rentable et en pleine croissance.<sup>17</sup> Un sondage commandité par le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) en novembre 2007 a constaté que 71 pour cent des réfugiés irakiens en Syrie recevaient des fonds de la part de parents, principalement d'Irak, mais aussi des États-Unis, de Suède et de Syrie.<sup>18</sup> Le HCR a signalé que 24 pour cent des foyers interrogés dépendent principalement des envois de fonds.<sup>19</sup> Ce cas est un exemple unique, dans lequel des fonds ne sont pas envoyés vers un pays en guerre, mais dans lequel les fonds proviennent plutôt d'Irak. Dans cet exemple particulier, les réfugiés connaissent une plus grande vulnérabilité que ceux qui sont restés dans la région de conflit.

---

## ÉTAPES PRÉLIMINAIRES

Les évaluations ne devraient pas chercher à localiser les destinataires ni les flux de fonds exacts, mais elles devraient plutôt se concentrer sur les modes d'utilisation des fonds et leurs effets sur la dynamique sociale et politique de la communauté. Afin de garantir la confidentialité et la sécurité des destinataires, et de recevoir des informations constructives, les évaluations d'envois de fonds doivent se faire d'une façon indirecte et prudente. La reconnaissance des signes de richesse matérielle et/ou de flux économiques exige le développement d'aptitudes d'observation, d'écoute et de recherche.

---

## APPRENDRE À OBSERVER LES FLUX DE FONDS

Il est peu probable que les foyers destinataires soient disposés à discuter des envois de fonds, mais il est possible d'observer des signes de soutien externe. L'observation des activités, particulièrement celles qui connectent les communautés avec le monde extérieur, peut donner des indices sur l'échelle, l'utilisation et l'impact des envois de fonds.

Il est important d'éviter toute idée préconçue ou conclusion rapide sur la base des résultats initiaux. Par exemple, même si les déplacés communiquent ou se déplacent vers des communautés extérieures, cela ne signifie pas forcément qu'ils sont soutenus par des membres d'autres communautés ni qu'on a affaire à des flux réguliers ou stables. Par ailleurs, les observations sont subjectives par nature, et elles sont sujettes à de fausses interprétations et à des inexactitudes, ce dont les programmeurs devraient être bien conscients à l'avance afin de compléter leurs observations par les outils d'évaluation supplémentaires fournis.

La première étape consiste à comprendre les systèmes sous-jacents d'envois de fonds afin de pouvoir distinguer les variations. Il n'est pas aisé de voir les variations dans l'activité économique étant donné que celle-ci présente plusieurs couches et que les signes de soutien externe sont probablement subtiles ou invisibles. Non seulement les individus échangent des biens et des services contre de l'argent, mais ils sont aussi connectés à l'économie de marché plus étendue. Il est nécessaire de comprendre ces liens pour pouvoir identifier toute divergence ou inégalité.

Les schémas d'envoi de fonds peuvent être visuellement identifiés en observant les schémas de mouvement des personnes et des marchandises sur les routes principales, entrant et sortant des camps et des marchés, et sur les centres de transit. Observez :

- Des marchandises sont-elles transportées depuis ou vers la communauté ? Comment sont-elles déplacées ?
- Ces marchandises sont-elles emportées vers des marchés ou vers des résidences personnelles ?
- Les foyers se déplacent-ils en dehors de la communauté pour acheter des marchandises ? Mettent-ils les marchandises qu'ils rapportent à la vente sur les marchés locaux ?

Lorsque vous observez les activités sur les marchés locaux, si possible, tâchez d'identifier :

- D'où les biens présents sur le marché viennent-ils ? Du pays ou de l'étranger ?
- Parmi les marchandises à la vente, certaines sont-elles produites localement ?
- Les marchands travaillent-ils seuls ou de façon collective ?
- Les marchands sont-ils basés dans la communauté locale ou viennent-ils d'ailleurs ?
- Où les marchands locaux ont-ils obtenus leur capital d'amorçage ?

En observant les schémas de transport, tâchez de découvrir :

- Où les individus vont-ils pour recevoir les envois de fonds ?
- Quels types de transport sont disponibles ? Quels en sont les coûts ?
- Quelles sont les destinations locales les plus courantes ?
- Les membres de la communauté se déplacent-ils vers l'extérieur et, si c'est le cas, où vont-ils et à quelle fréquence ?
- Quels sont les membres de la communauté qui se déplacent ?
- Les parents travaillant en dehors des communautés déplacées reviennent-ils rendre visite à leur famille ?

En passant du temps près des cabines téléphoniques, des marchés et des cybercafés, il est possible d'apprendre :

- Quelle destination les gens contactent-ils le plus ? Dans la localité, dans le pays ou à l'étranger ?
- Les membres de la communauté ont-ils des téléphones portables ?
- Quelle proportion de la population a accès à un téléphone portable ?
- Comment les gens possédant des téléphones portables les ont-ils obtenus ? Les ont-ils achetés ou ont-ils été offerts par des parents ?
- Combien de centres d'appels y a-t-il ?
- Les gens se déplacent-ils au-dehors de la communauté pour téléphoner ? Quelle distance doivent-ils parcourir ?
- Y a-t-il une demande non satisfaite en matière de téléphones, ou bien y a-t-il une offre excessive ?
- Internet est-il accessible ? Si oui, à quel endroit ? Sinon, y a-t-il une demande non satisfaite en la matière ?

- Y a-t-il un système postal qui fonctionne ? Si c'est le cas, est-il utilisé par la population ? Les gens lui font-ils confiance ?
- S'il y a un système postal, est-il utilisé pour transférer des fonds ?
- Quels sont les effets positifs et négatifs de la migration de travail et des envois de fonds sur les foyers vulnérables ?
- Y a-t-il des connexions visibles entre les envois de fonds et les groupes politiques et les groupes d'insurgés ?

Il peut être possible de déterminer par la seule observation si certains foyers reçoivent des fonds. Toutefois, les foyers prospères ne sont pas nécessairement bénéficiaires de fonds : ils peuvent avoir fait de judicieux choix d'épargne ou exercer des activités commerciales. Le tableau ci-dessous fait quelques suggestions pour l'observation et l'interprétation des inégalités indiquant potentiellement la réception de fonds.

Enregistrez vos résultats généraux ci-dessous en utilisant les questions suivantes pour vous guider :

- Les foyers qui reçoivent des fonds sont-ils nombreux ?
- L'émigration de travail est-elle une stratégie courante de moyen d'existence ?
- Quel est le volume du soutien apporté ? Ce soutien est-il fourni en nature, en espèces ou par une combinaison des deux ?
- Selon toute apparence, les expéditeurs habitent-ils dans la région ou à l'étranger ?
- Comment les fonds sont-ils transférés/transportés ? Quels systèmes formels et informels sont utilisés ? Quels systèmes formels et informels sont disponibles ?
- Comment les destinataires des fonds communiquent-ils avec les expéditeurs émigrants ?
- Comment les fonds reçus sont-ils dépensés ? Epargnés ? Investis ?

## Observer les inégalités

Logement			
Où chercher	Que chercher	Questions à interpréter	Résultats
Foyers et habitations	<p>Dans quelles genres de structures les personnes habitent-elles ?</p> <p>D'où les matériaux de construction proviennent-ils ? Sont-ils neufs ?</p>	<p>Certaines habitations sont-elles plus grandes, plus durables, ont-elles une forme ou une construction différentes ?</p> <p>Certaines habitations ont-elles des toits neufs, des murs renforcés, l'électricité ou des générateurs ?</p>	Il est possible que les foyers dont le logement est plus grand, plus durable et/ou récemment réparé reçoivent un soutien externe. Ce soutien peut ou non se présenter sous forme d'envois de fonds.
Consommation			
Où chercher	Que chercher	Questions à interpréter	Résultats
Possessions privées	<p>Quels genres d'articles de luxe les gens possèdent-ils ?</p> <p>Les articles de luxe sont par exemple une antenne parabolique, un téléphone portable, des appareils électroniques, de nouveaux vêtements, des bijoux ou matériels/uniformes scolaires.</p>	<p>Certains foyers ont-ils des articles de luxe qui ne sont pas disponibles ou accessibles pour d'autres ?</p>	<p>Les foyers/individus détenant des articles de luxe reçoivent peut-être des fonds en nature ou en espèces.</p> <p>Peut-être épargnent-ils de l'argent à travers des investissements fonciers ou dans des biens de valeur plutôt que par des comptes d'épargne ou des collectifs.</p>

Entreprise			
Où chercher	Que chercher	Questions à interpréter	Résultats
Marchés	Les personnes qui possèdent une petite entreprise ont-ils des structures/étals pour vendre leurs marchandises ? Qui vend et échange ? Qui ne le fait pas ?	Y a-t-il des inégalités dans les approvisionnements/étals utilisés par les entrepreneurs locaux ?  Y a-t-il des divergences dans la taille et l'ampleur des étals ou dans les outils et ressources employés ?	Les entrepreneurs qui reçoivent des fonds de parents peuvent les investir dans leurs entreprises.
Autres			
Où chercher	Que chercher	Questions à interpréter	Résultats
Écoles	Où les enfants vont-ils à l'école ? Certains enfants vont-ils dans des écoles spéciales ?	Quel sont les frais de scolarité de ces écoles ?	Les frais de scolarité, les livres, les fournitures scolaires, les frais de transport et autres articles sont peut-être payés par des parents vivant en dehors de la communauté.
Guichets à billets	Est-ce que des membres de certaines familles partent en voyage dans des régions éloignées ?	Quel est le prix des billets ? Coûtent-ils cher ?	

## ÉTUDE DE CAS

### Transferts de fonds informels au Soudan<sup>20</sup>

Au Sud-Soudan et au Darfour, les gens ont peu d'accès et font peu confiance aux institutions qui réalisent des transferts de fonds formels. Les gens préfèrent que leurs parents vivant ailleurs achètent des quantités importantes de crédits téléphoniques. Ils envoient ensuite un sms accompagné du crédit à une personne de la région qui transfère ensuite le crédit au parent ciblé. Pour recevoir de l'argent, les bénéficiaires vendent leurs minutes disponibles à d'autres. Cette méthode fait tout de même l'objet d'inquiétudes dans la mesure où le gouvernement pourrait intervenir en surveillant les gros transferts de crédit téléphonique.

Dans certaines régions, il est assez courant que les réfugiés et les DI aient des téléphones portables comme stratégie de survie, afin de pouvoir communiquer avec leurs parents expéditeurs de fonds et de pouvoir recevoir des crédits téléphoniques qu'ils peuvent échanger contre de l'argent (cf. l'étude de cas ci-dessus). Par conséquent, en raison de cette tendance émergente, la possession de téléphones portables peut ne pas être un signe fiable de richesse, mais elle peut aider à déterminer quels membres de la communauté reçoivent des fonds.

## DISCUTER DES ENVOIS DE FONDS

Rappelez-vous que les envois de fonds sont un sujet très délicat. La dynamique des pouvoirs au sein d'une communauté, et entre les membres d'une communauté et le personnel de l'agence doit être prise en compte avant toute enquête sur les envois de fonds. Les évaluations visuelles sont nécessaires pour renseigner les discussions avec les communautés déplacées et locales et avec les collègues. Les envois de fonds sont rarement un sujet de discussion socialement ou politiquement correct, et des questions peuvent être perçues comme indiscrettes, suspectes voire menaçantes. Avant de parler avec les déplacés de leur situation financière, essayez d'établir une certaine confiance et anticipez toute conséquence non prévue. Les enquêteurs doivent toujours rester conscients de leur rôle tout en se rendant compte que les travailleurs

humanitaires sont perçus comme des individus détenant un certain pouvoir, et que les déplacés ne leur font pas toujours confiance. La position de l'enquêteur affectera l'exactitude et la profondeur des informations recueillies. Ceux qui occupent des postes de leadership dans les communautés déplacées, ou les individus suscitant la méfiance ou un certain malaise devraient pas mener d'évaluation orale.

Voici les questions clés auxquelles les planificateurs de toute intervention liée aux envois de fonds devraient s'efforcer de répondre :

- Qui reçoit les fonds envoyés ?
- Comment les reçoivent-ils ?
- D'où viennent-ils ?
- Qui les envoie ?
- Les expéditeurs précisent-ils ce à quoi ils veulent que ces fonds soient utilisés ?
- Cela fait-il longtemps qu'ils sont envoyés ou seulement depuis le début de la crise ?
- Comment la crise a-t-elle affecté les flux de fonds ?
- Sont-ils en espèces ou en nature ?
- Qu'en font les destinataires ?
- Où et comment les personnes épargnent-elles ou investissent-elles les fonds reçus ?
- Pourquoi les utilisent-elles de cette façon ?

Lorsque vous obtenez des informations sur ces questions, informations qui par ailleurs ne sont souvent que partielles, considérez la façon dont vos résultats doivent alimenter les discussions sur l'intervention. Quelles devraient être les priorités parmi les points suivants :

- créer un environnement plus favorable pour recevoir les fonds (c.-à-d. de meilleurs infrastructures de communication) ?
- offrir une assistance supplémentaire à ceux qui ne reçoivent pas de fonds (par exemple avec des aides alimentaires) ?
- soutenir les initiatives d'épargne, établir des connexions au microcrédit, offrir une éducation financière ou prendre en charge le développement d'entreprises ?

Le tableau suivant présente deux techniques pour discuter des questions délicates.

## Techniques de collecte d'informations

Poser des questions à la troisième personne		
Méthode	Exemples de question	Conseils
<p>La plupart des gens ne veulent pas parler directement de l'argent ou du soutien qu'ils reçoivent, mais ils sont peut-être disposés à parler de façon générique au sujet de leurs voisins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les individus dans votre communauté reçoivent-ils de l'argent de la part de parents habitant à l'étranger ou dans d'autres régions du pays ?</li> <li>• Connaissez-vous des gens qui reçoivent de l'argent de la part de parents travaillant dans des communautés extérieures ?</li> <li>• Quels genres de cadeaux les gens reçoivent-ils de la part de leurs parents qui travaillent ailleurs ?</li> <li>• D'après votre expérience, comment les gens reçoivent-ils l'argent ou les cadeaux que leur envoient leurs parents travaillant ailleurs ?</li> <li>• Les individus que vous connaissez récupèrent-ils leur argent en dehors de la communauté, ou se font-ils livrer ?</li> <li>• Où les gens qui reçoivent des fonds vont-ils pour les récupérer ?</li> <li>• Les gens que vous connaissez et qui reçoivent un soutien utilisent-ils les banques ? À quel endroit ?</li> <li>• À quoi les gens dépensent-ils les fonds reçus ?</li> <li>• Les gens que vous connaissez épargnent-ils de l'argent ? Comment ?</li> </ul>	<p>Il se peut que les informations fournies ne soient pas exactes.</p> <p>Les conversations doivent être associées à d'autres sujets afin d'éviter de mettre directement l'accent sur les envois de fonds.</p> <p>Les information doivent être vérifiées par recoupement afin d'augmenter leur exactitude.</p> <p>Restez conscient de l'effet de vos questions sur les individus. Arrêtez-vous si quelqu'un est mal à l'aise.</p>

Intégrer les questions dans d'autres activités

Méthode	Exemples de question	Conseils
<p>Bien qu'il soit possible que les individus ne souhaitent pas parler des envois de fonds ouvertement, ils peuvent y faire indirectement référence ou parler d'autres membres de leur famille quand ils se trouvent dans un environnement familier et confortable.</p>	<p>Parlez aux membres de la communauté de leur famille de façon décontractée. Demandez par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avez-vous des parents qui habitent en dehors du pays ou de la communauté ?</li> <li>• Ces parents ont-ils trouvé un emploi ? Si oui, quel type d'emploi ?</li> <li>• Leur parlez-vous souvent ?</li> <li>• Ils vous manquent sûrement ; sont-ils déjà revenus vous voir ?</li> <li>• Votre _____ est superbe ; est-il neuf ?</li> </ul>	<p>Il se peut que les informations reçues ne soient pas exactes. Il est important de les vérifier par recoupement.</p> <p>Les gens qui ont de la famille à l'extérieur ou qui reçoivent des cadeaux ne reçoivent pas forcément un soutien continu.</p> <p>Observez l'atmosphère de la discussion. Arrêtez-vous tout de suite si quelqu'un semble mal à l'aise.</p>

Le tableau suivant présente deux stratégies pouvant être employées pour connaître les schémas de migration ou l'impact des envois de fonds sur les schémas de richesse.

### Méthodes qualitatives pour évaluer les flux de fonds par type d'évaluation<sup>21</sup>

Analyse des richesses		
Description	Méthodologie	Interprétation
<p>Cherchez à savoir comment les membres de la communauté définissent qui est riche et qui est pauvre, ainsi qu'à identifier les sources de richesse.</p>	<p>Lorsque vous parlez aux membres de la communauté, demandez-leur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels types de foyer sont riches ? Qu'est-ce qui fait un foyer pauvre ? Qui est dans une position intermédiaire ?</li> <li>• Comment savez-vous si quelqu'un est riche ? Que possède-t-il qui vous fait penser qu'il est riche (p.ex. du bétail, des terres, des appareils électroniques) ?</li> <li>• Quels sont les flux d'argent dans la communauté ?</li> <li>• Les foyers les plus riches ont-ils des parents qui habitent en dehors du camp ou de la communauté ?</li> </ul> <p>Pour chaque groupe, déterminez où ils obtiennent les actifs qui les identifient comme riches.</p>	<p>Les foyers qui vivent bien et qui ont des parents habitant et travaillant dans des communautés extérieures reçoivent peut-être un soutien externe. Il se peut néanmoins que des foyers plus pauvres bénéficient d'un soutien parce que leurs parents savent qu'ils sont en difficulté.</p> <p>Les résultats d'une analyse des richesses devraient être utilisés pour renseigner des évaluations visuelles complémentaires.</p>

## Évaluer la composition des foyers

Description	Méthodologie	Interprétation
<p>Cherchez à savoir comment la composition des foyers a évolué au cours du temps et identifiez les schémas de migration.</p>	<p>Demandez aux familles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui habitait avec vous avant le conflit/catastrophe ? Pendant la crise ? Après la crise ? Qui habite avec vous maintenant ?</li> <li>• Si un membre de la famille n'habite plus dans le foyer ou dans la communauté mais qu'il est toujours en vie : où votre _____ habite-t-il maintenant ?</li> <li>• Cherchez à savoir comment ils communiquent avec ce parent : parlez-vous avec _____ ? Comment obtenez-vous de ses nouvelles ?</li> <li>• Apprenez si leurs parents viennent les voir : votre _____ vous rend-il parfois visite ? Si oui : quand _____ vient vous voir, apporte-t-il des choses de sa région ? Quoi par exemple (p.ex. nourriture, vêtements, fournitures de construction) ?</li> </ul>	<p>Les parents qui n'habitent plus dans la communauté peuvent envoyer des fonds.</p> <p>Les foyers qui reçoivent des cadeaux ne considèrent pas nécessairement ces apports en nature comme des envois de fonds. Demander quels cadeaux les parents apportent peut vous aider à obtenir ces informations.</p>

En plus des entretiens avec les déplacés, des discussions avec des collègues, du personnel d'autres organisations et avec d'autres personnes résidant et travaillant dans la communauté peuvent apporter une certaine intelligence des flux de fonds. Le tableau suivant fournit des exemples de questions et des conseils.

Sources d'informations alternatives		
Qui interviewer	Exemples de question	Conseils
Personnel d'agence	<p>Entamez des conversations avec des collègues pour élargir et vérifier vos connaissances sur les envois de fonds. Demandez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels signes avez-vous vus indiquant que les gens reçoivent de l'argent ou des biens venant de l'extérieur du camp ?</li> <li>• Quels genres de biens voyez-vous les gens acheter ou recevoir ?</li> <li>• D'où ces biens viennent-ils ?</li> <li>• Savez-vous si les gens économisent ? Comment procèdent-ils ?</li> </ul>	<p>Les connaissances du personnel varieront en fonction de leur expérience préalable, de leur pays d'origine et de leurs rapports avec les déplacés. Faites attention aux partis pris potentiels.</p>
Informateurs locaux	<p>Discutez des envois de fonds avec les gens de la localité qui s'impliquent dans les activités économiques. Demandez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouvez-vous me parler des types de biens que vous et les gens que vous connaissez, transportez vers ce camp/ communauté ?</li> <li>• Est-ce que vous transportez des biens ou de l'argent pour d'autres personnes, ou bien connaissez-vous des gens qui le font ?</li> <li>• Où achetez-vous les marchandises que vous amenez dans le camp ?</li> <li>• Où se situent les banques ou les entreprises de virement bancaire les plus proches ?</li> <li>• Les habitants de ce camp/communauté reçoivent-ils de l'argent ou des cadeaux de la part de parents à l'extérieur ? Si c'est le cas, comment, et quels genres de biens ?</li> <li>• À votre avis, que font les gens dans ce camp/communauté avec l'argent qu'ils reçoivent de l'extérieur ?</li> <li>• Comment les individus de ce camp/ communauté obtiennent-ils les ressources requises pour démarrer leurs entreprises ?</li> </ul>	<p>Les marchands et négociants locaux savent probablement ce qui rentre et sort du camp ou de la communauté. Les questions relatives aux envois en espèces ou en nature devraient être indirectes et mélangées à d'autres sujets de conversation. Évaluez la dynamique politique locale pour assurer que les conversations n'augmenteront pas la vulnérabilité des destinataires des fonds.</p>

## CONCEPTION

### OFFRIR DES PROGRAMMES POUR SOUTENIR LES ENVOIS DE FONDS ET LES INVESTISSEMENTS DANS LES MOYENS D'EXISTENCE

La conception des programmes doit être axée sur le soutien des membres de la communauté déplacée qui reçoivent des fonds, dans le but d'exploiter ces ressources pour arriver à des moyens d'existence durables et à la sécurité à long terme. Les programmes ne doivent cependant pas être exclusifs : ils doivent également inclure les personnes déplacées qui ne reçoivent pas de fonds afin qu'elles aussi puissent profiter d'un soutien pour développer des moyens d'existence et faire des choix qui favorisent l'autonomie. L'inclusion de la communauté étendue peut aussi contribuer à la garantie d'anonymat et de sécurité pour les destinataires des fonds. La programmation liée aux envois de fonds doit être adaptée au contexte et aux besoins des participants au programme.

### ÉDUCATION FINANCIÈRE

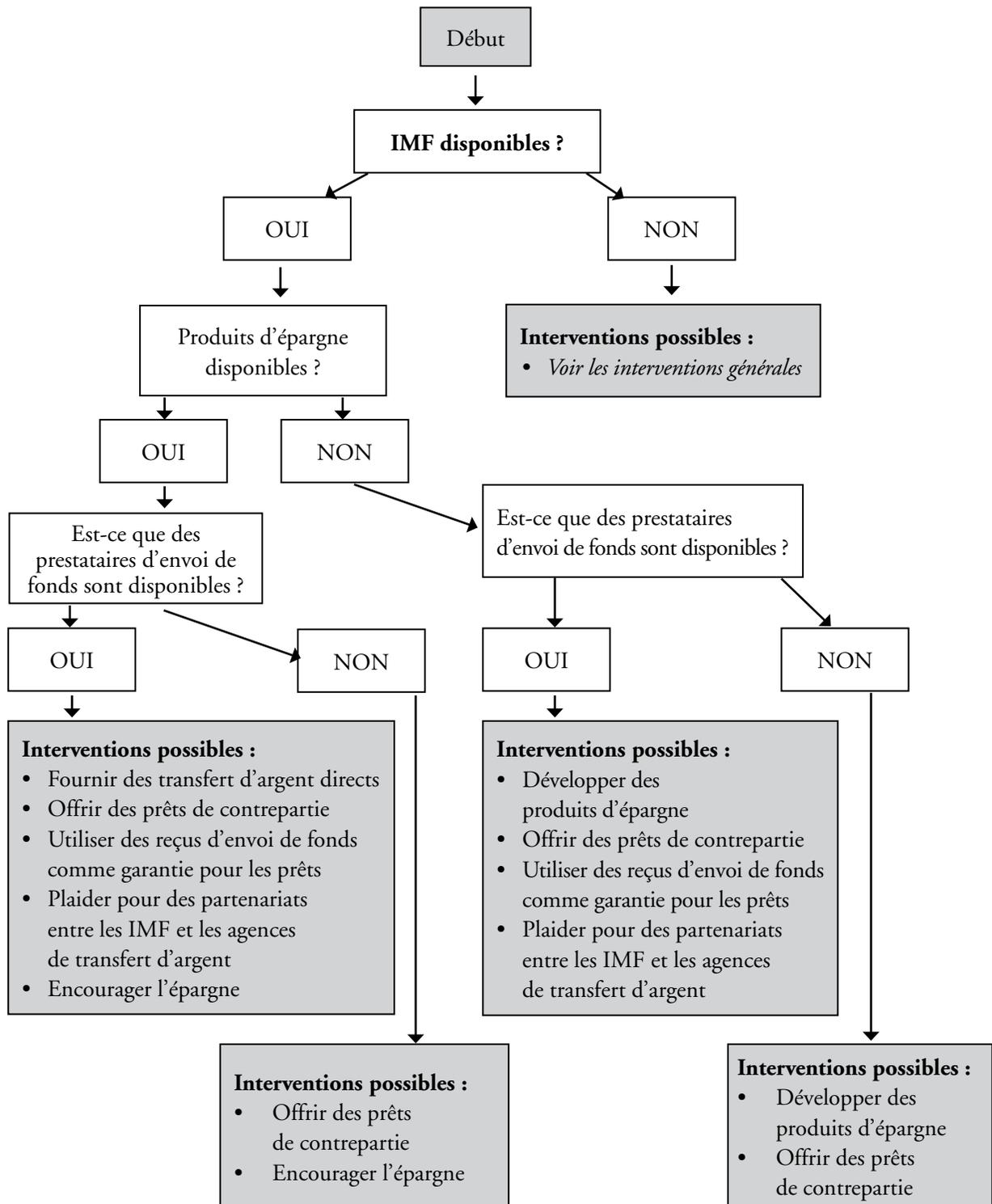
Les aptitudes financières sont faibles dans de nombreuses communautés, particulièrement dans les économies monétaires fragiles avec des niveaux d'éducation bas. Les programmes d'éducation financière peuvent s'avérer utiles pour les destinataires de fonds comme pour ceux qui n'en reçoivent pas, et ils devraient couvrir à la fois les aptitudes financières de base, la définition d'un budget et les mécanismes formels et informels d'épargne, d'assurance et d'investissement. Discuter des impacts à long terme des différents types d'investissements en fournissant des exemples de bonnes pratiques peut aider les déplacés à changer leur point de vue sur leurs ressources et leurs stratégies d'existence, tout en les préparant à minimiser l'impact des futurs chocs potentiels.

## INSTITUTIONS DE MICROFINANCE

Dans les environnements où des envois de fonds sont fréquents et importants, les institutions de microfinance peuvent étendre leur clientèle et les services qu'ils proposent. Elles peuvent aussi offrir des produits qui aident les destinataires à épargner, à investir et à tirer partie des fonds reçus, même s'ils ne peuvent accéder directement aux systèmes de transfert formels. Les IMF peuvent fournir des produits de qualité pour un coût réduit à des clients difficiles à atteindre, leur permettant ainsi de construire un filet de sécurité (*se reporter au chapitre sur les interventions de microfinance*).

Le diagramme ci-dessous expose en détail les interventions possibles dans les communautés qui reçoivent des envois de fonds et qui disposent d'IMF. Les interventions sont divisées entre les communautés qui ont accès à des systèmes de transfert formels et celles qui n'y ont pas accès.

## Organigramme : Interventions financières



Lorsque des prestataires d'envois de fonds existent, les agences peuvent plaider pour des partenariats entre les IMF, les banques et les opérateurs d'envois de fonds afin de rendre les transferts moins chers, plus rapides et plus accessibles, accroître les taux d'épargne pour les destinataires des fonds, et leur fournir un accès à d'autres services financiers. Non seulement ces partenariats profitent aux destinataires des fonds, mais ils permettent aussi aux opérateurs de transfert d'argent d'étendre leurs services dans les zones rurales ou d'accès difficile. Les partenariats permettent également aux IMF de grandir et d'attirer des clients vers d'autres services qu'elles proposent.

Les partenariats avec les opérateurs de transfert d'argent et les IMF peuvent permettre aux fonds d'être directement utilisés pour l'acquisition de fournitures de construction ou autres articles, comme capital d'amorçage, pour l'éducation ou l'achat d'autres biens autrement inaccessibles qui peuvent favoriser les investissements. Les fonds peuvent également être combinés à des subventions de contrepartie. Ces dispositions augmentent la sécurité des transactions.

Il faut envisager la possibilité que les IMF exploitent les fonds envoyés pour développer des produits d'épargne et d'assurance et pour offrir des prêts de contrepartie aux destinataires de transferts de fonds informels afin qu'ils puissent aussi tirer partie de ces services. Les institutions de microfinance bénéficient également d'une croissance de leur clientèle. Il ne faut pas oublier que les produits d'épargne ont souvent présenté des particularités qui réduisent la capacité des clients à prendre des décisions autonomes, ce qui les rend moins attrayants. Par conséquent, une bonne programmation offre des produits d'épargne qui sont accessibles aux clients défavorisés, qui sont relativement liquides et qui ont des taux d'intérêt très faibles ou positifs.

Les produits de microfinance devraient être accompagnés de services de développement d'entreprises qui permettront de réussir dans ce domaine. Ces services peuvent inclure une assistance technique et des conseils en gestion, des connexions avec le marché et le développement d'infrastructures.

### ÉTUDE DE CAS

#### Combiner les produits de microfinance avec les envois de fonds<sup>22</sup>

Une IMF haïtienne, *Fonkoze*, exige des expéditeurs qu'ils déposent l'argent dans un compte d'épargne. Bien que le client soit libre de retirer la somme totale, l'organisation signale que les clients décident souvent de laisser leurs économies sur le compte, ne retirant l'argent que petit à petit. Cela favorise les transferts ultérieurs à l'intention des destinataires tout en développant progressivement l'épargne de l'expéditeur. Une IMF du Guatemala, *Salcajá*, a étendu ses services en proposant des fonds de pension, une assurance vie, des prêts pour petite entreprise et divers produits d'épargne aux destinataires des envois de fonds, ce qui peut contribuer à renforcer leurs moyens d'existence.

Si des services de transfert d'argent formels sont disponibles, il est possible, comme l'indique l'étude de cas ci-dessous, d'utiliser les reçus d'envois de fonds comme garantie pour obtenir des prêts.

## ÉTUDE DE CAS

### Utiliser les envois de fonds comme garantie<sup>23</sup>

En 2008, Habitat for Humanity a lancé un programme pilote au Nicaragua et au Salvador permettant aux participants d'exploiter leurs envois de fonds pour obtenir des prêts pour réparer leurs maisons. Les femmes dont les maris ont émigré pour trouver du travail disposent de peu de preuves de revenus, et elles manquent souvent des moyens d'existence qui leur permettraient de rembourser un prêt. Les IMF sont ainsi hésitantes face aux destinataires de fonds, qu'elles perçoivent comme des emprunteurs à risques.

Afin d'encourager les IMF à leur accorder des prêts, Habitat for Humanity leur a promis une partie du remboursement des prêts en cas de défaillance, réduisant ainsi leur risque. Habitat for Humanity a identifié des IMF robustes partageant des valeurs semblables, et a organisé des groupes de discussion avec leurs clients afin d'évaluer leurs besoins et d'adapter le programme aux besoins locaux. La promotion de la possibilité d'utiliser les reçus d'envois de fonds comme garantie s'est faite par bouche à oreille, au moyen de brochures, par des publicités à la radio et des SMS.

Afin d'obtenir un prêt, les familles devaient fournir au moins trois reçus récents de transferts de fonds formels, et elles devaient être approuvées par les processus standard d'évaluation sociale des IMF. Au départ, les clients reçoivent de petits prêts avec des périodes de remboursement plus courtes, mais au fur et à mesure qu'ils se montrent fiables, la taille des prêts et les calendriers de remboursement augmentent. Avec le temps, comme les clients édifient un historique de crédit, le mécanisme d'assurance fourni par Habitat for Humanity à l'IMF ne sera plus nécessaire.

Les prêts sont employés pour la rénovation des logements, par exemple pour remplacer/renforcer une toiture, les murs ou les planchers. Habitat for Humanity y contribue en achetant des fournitures de construction et en organisant des services de main d'œuvre solidaires pour les femmes chefs de famille qui ne se sentent pas nécessairement aptes ou qualifiées pour s'en occuper seules, ou qui manquent de soutien.

## ENCOURAGER L'ÉPARGNE ET L'INVESTISSEMENT DANS DES ACTIFS ET DANS DES ENTREPRISES

Les programmes de promotion des moyens d'existence qui encouragent le développement d'entreprises peuvent aider les destinataires à investir les fonds reçus. Inciter à épargner ces fonds peut éventuellement réduire leur utilisation à des fins de consommation, protéger contre le vol, encourager les investissements et atténuer l'impact des chocs occasionnés par les déplacements et les conflits. Parmi les possibilités de mécanismes d'épargne informels figurent les Associations d'épargne et de crédit accumulatifs, les clubs d'épargne annuelle et les collecteurs de dépôts porte-à-porte. Il faut également soutenir l'entrepreneuriat et les investissements commerciaux (*se reporter au chapitres sur les interventions de microfinance et sur le développement d'entreprise*).

### ÉTUDE DE CAS

#### Investir les fonds reçus au Kenya<sup>24</sup>

Un réfugié dans le camp de Hagadera à Dadaab utilisait l'argent reçu d'un cousin au Canada pour acheter des ordinateurs et donner une formation en informatique aux réfugiés somaliens de sa communauté. L'entreprise est devenue florissante car de nombreux réfugiés, surtout des jeunes, s'inquiétaient beaucoup du manque d'opportunités dans le domaine de l'éducation, et étaient donc disposés à payer pour ses services.

Dans ce cas, les agences doivent recueillir les avis de la communauté et évaluer la possibilité de soutenir de telles initiatives, car elles ont la capacité d'améliorer des opportunités de moyens d'existence d'autres réfugiés en fournissant des ressources auxiliaires.

## SUBVENTIONS DE CONTREPARTIE

Les organisations peuvent aussi tirer partie des envois de fonds et s'appuyer sur les capacités existantes en offrant des subventions de contrepartie, et en permettant aux foyers recevant des sommes ou des apports en nature relativement faibles d'augmenter le montant qu'ils sont capables d'investir dans des moyens d'existence. Il faut également proposer ces services à ceux qui ne reçoivent pas de fonds — qu'ils aient une épargne ou non. Pour des raisons de confidentialité et de sécurité, comme précédemment, la programmation ne doit pas faire de distinction visible entre ceux qui reçoivent des envois de fonds et ceux qui n'en reçoivent pas.

Les subventions de contrepartie présentent néanmoins certains inconvénients. Les praticiens doivent les utiliser avec prudence, car elles peuvent engendrer des dépendances vis-à-vis de l'argent gratuit et rendre les participants peu enclins à demander des microprêts, ce qui les empêche d'édifier un historique de crédit.

## CRÉER UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE AU SOUTIEN DES ENVOIS DE FONDS

En plus de soutenir le développement des moyens d'existence par les envois de fonds, les praticiens devraient œuvrer pour faciliter les transferts de fonds.

## INVESTIR DANS DES INFRASTRUCTURES DE COMMUNICATION

Les flux de fonds peuvent être limités par des technologies et des infrastructures inadéquates. L'amélioration des systèmes bancaires et des structures des technologies de l'information et de la communication (TIC), des routes et des services postaux peuvent aider les destinataires à recevoir des fonds en nature et en espèces, ainsi que de communiquer avec leurs parents expéditeurs. Des améliorations récentes dans les systèmes de transfert ont rendu possible l'envoi de fonds à travers les

téléphones portables et par Internet. Un accès accru à ces services — ainsi qu'une formation sur leur utilisation pour tous les groupes — peut aider les destinataires à recevoir les fonds d'une manière rapide, sûre et peu coûteuse, et cela peut également faciliter l'accès aux produits financiers.

#### ÉTUDE DE CAS

##### Répondre aux demandes locales — centres de communication<sup>25</sup>

Dans le camp de réfugiés de Buduburam au Ghana, un certain nombre de réfugiés libériens recevant des fonds de parents ou d'amis aux États-Unis les ont utilisés pour investir dans des entreprises ou pour payer des dépenses urgentes. Les centres de communication et les téléphones portables sont très courants, et les appels vers les États-Unis sont fréquents. Cependant, le manque d'installations dans le camp oblige les réfugiés se rendre dans la capitale ghanéenne, Accra, pour accéder aux cybercafés. Le besoin en installations de communication est crucial, spécialement si l'on considère que les déplacés les utilisent pour contacter des parents expéditeurs de fonds.

Les agences devraient répondre à la demande indiquée par les évaluations communautaires inclusives en mettant en œuvre des programmes visant à soutenir les communications qui facilitent les envois de fonds. Aider les entrepreneurs à fournir des services de courrier électronique et de téléphonie dans les camps présentent de multiples avantages : encourager les investissements pour le développement économique local, permettre à davantage de déplacés de rechercher une assistance externe, offrir des services de communication à ceux dont un handicap physique complique les déplacements, et réduire les frais de transport.

#### ÉTUDE DE CAS

##### Un conflit perturbe l'envoi de fonds au Darfour

Le conflit au Darfour a interrompu les flux de fonds et les stratégies d'existence utilisées par les DI. Avant le conflit, des fonds en espèces et en nature en provenance d'autres régions du Soudan, ainsi que de Libye, d'Égypte, d'Arabie Saoudite et d'Irak, étaient habituellement envoyés via des tiers à des amis et parents au Darfour, les jours de marché. En raison de la prolongation du conflit, la communication est limitée, les marchés ne fonctionnent pas, les déplacements ne sont pas sûrs et la migration régionale des DI a beaucoup diminué. Les envois de fonds ont été significativement perturbés en raison de l'insécurité, de la fermeture des frontières, des restrictions imposées au mouvement des personnes et des marchandises, des fermetures de banques, de la détérioration des communications, de la perte du contact entre parents après un déplacement, de la réduction des revenus à cause du paiement du transport pour quitter le Darfour, des pressions de conscription sur les hommes et de l'inflation galopante.<sup>26</sup>

Cela fait longtemps que les migrants du Darfour cherchent du travail en Libye, pays qui offre davantage d'opportunités d'embauche que tout autre pays limitrophe du Darfour. Malgré une distance de plus de 1 500 kilomètres, la migration de travail vers la Libye a été une stratégie d'existence dans toutes les régions du Darfour. Il n'y a pas encore de chiffres officiels, mais il est possible qu'il y ait jusqu'à 250 000 réfugiés darfouris en Libye. Le conflit au Darfour et la fermeture de la frontière en 2003 a limité les routes commerciales établies, les flux de fonds et les communications. Cette situation a engendré le désespoir chez les darfouris, qui ont perdu contact avec leurs parents au Darfour et qui ne savent pas ce qui leur est arrivé, sans compter les difficultés pour rentrer au Soudan et la menace de la détention.<sup>27</sup>

Afin d'améliorer le flux de fonds qui sont absolument nécessaires au Darfour, les acteurs internationaux doivent discuter des moyens d'ouvrir la frontière, d'assurer la sécurité des voies de transport, d'améliorer les communications entre les migrants du Darfour et leurs familles et de fournir des mécanismes de suivi des familles.<sup>28</sup> L'expérience du Darfour démontre que « toute stratégie pour le rétablissement à long terme doit regarder au-delà de la région même, vers les diasporas dans les premier, deuxième et même troisième pays de destination, et elle doit considérer le rôle de la migration économique et des envois de fonds, ainsi que la façon de faciliter » leur circulation.<sup>29</sup> Les acteurs de l'assistance peuvent aussi jouer un rôle utile en défendant et en soutenant les politiques favorisant la migration et les envois de fonds.

### ACTIVITÉS DE DÉFENSE

Les frais liés aux transferts de fonds formels peuvent être élevés, réduisant la valeur totale des sommes reçues. Les actions de défense des destinataires de fonds auprès des institutions financières locales, nationales et internationales, des organisations et des gouvernements, dans le but de réduire les frais de transfert, d'augmenter l'accès aux services financiers, d'améliorer la sécurité et de faciliter le transport et les communications sont d'une importance vitale. Ces activités peuvent accroître les opportunités de tous les membres de la communauté cherchant à constituer une épargne et à développer des moyens d'existence, et non simplement celles des foyers déplacés qui reçoivent des fonds.

## MISE EN ŒUVRE

### CONTRÔLE CONTINU

Un contrôle continu est requis pour identifier tout changement dans la dynamique sociale, les flux de fonds, les schémas d'épargne et de consommation, les infrastructures, les politiques gouvernementales, le conflit et la sécurité des destinataires des fonds. Une calendrier pour le contrôle et l'évaluation devrait être établi. Des évaluations fréquentes sont essentielles pour assurer que les programmes exploitent les envois de fonds, réduisent les vulnérabilités et identifient les conséquences non prévues pouvant accroître l'insécurité et interrompre le flux des transferts. Les résultats doivent être employés pour renseigner et ajuster toute programmation ultérieure.

Pendant la réalisation du contrôle continu, il est important de considérer les façons dont les programmes ont affecté :

- les foyers vulnérables qui semblent recevoir des fonds ;
- les flux de fonds ;
- les schémas de consommation ;
- l'épargne et les taux d'investissement des communautés ;
- la sécurité individuelle, des foyers et des communautés ;
- les inégalités dans la communauté ;
- les perceptions sociales des envois de fonds ;
- les rapports avec les communautés de l'extérieur ;

### CONSÉQUENCES NON PRÉVUES

Le contrôle des projets doit chercher à identifier et à résoudre toute conséquence non prévue. Ces conséquences peuvent être :

- **Interruption des flux de fonds existants** Les programmes ou les évaluations qui rendent publics, de façon intentionnelle ou accidentelle, les systèmes de transfert d'argent informels peuvent les perturber ou les rendre moins sûrs.
- **Davantage d'insécurité pour des destinataires** Si les programmes ou évaluations dévoilent qui sont les destinataires de fonds, ces derniers, leurs parents et leurs voisins peuvent devenir plus vulnérables face au vol. De plus, si les programmes d'épargne sont mal conduits, ils peuvent augmenter les vulnérabilités des participants et provoquer une méfiance envers les systèmes bancaires.
- **Prolongation du conflit** Si les programmes facilitant les flux ou augmentant les investissements et les taux d'épargne sont utilisés par des groupes politiques, ils présentent le potentiel de prolonger un conflit, d'augmenter l'insécurité des communautés et de nuire aux groupes vulnérables et marginalisés.
- **Diminution de l'efficacité** Encourager les envois de fonds à travers des systèmes de transfert formels peut accidentellement augmenter les coûts, réduire la vitesse de livraison et entraver les systèmes de transfert informels. Les systèmes de transfert informels qui fonctionnent bien peuvent constituer le moyen le plus efficace de transférer des fonds. Cependant, il se peut que les expéditeurs et les destinataires des fonds n'aient accès qu'à l'un des deux systèmes, et s'ils ont le choix, il leur appartient de choisir la méthode qui leur inspire confiance et qui est adaptée à leurs intérêts.
- **Renforcement des inégalités dans la communauté** Permettre aux destinataires d'épargner et d'investir peut multiplier les inégalités entre ceux qui reçoivent des fonds et ceux qui n'ont pas cette possibilité. Les inégalités entre foyers devraient être prises en compte lors de la distribution de l'assistance.
- **Dépendance vis-à-vis des envois de fonds** Encourager les flux de fonds sans offrir d'éducation financière peut conduire les

destinataires à négliger d'autres moyens de créer des moyens d'existence et augmenter leur dépendance par rapport aux envois de fonds pour leurs dépenses quotidiennes.

- **Augmentation de la vulnérabilité des expéditeurs** Les programmes qui encouragent les destinataires de fonds à en demander davantage peuvent accroître la vulnérabilité des migrants et/ou réfugiés réimplantés en alourdissant leurs obligations financières. Si les expéditeurs pensent que les demandes de fonds supplémentaires ne sont pas justifiées, ils peuvent aussi décider de ne plus envoyer de fonds.

Les conséquences non prévues ne sont pas forcément aussi évidentes ou faciles à évaluer, car les programmes de promotion des moyens d'existence employant les envois de fonds ont une influence à la fois sur les destinataires et sur les migrants expéditeurs. Le fardeau qui pèse sur les réfugiés réimplantés qui envoient les fonds peuvent affecter leur sécurité et leur stabilité tout en entravant leur capacité à assister les membres déplacés de leur famille à long terme.

### ÉTUDE DE CAS

#### La charge des envois de fonds sur les réfugiés soudanais réimplantés aux États-Unis.<sup>30</sup>

Il a été rapporté qu'un Dinka réimplanté aux États-Unis envoyait des fonds à 24 destinataires au Soudan, et qu'il soutenait indirectement 38 autres individus en Ouganda, en Libye, en Égypte et au Kenya. Six des parents qu'il soutient représentent une charge de 400 \$US par mois. Cet expéditeur soudanais n'est capable d'envoyer de l'argent aux autres destinataires qu'une fois tous les deux mois, voire moins souvent, à cause de son manque de stabilité financière. La plupart des destinataires se trouvent en situation d'asile dans des pays hôtes, où l'aide humanitaire est limitée, ce qui explique sans doute la demande accrue d'envois de fonds.

## ÉTUDE DE CAS

Dépendance et inefficacité des envois de fonds<sup>31</sup>

Une femme somalienne, réimplantée à Minneapolis, qui envoie régulièrement des fonds à sa famille, a décidé de réduire son assistance de moitié après avoir rendu visite à ses parents en Somalie. Elle a été déçue de constater que le total des 800 \$US qu'elle envoyait chaque mois à différents membres de sa famille n'était pas dépensé pour des besoins de base ni pour le développement des moyens d'existence. Elle a choisi de ne plus envoyer d'assistance à ses frères en raison de leur utilisation imprudente de ces fonds. Elle a acheté des lits pour les enfants de ses frères quand elle était en Somalie, a décidé d'envoyer 200 \$ à son père pour ses besoins et ceux de son frère épileptique, et 200 de plus au cousin de son père à condition qu'il en dépense les trois-quarts pour ses neveux et nièces.

Le mauvais emploi du soutien financier nuit aux déplacés qui reçoivent ces fonds comme à ceux qui les expédient. Les programmes qui favorisent l'utilisation de fonds dans le but d'encourager constamment l'indépendance financière contribueront à préserver la sécurité de tous les membres des réseaux transnationaux.

## APPRENDRE DES BONNES PRATIQUES

Bien que les envois de fonds de la part de réfugiés réimplantés ou rapatriés et/ou de migrants de travail sont utilisés depuis longtemps par les foyers déplacés comme stratégie d'existence, c'est seulement ces dernières décennies que l'ampleur de ces transferts a été reconnue comme un outil de développement. Peu de programmes établis dans des contextes de conflit cherchent à tirer partie de l'impact des envois de fonds et à réduire les vulnérabilités. Les interventions décrites dans ce chapitre ne sont que les premières étapes vers l'optimisation de l'impact des envois de fonds par le biais de l'épargne, des investissements et de l'assistance ciblée. Il reste beaucoup à apprendre sur le rôle des groupes de diaspora et des communautés de migrants venant de pays en crise.

## LES IMPLICATIONS DES ENVOIS DE FONDS POUR L'ACTION HUMANITAIRE

Une étude sur deux ans de l'impact des envois de fonds, *Les envois de fonds pendant les crises : implications pour l'intervention humanitaire*, qui se base grandement sur des études de cas conduites dans six pays touchés par une catastrophe ou un conflit, a été menée par l'Institut de développement outre-mer au Royaume-Uni, en collaboration avec les membres du Consortium de recherche sur les envois de fonds pendant les conflits et les crises.<sup>32</sup> Voici les conclusions du rapport :

- Les agences d'assistance doivent comprendre que les envois de fonds font partie des moyens d'existence avant les catastrophes.
- Lors des évaluations, les agences doivent comprendre comment les envois de fonds ont été perturbés par les crises.
- De nombreux faits attestent de l'importance d'investir davantage dans le soutien au suivi des familles.
- Il faut se concentrer sur la restauration des systèmes de communication après les catastrophes pour permettre aux individus de prendre contact avec leurs parents.

- Les populations de migrants et les diasporas peuvent également tirer parti d'un soutien, notamment d'informations pour entrer en contact avec leurs parents et leur envoyer une aide et un soutien pour leur retour dans leur pays d'origine.
- On pourrait encourager les entreprises d'envois de fonds à éliminer ou réduire les frais de transfert après une catastrophe soudaine.
- Les agences peuvent avoir à plaider auprès des gouvernements pour qu'ils respectent le droit humanitaire international, les droits de l'homme et le droit des réfugiés, particulièrement en ce qui à trait à la liberté de mouvement.
- Les canaux d'envoi de fonds peuvent fournir des mécanismes permettant aux agences d'assistance de transférer des ressources dans le but de payer le personnel ou de verser des espèces aux populations affectées par une catastrophe.
- L'assistance humanitaire doit être apportée de façon à permettre aux individus de la compléter par leurs propres ressources. Le choix et la souplesse des subventions en espèces peuvent s'avérer particulièrement adaptés.
- Il faut faire attention en imposant des exigences de travail et lors du choix des horaires et emplacements des distributions, pour tenir compte du fait que la migration est souvent un élément clé des stratégies d'existence.
- Les politiques sur les réfugiés qui permettent l'intégration locale, la liberté de mouvement et le respect du droit au travail sont souhaitables pour de nombreuses raisons, mais elles peuvent également permettre aux réfugiés de devenir des expéditeurs comme des bénéficiaires de fonds.<sup>33</sup>

---

## PRÉPARER LES RÉFUGIÉS RÉIMPLANTÉS À DE FUTURES OBLIGATIONS FINANCIÈRES

Les réfugiés préparés à une réimplantation dans un pays tiers peuvent s'attendre à endosser les mêmes

obligations financières que ceux qui émigrent pour trouver du travail. Comme le soutien aux parents peut être un engagement sur toute la vie, l'envoi de fonds peut prolonger les vulnérabilités bien après la migration et la réimplantation. Ces difficultés peuvent être inattendues et peuvent provoquer des tensions financières et émotionnelles. Les cours d'éducation financière devraient préparer les déplacés à prendre des décisions informées sur leur budget et la protection de leurs propres moyens d'existence tout en abordant les meilleures stratégies pour canaliser les envois de fonds et optimiser leur utilisation.

---

## ENCOURAGER LES ENVOIS DE FONDS ET LES INVESTISSEMENTS COLLECTIFS CHEZ LES MIGRANTS

L'engagement des communautés de diaspora identifiées peut contribuer à augmenter l'efficacité et l'influence à long terme qu'ont les envois de fonds sur les communautés en général. Les donateurs s'intéressent de plus en plus à l'exploitation des envois de fonds dans des programmes collectifs de soutien des moyens d'existence, ainsi qu'à la réduction des coûts des transactions. Un rapport du Département britannique pour le développement international (Department for International Development – DFID) a constaté que les entreprises se spécialisant dans les transferts d'argent coûtent généralement moins cher que les banques pour les migrants qui envoient de l'argent vers leur pays d'origine.<sup>34</sup>

Dans de nombreux pays, spécialement en Amérique latine, des associations pour la commune d'origine (hometown associations - HTA) ont été formées pour faciliter les investissements collectifs dans les projets de développement. En réservant une petite partie de ce qu'ils enverraient normalement à leurs familles, les migrants qui rejoignent les HTA espèrent réduire la dépendance des foyers et des communautés vis-à-vis des envois de fonds. Des transferts de compétences peuvent être organisés quand les migrants retournent vers leur communauté d'origine, afin de développer

les capacités locales en formant des travailleurs et en travaillant avec les organisations présentes. Dans les pays dépendant grandement des envois de fonds, ces programmes ont souvent été encouragés par les gouvernements. Étant donné que les HTA ne possèdent pas nécessairement l'expertise ni les compétences techniques pour prendre des décisions d'investissement dans le développement communautaire, la formation de partenariats inter-agences peut leur permettre d'obtenir une assistance technique.

## CRÉER DES RÉSEAUX INTRA ET INTER-AGENCES

La création de réseaux entre les organisations impliquées dans l'assistance humanitaire, la réimplantation et les activités de défense, ainsi que la mise en place de partenariats entre celles-ci et les institutions financières et de communication, ont la capacité d'augmenter l'impact des envois de fonds sur le développement.

### ÉTUDE DE CAS

**Western Union et Mercy Corps s'associent pour dispenser une éducation financière afin de tirer partie de l'impact des envois de fonds<sup>d</sup>**

En 2007, Western Union a établi une initiative caritative, « Notre monde, notre famille, » sélectionnant Mercy Corps comme premier partenaire humanitaire. L'objectif du programme de 50 millions \$ sur cinq ans est de stimuler la croissance économique par l'apport d'une éducation financière et de programmes mondiaux d'opportunités économiques. Le projet vise à améliorer les aptitudes financières en fournissant des outils et des ressources, ainsi qu'en connectant les foyers et les communautés à l'économie mondiale, le tout afin de tirer partie des fonds envoyés de partout dans le monde.

Les agences qui offrent une assistance humanitaire et des services de réimplantation peuvent réduire les vulnérabilités en contribuant à favoriser les réseaux transnationaux dans le but d'exploiter les envois de fonds. En améliorant les communications et les services d'envoi de fonds entre les groupes, les agences ont la possibilité de réduire les coûts et d'augmenter la sécurité. Ces partenariats peuvent engendrer des innovations pour aider les réfugiés et communautés réimplantés à investir ou pour encourager les investissements dans des moyens d'existence dans leurs régions d'origine. En éduquant les communautés destinataires et réimplantées, en créant des opportunités d'investissement, en facilitant les achats directs et/ou en créant des programmes de subvention de contrepartie, les organisations peuvent utiliser les réseaux inter-agences pour optimiser les envois de fonds et réduire la dépendance. Quelques organisations ont commencé à réfléchir à des connexions entre leurs unités pour les réfugiés et leurs unités de réimplantation qui pourraient faciliter la programmation dans ce domaine.

## ÉVALUATION

Un processus d'évaluation continue permet aux professionnels d'ajuster les programmes et d'anticiper et traiter toute conséquence non prévue. La mesure des impacts positifs et négatifs des programmes d'envoi de fonds doit se faire de façon sensible. Il est indispensable d'évaluer si tous les groupes des communautés déplacées et locales, y compris ceux qui ne reçoivent pas d'envoi de fonds et ceux qui sont vulnérables, ont été impliqués dans toutes les phases du programme. Les autres parties prenantes à impliquer dans le contrôle et l'évaluation sont les agences d'assistance, les organismes communautaires, les agences gouvernementales et les organisations financières.

Voici quelques questions qu'il est important de poser :

- Comment les fonds envoyés sont-ils dépensés ?
- Les envois de fonds sont-ils efficaces et sûrs ?

- Financent-ils des besoins de consommation ou développent-ils la sécurité des moyens d'existence ?
- Les bénéficiaires utilisent-ils ces fonds et ressources pour investir dans le développement de leurs moyens d'existence ?
- Y a-t-il des augmentations mesurables de l'auto-suffisance ? Les envois de fonds améliorent-ils les opportunités économiques à long terme ?
- Les programmes accordent-ils plus de pouvoir de prise de décision aux femmes et aux groupes vulnérables afin de réduire leur dépendance et leur insécurité ?
- Toute la communauté en a-t-elle profité, ou bien les programmes basés sur les envois de fonds profitent-ils simplement aux foyers destinataires ?
- Les objectifs du programme sont-ils atteints ? Les dates fixées sont-elles réalistes ?
- Les programmes causent-ils des inégalités et des tensions en se concentrant sur les destinataires des envois de fonds ?
- Les programmes d'envoi de fonds ont-ils promu la paix et la réconciliation ?
- Quels sont les bienfaits intangibles de l'intervention ? Peuvent-ils être mesurés ?

Les évaluations doivent chercher à comprendre la dynamique en évolution découlant des envois de fonds, en raison de leur nature sensible et de leur dépendance vis-à-vis des réseaux transnationaux pour le développement des moyens d'existence.

## LECTURES COMPLÉMENTAIRES ET RÉFÉRENCES

Agunias, Dovelyn Rannveig. *Les envois de fond et le développement : tendances, impacts et options en matière de politique : un aperçu des publications*. Institut de politique migratoire, 2006. [www.migrationpolicy.org/pubs/author.php](http://www.migrationpolicy.org/pubs/author.php).

Fagen, Patricia Weiss et Micah N. Bump. *Les envois de fonds pendant les conflits et les crises : comment les envois de fonds soutiennent les moyens d'existence pendant les guerres, les crises et les transitions vers la paix*. Académie internationale pour la paix, Document de politique Nexus sécurité-développement, décembre 2005. [siteresources.worldbank.org/INTTOPCONF3/Resources/IPA\\_Summary.doc](http://siteresources.worldbank.org/INTTOPCONF3/Resources/IPA_Summary.doc).

Institut pour l'Étude des migrations internationales de Georgetown University, Consortium de recherche sur les envois de fonds pendant les conflits et les crises. [www12.georgetown.edu/sfs/isim/pages/RCCRCC.html](http://www12.georgetown.edu/sfs/isim/pages/RCCRCC.html).

Lindley, Anna. *Les migrations dues aux conflits et les envois de fonds : explorer les cadres conceptuels*. Centre d'étude sur les réfugiés, University of Oxford, Document de travail RSC n° 47, mai 2008. [www.rsc.ox.ac.uk/PDFs/RSCworkingpaper47.pdf](http://www.rsc.ox.ac.uk/PDFs/RSCworkingpaper47.pdf).

Ratha, Dilip. *Exploiter les envois de fonds pour le développement*. Note de politique de l'Institut de politique migratoire, Programme sur les migrants, les migrations et le développement, juin 2007. [www.migrationpolicy.org/pubs/MigDevPB\\_062507.pdf](http://www.migrationpolicy.org/pubs/MigDevPB_062507.pdf).

Sander, Cerstin et Samuel Munzele Maimbo. *Les envois de fonds des migrants du travail : réduire les obstacles aux contributions pour le développement*. Document de travail de la Banque mondiale région Afrique série n° 64, novembre 2003. [www.worldbank.org/afr/wps/wp64.pdf](http://www.worldbank.org/afr/wps/wp64.pdf).

Savage, Kevin et Paul Harvey, Eds. *Les envois de fonds pendant les crises : implications pour l'intervention humanitaire*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Rapport GPH 25, mai 2007. [www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf).

Institut des Nations Unies sur la formation et la recherche internationale pour l'avancement des femmes. *À travers les frontières : envois de fonds, genre et développement*. Document de travail UN-INSTRAW, juin 2005. [www.un-instraw.org/en/index.php?option=content&task=blogcategory&id=72&Itemid=104](http://www.un-instraw.org/en/index.php?option=content&task=blogcategory&id=72&Itemid=104)

La Banque mondiale. *Livre des données sur la migration et les envois de fonds 2008* [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

## NOTES

- 1 Anna Lindley, *Les migrations dues aux conflits et les envois de fonds : explorer les cadres conceptuels*, Centre d'étude sur les réfugiés, University of Oxford, Document de travail RSC n° 47 (mai 2008), [www.rsc.ox.ac.uk/PDFs/RSCworkingpaper47.pdf](http://www.rsc.ox.ac.uk/PDFs/RSCworkingpaper47.pdf). Les envois de fonds officiels en Bosnie-Herzégovine, au Salvador, en Haïti, au Liban, au Nicaragua, en Serbie et au Monténégro constituent 10 pour cent ou plus de PIB.
- 2 Ibid, p. 4.
- 3 Cf. Dilip Ratha et al., *Tendances des envois de fonds 2007*, Communiqué de la Banque mondiale sur les migrations et le développement 3, Groupe de possibilités de développement, équipe migration et envois de fonds (29 novembre 2007), <http://siteresources.worldbank.org/EXTDECPROSPECTS/Resources/476882-1157133580628/BriefingNote3.pdf>
- 4 Ibid. Cf. Kevin Savage et Paul Harvey, eds., *Les envois de fonds pendant les crises : implications pour l'intervention humanitaire*, Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Rapport GPH 25 (2007), [www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf).
- 5 Kevin Savage et Paul Harvey, eds., *Les envois de fonds pendant les crises : implications pour l'intervention humanitaire*, Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Rapport GPH 25 (2007), p. 3, [www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf).
- 6 Cf. note 1, p. 11.
- 7 Cf. Tom de Bruyn et Johan Wets, « Envois de fonds dans la région des Grands Lacs, » *Série de recherche sur la migration de l'OIM*, n° 25, (Katheolieke Universiteit Leuven, 2008) : p. 19-20, [www.iom.int/jahia/Jahia/cache/offonce/pid/1674?entryId=11696](http://www.iom.int/jahia/Jahia/cache/offonce/pid/1674?entryId=11696).
- 8 Cf. note 1, p. 6.
- 9 Dovelyn Rannveig Agunias, *Les envois de fond et le développement : tendances, impacts et options en matière de politique : un aperçu des publications*, Institut de politique migratoire (2006), [www.migrationpolicy.org/pubs/author.php](http://www.migrationpolicy.org/pubs/author.php).
- 10 Ibid.
- 11 Cindy Horst, « Le rôle des envois de fonds dans les stratégies transnationales pour les moyens d'existence des Somaliens, » dans *Migration mondiale et développement*, T. van Naerssen et al., eds., pp. 91–110 (Londres : Routledge, 2008).
- 12 Cindy Horst, *Vies connectées : les Somaliens à Minneapolis, responsabilités familiales et rêves de migration des parents*, Nouvelles questions dans la recherche sur les réfugiés du HCR, Document de recherche n°124 (juillet 2006) : p. 4, [www.unhcr.org/doclist/research/3b8a11284.html](http://www.unhcr.org/doclist/research/3b8a11284.html).
- 13 Mohammed El-Qorchi, « Hawala, » *Finance & Développement : un magazine trimestriel du FMI*, 39, n° 4 (décembre 2002), [www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2002/12/elqorchi.htm](http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2002/12/elqorchi.htm).
- 14 Ibid.
- 15 Département pour le développement international (Department for International Development - DFID), *Combattre la pauvreté pour bâtir un monde plus sûr : une stratégie pour la sécurité et le développement* (mars 2005) : p. 15, [www.dfid.gov.uk/pubs/files/securityforall.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/securityforall.pdf).
- 16 Raqiya D. Abdalla, « Le 'Hawala' dans la société somalienne, » [www.somalifamily.org/news\\_hawala.htm](http://www.somalifamily.org/news_hawala.htm).
- 17 Association internationale des réseaux de transfert d'argent, « La piste des envois d'argent vers l'Irak, » *Lettre d'informations Money Transfers* (janvier), [www.iamtn.org/content/remittance-trail-iraq](http://www.iamtn.org/content/remittance-trail-iraq).
- 18 Etude de marché HCR et IPSOS, *Deuxième sondage IPSOS sur les réfugiés irakiens* (novembre 2007), p. 5, [media.mclatchydc.com/smedia/2007/12/14/16/IPSOS-II-Survey-Dec07.source.prod\\_affiliate.91.pdf](http://media.mclatchydc.com/smedia/2007/12/14/16/IPSOS-II-Survey-Dec07.source.prod_affiliate.91.pdf).
- 19 HCR Irak, La situation en Irak, « Les réfugiés irakiens : nouvelles études de recherche, » [www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/iraq?page=news&id=4762b3554](http://www.unhcr.org/cgi-bin/texis/vtx/iraq?page=news&id=4762b3554) (consulté en février 2009).

- 20 Entretien avec Babiker Badri, 20 novembre 2008.
- 21 Entretien téléphonique avec Elizabeth Stites, Centre international Feinstein, Tufts University, 1 avril 2008.
- 22 Anne H. Hastings, « L'entrée des IMF sur le marché des envois de fonds : opportunités et défis » (Sommet mondial du microcrédit, Halifax, Nouvelle Ecosse, Canada, 13 novembre 2006), [newsletters.worldbank.org/external/default/main?menuPK=723647&theSitePK=723639&pagePK=64133601&contentMDK=21450605&piPK=64129599](http://newsletters.worldbank.org/external/default/main?menuPK=723647&theSitePK=723639&pagePK=64133601&contentMDK=21450605&piPK=64129599).
- 23 Entretien téléphonique avec Maria Saenz, 26 mars 2008.
- 24 Entretien téléphonique avec Cindy Horst, 13 mars 2008.
- 25 Shelly Dick, *Réagir face aux situations prolongées de réfugiés : une étude de cas des réfugiés libériens au Ghana*, Unité d'évaluation et d'analyse de politique du HCR (juillet 2002), [www.unhcr.org/research/3b850c744.html](http://www.unhcr.org/research/3b850c744.html).
- 26 Cf. Helen Young, *Moyens d'existence, migration et flux de fonds en temps de crise et de conflit : étude de cas pour le Darfour, Soudan*, Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Document contextuel GPH (septembre 2006), [www.odi.org.uk/HPG/papers/BG\\_Remittances\\_Sudan.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/BG_Remittances_Sudan.pdf). Cf. Helen Young, Abdalmonium Osman et Rebecca Dale, « Les moyens d'existence darfouriens et la Lybie : commerce, migration et flux de fonds en temps de conflit et de crises, » *International Migration Review*, 41, n° 4 (décembre 2007) : p. 826–49.
- 27 Helen Young, Abdalmonium Osman, et Rebecca Dale. « Les moyens d'existence darfouriens et la Lybie : commerce, migration et flux de fonds en temps de conflit et de crise. » *International Migration Review*, 41, n° 4 (hiver 2007).
- 28 Ibid.
- 29 Ibid.
- 30 Stephanie Riak Akuei, « Les envois de fonds en tant que fardeau non prévu : les moyens d'existence et les obligations sociales des réfugiés soudanais, » Commission mondiale sur les migrations internationales, *Global Migration Perspectives*, n°18 (janvier 2005) : p. 6-7, [www.gcim.org/attachements/GMP%20No%2018.pdf](http://www.gcim.org/attachements/GMP%20No%2018.pdf).
- 31 Cf. note 12, pp. 12-13.
- 32 Institut pour l'étude de la migration internationale de Georgetown University, Consortium de recherche sur les envois de fonds pendant les conflits et les crises, [www12.georgetown.edu/sfs/isim/pages/RCCRCC.html](http://www12.georgetown.edu/sfs/isim/pages/RCCRCC.html).
- 33 Kevin Savage et Paul Harvey, eds., *Les envois de fonds pendant les crises : implications pour l'intervention humanitaire*, Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Rapport GPH 25 (2007) : p. 41, [www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf](http://www.odi.org.uk/HPG/papers/hpgreport25.pdf).
- 34 DFID, « *Envoyer de l'argent à la maison : une étude des produits et services pour l'envoi de fonds au Royaume-Uni* (mars 2005), [www.dfid.gov.uk/pubs/files/sendmoneyhome.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/sendmoneyhome.pdf).
- 35 Mercy Corps, « Partenariat pour notre monde, notre famille » (12 septembre 2007), [www.mercycorps.org/aboutus/partners/1820](http://www.mercycorps.org/aboutus/partners/1820) (consulté en février 2009).

---

# Outils et approches

Les outils et approches fournis dans cette section sont conçus pour suivre la direction du Cadre conceptuel et accompagner les étapes recommandées dans chacun des chapitres du manuel de terrain.

Les pages suivantes offrent des conseils pour que les praticiens évaluent la justesse d'une intervention potentielle de promotion des moyens d'existence en fonction du contexte de déplacement, des besoins et priorités de la population cible, des informations sur le marché et la demande du marché du travail, de la capacité de leur agence à développer et mettre en œuvre une telle intervention, et des processus de contrôle et d'évaluation visant à comprendre l'impact du programme. Les ressources ont été compilées et développées à partir du travail de la Commission des femmes pour les réfugiés et de diverses organisations qui ont conçu des outils solides à pour le terrain.

Un certain nombre de ressources utiles qui n'ont pas été incluses en détail sont citées en référence après chaque outil. Des ressources supplémentaires sont incluses à la fin de cette section.

Les outils et approches de cette section sont les suivants :

- Analyse de situation
  - » Analyse de conflit
  - » Evaluation participative des besoins
  - » Evaluation rurale participative
- Evaluation du marché
  - » Analyse de la chaîne de valeur
  - » Evaluation du marché du travail
- Evaluation de la capacité organisationnelle
- Monitoring et évaluation

---

# Analyse de situation

Action for the Rights of Children définit l'analyse de situation comme « le processus consistant à évaluer une situation complexe dans son contexte étendu, à recueillir des informations de façon systématique, à identifier les problèmes et besoins principaux dans une population de réfugiés comme les principales ressources détenues par cette population, et à analyser les informations collectées dans le but de faciliter le processus de planification d'une manière systématique, stratégique et intégrée. »<sup>1</sup> L'analyse de situation « diffère du concept plus étroit d'évaluation des besoins en ce sens que sa portée est plus large... par la prise en compte du contexte plus étendu et l'identification des capacités et ressources des réfugiés, ainsi que de leurs problèmes et besoins. »<sup>2</sup>

Afin d'encadrer le contexte d'une intervention de développement des moyens d'existence, il est indispensable de mener une analyse de situation qui rassemble des profils de population et des données provenant de sources secondaires existantes tout en impliquant la participation des populations déplacées. Action for the Rights of Children recommande que les praticiens conduisent une analyse de situation lors de la première étape d'une intervention de développement des moyens d'existence. Parmi les participants à une analyse de situation devraient figurer le Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et d'autres agences de l'ONU, des organisations non gouvernementales internationales (ONGI), des organisations non gouvernementales (ONG), des organismes communautaires (OC), le gouvernement hôte et le gouvernement du pays d'origine, les communautés locales dans le pays hôte, ainsi que les réfugiés et les déplacés internes (DI).<sup>3</sup> Si l'analyse de situation doit être un processus continu, elle doit être entreprise dès le commencement d'une situation d'urgence ainsi que pendant les phases stratégiques suivantes :

- vers la fin de la phase d'urgence
- lorsqu'un rapatriement de grande échelle est envisagé
- lorsqu'il y a un nouvel afflux de réfugiés ou des changements majeurs au programme
- quand il devient évident que le séjour des réfugiés dans le camp va vraisemblablement se prolonger<sup>4</sup>

### Principes importants lors de la réalisation d'une analyse de situation

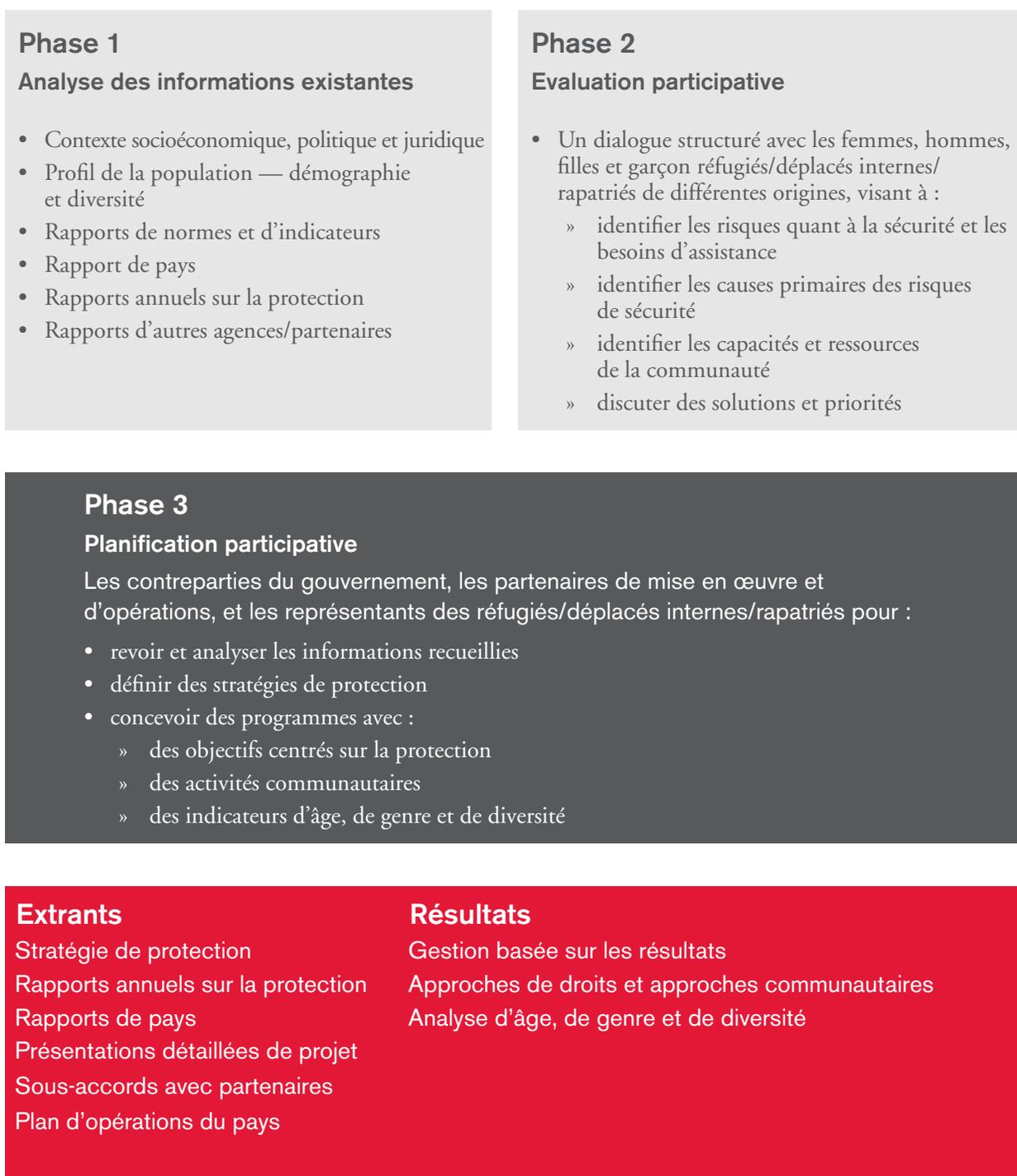
L'analyse de situation exige la collecte d'informations correctes et fiables. Dans une situation d'urgence, il n'est pas possible de planifier des programmes sur la base d'informations complètes ou entièrement exactes, mais les points suivants permettront de renforcer la fiabilité des informations recueillies :<sup>5</sup>

- La collecte d'informations doit être **systematique** — tenter de développer une compréhension de la situation en l'examinant dans sa totalité, et non d'un point de vue unique et personnel.
- Un mélange d' **informations quantitatives et qualitatives** est habituellement requis.
- Il est important d' **éviter de faire des suppositions** sans vérifier les données avec soin.
- Les informations peuvent être **vérifiées par recoupement** (ce qu'on appelle parfois triangulation) en les collectant de différentes manières, par exemple :
  - » en utilisant **différents outils et techniques**.
  - » en utilisant **des informations venant de différentes sources**.
- En identifiant minutieusement les **sources potentielles de parti pris et d'erreur**, leurs effets peuvent être atténués.
- Il est important d'envisager la possibilité que les réfugiés donnent **des informations fausses** : par exemple, l'accueil d'un enfant ne faisant pas partie de la famille peut être dissimulé par crainte de voir sa carte de rationnement retirée. Des considérations politiques peuvent également inciter des personnes à fournir de fausses informations.
- Rendre le processus d'évaluation **transparent** (c.-à-d. partager vos observations, perceptions et compréhensions) avec les réfugiés permet de réduire le risque de manquer certaines informations clés, ou de mal interpréter les données.
- Certains **principes éthiques** doivent être respectés. Parmi ceux-ci :
  - » obtenir le consentement des parents ou de la famille avant d'interviewer un enfant
  - » préserver la confidentialité des informations personnelles ou sensibles

- » veiller à ne pas susciter des attentes irréalistes en leur laissant penser que l'évaluation leur apportera des avantages particuliers.<sup>6</sup>

L'analyse de situation du HCR comprend trois phases étroitement liées :<sup>7</sup>

- **Phase 1 : analyse des informations existantes**  
Toutes les informations disponibles sur une situation particulière concernant les réfugiés, déplacés internes et/ou rapatriés sont recueillies auprès d'un large éventail de sources internes et externes, notamment les rapports de pays, les rapports annuels sur la protection, la base de données proGres (profil de projet), et les rapports de normes et d'indicateurs, ainsi que les documents politiques et juridiques produits par d'autres organisations/partenaires. Les informations ainsi collectées doivent être étudiées du point de vue de l'âge, du genre et de la diversité.<sup>8</sup>
- **Phase 2 : évaluation participative**  
Des discussions structurées sont organisées avec les femmes, filles, garçons et hommes réfugiés de tous âges et origines, leur offrant l'occasion d'expliquer à quels risques ils sont exposés en matière de sécurité et de participer comme partenaires à la conception de programmes répondant aux problèmes touchant leurs vies.<sup>9</sup>
- **Phase 3 : planification participative**  
Une réunion de planification a lieu pour préparer la présentation du Plan des opérations du pays au siège du HCR. Les participants incluent les donateurs, les autorités du gouvernement hôte, les partenaires de mise en œuvre et des opérations, ainsi que les réfugiés.<sup>10</sup> Ils revoient et analysent ensemble les informations disponibles et ils développent les objectifs opérationnels au niveau du pays.<sup>11</sup>

Figure : HCR – Analyse de situation<sup>12</sup>

Le graphique du HCR ci-dessus illustre la collecte de données en provenance de sources secondaires existantes, associée à une évaluation et une planification participative, ainsi que les extrants et résultats produits. Dans le cas de la programmation économique, l'analyse de situation doit inclure les données disponibles sur les emplois et les marchés, l'état des infrastructures nécessaires, l'accès aux marchés, un profil ou une cartographie de la population, des entretiens avec les informateurs clés, et une évaluation participative avec la population cible, le tout consolidé et analysé pour renseigner une programmation appropriée.

---

## RÉFÉRENCES CLÉS

Action for the Rights of Children. « Outils : analyse de situation. » 1999. [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org).

UNICEF. Analyses de situation pour plusieurs pays. [www.unicef.org/sitan/index\\_43351.html](http://www.unicef.org/sitan/index_43351.html).

UNICEF. La fonction de l'analyse de situation. [www.unicef.org/sitan/index\\_43348.html](http://www.unicef.org/sitan/index_43348.html).

---

## NOTES

- 1 Action for the Rights of Children, *Outils : analyse de situation* (1999) : p. 14.
- 2 Ibid.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid., p. 14-15.
- 5 Ibid., p. 16.
- 6 Ibid., p. 16-17.
- 7 Cf. HCR, *L'outil du HCR pour l'évaluation participative lors des opérations* (mai 2006) : p. 2-3, [www.unhcr.org/publ/PUBL/450e963f2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/450e963f2.html).
- 8 Ibid., p. 2.
- 9 Ibid., p. 2-3.
- 10 Le terme « réfugié » est employé ici pour désigner toutes les personnes d'intérêt dans une situation donnée.
- 11 Cf. note 8, p. 3.
- 12 Ibid., p. 4-5.

---

# Analyse de conflit

Les interventions pour les moyens d'existence dans un contexte de conflit ou de post-conflit exerceront un impact positif et/ou négatif. Comme pour tous les programmes d'assistance humanitaire, la programmation pour les moyens d'existence n'est jamais neutre.<sup>1</sup> Lors de la conception et de la mise en œuvre d'une intervention pour les moyens d'existence, il est crucial d'évaluer si le programme risque de prolonger ou de renouveler un conflit, de prolonger « l'économie de guerre » ou au contraire, d'atténuer le conflit et de contribuer à promouvoir ou à édifier la paix. Les praticiens devraient mener une analyse de conflit pour bien comprendre le contexte de la sécurité, l'effet que le conflit a eu sur les populations locales et déplacées, les vulnérabilités auxquelles sont exposés les déplacés, et la justesse et durabilité de diverses interventions pour les moyens d'existence, étant donné le conflit et l'état de la sécurité.

Le cadre d'analyse de conflit de la Banque mondiale (Conflict Analysis Framework - CAF)<sup>2</sup> a été conçu pour analyser un conflit au niveau d'un pays, et il intègre un processus de filtrage des risques pour déterminer si une analyse de conflit doit être effectuée, en fonction d'un certain nombre d'indicateurs.

1. **Histoire du conflit.** Si un pays a connu un conflit violent durant les 10 dernières années, il existe une grande probabilité de récurrence de conflit.
2. **Revenu par habitant.** Les pays présentant un faible revenu intérieur brut par habitant sont plus susceptibles de subir un conflit violent.
3. **Exportations de produits de base.** Les pays fortement dépendant des exportations de produits de base sont exposés à un plus grand risque de subir un conflit violent.

#### 4. Instabilité du régime.

- **Transformation de la structure de l'état.** La restructuration de l'état à des intervalles fréquents témoigne d'une grave instabilité et de la probabilité que la violence puisse être employée pour apporter des changements au système.
  - **Instabilité politique.** L'instabilité politique peut se produire dans les sociétés démocratiques et non démocratiques. Elle peut se présenter sous la forme d'infractions aux libertés civiles et aux droits politiques et/ou d'un effondrement de la loi et de l'ordre. Quant à leur lien avec un conflit violent, ces deux aspects peuvent surgir ensemble ou de façon indépendante.
5. **Militarisation.** Dans certains pays, les dépenses de défense constituent une large part du produit intérieur brut (PIB), et l'armée est très nombreuse par rapport à la population. La militarisation peut aussi inclure la disponibilité des armes et l'existence d'acteurs indépendants de l'état, tels que les groupes rebelles, les milices locales et les seigneurs de guerre. Ces facteurs suggèrent la probabilité de l'émergence ou de l'escalade d'un conflit émergent.
6. **Dominance ethnique.** Lorsqu'un seul groupe ethnique contrôle les institutions de l'état et/ou l'économie, il y a un grand risque d'éclatement de conflit violent.
7. **Conflits régionaux actifs.** Les conflits régionaux sont susceptibles d'avoir un effet de cascade, au point de menacer la stabilité interne d'un pays, ce qui augmente la probabilité d'un conflit violent.
8. **Emploi des jeunes.** L'emploi des jeunes (particulièrement des hommes) peut être un facteur de poids sur la probabilité d'un conflit violent. Le manque d'emplois et d'opportunités crée souvent la frustration, ce qui fait des jeunes chômeurs des candidats idéaux pour le recrutement par des organisations militantes disposant de fonds et d'armes.<sup>3</sup>

Le cadre d'analyse de conflit de la Banque mondiale identifie certains moteurs d'un conflit. Dans la même veine, le Département pour le développement

international (Department for International Development - DFID) au Royaume-Uni suggère la prise en compte de plusieurs sources de tensions — sécuritaires, politiques, économiques et sociaux — qui exercent tous une influence sur la probabilité et les dimensions du conflit. Le DFID propose des exemples de sources de tension et de conflit qui doivent être prises en compte lors de la réalisation d'une analyse de conflit.<sup>4</sup>

#### Facteurs de sécurité

- Les forces de la sécurité ont des capacités limitées et sont faiblement contrôlées
- Infractions aux droits de l'homme de la part des forces de sécurité/groupes armés
- Hauts niveaux de dépenses militaires
- Présence d'acteurs militaires indépendants de l'état
- Frontières mal contrôlées/remises en question
- Contexte régional/international instable (p.ex. changements politiques dans les pays avoisinants)
- Historique de conflits passés
- Prolifération des armes légères

#### Facteurs politiques

- Système politique faiblement institutionnalisé/non représentatif
- Absence d'un système judiciaire indépendant
- Absence de médias indépendants et de société civile
- Corruption
- Parties politiques faibles
- Manque de participation populaire, et déséquilibre des genres, dans les processus politiques et de gouvernance
- Processus d'élection dysfonctionnels
- Exploitation politique des différences ethniques/religieuses
- Systèmes de gestion de conflit peu développés
- Engagement international faible et non coordonné
- Rôle déstabilisateur des populations de diaspora

#### Facteurs économiques

- Déclin économique : tendances de pauvreté, chômage, inflation, sécurité alimentaire, accès à l'aide sociale

- Disparités économiques croissantes — coefficient de Gini en augmentation<sup>1</sup> — basées sur les divisions régionales ou ethniques
- Instabilité macroéconomique
- Passage vers des schémas d'investissement externe déstabilisateurs ou des politiques économiques internationales déstabilisatrices
- Concurrence accrue pour les ressources communes
- Croissance des activités illégales/du marché noir et économies informelles parallèles
- Développement d'une économie de guerre

#### Facteurs sociaux

- Exclusion sociale
- Héritage de conflit ethnique non résolu
- Absence d'organisations de la société civile et sociales à tous les niveaux
- Tensions à propos de la langue, la religion, l'ethnicité
- Échec des mécanismes de résolution des litiges/diminution de la légitimité des autorités coutumières, telles que les agences gouvernementales locales et nationales.<sup>5</sup>

Enfin, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI) a développé des conseils pour comprendre le contexte d'un conflit réel et sur la façon dont cela peut renseigner la planification à long terme.<sup>6</sup> Une analyse de conflit au niveau stratégique devrait traiter les questions suivantes :

#### Analyse des structures

- Quelles sont les principales sources de tension et les causes structurelles sous-jacentes qui pourraient conduire à l'instabilité structurelle dans la société (p.ex. la pauvreté, l'inégalité économique, une mauvaise gouvernance, le manque de démocratie, la prolifération incontrôlée des armes légères, les violations des droits de l'homme et l'insuffisance des ressources naturelles) ?

- Quels facteurs structurels peuvent être considérés comme promoteurs de la paix (p.ex. de faibles niveaux de corruption, des filets de protection sociale opérationnels, un système judiciaire indépendant et des forces militaires sous un contrôle démocratique civil) ?
- Quelle est la capacité de réaction des institutions du gouvernements ?<sup>7</sup>

#### Analyser les acteurs

- Qui sont les acteurs clés (individus, groupes et institutions) ?
- Quels sont leurs intérêts ?
- Quelle est la base de leur pouvoir et quelles sont leurs ressources ?
- Quels sont les rôles des hommes et des femmes dans la situation de conflit ? Quels sont leurs besoins spécifiques, leurs intérêts, leurs points forts potentiels ?<sup>8</sup>

#### Analyse de la dynamique de conflit

- Quels événements, actions et décisions peuvent être considérés comme facteurs de déclenchement réels ou potentiels ?
- Quelles conséquences ces facteurs de déclenchement ont-ils eu ou auront-ils sur les causes structurelles et les acteurs clés ?
- Quels sont les mécanismes principaux qui alimentent le conflit : par exemple, l'instabilité structurelle, les luttes pour le pouvoir et l'influence, les dilemmes de sécurité ou une combinaison des facteurs précédents ?<sup>9</sup>

À travers l'analyse des risques et des moteurs du conflit, ainsi que des sources de tension — associée à une analyse des structures, des acteurs et de la dynamique du conflit — la stabilité et la sécurité locales et régionales peuvent être déterminées. Sur cette base, les praticiens des ONG peuvent déterminer si la programmation est recommandable et, si tel est le cas, quelles interventions économiques sont possibles et susceptibles de durer dans un contexte donné.

1 Le coefficient de Gini est une mesure de dispersion statistique principalement utilisée comme mesure de l'inégalité de la distribution des revenus ou de l'inégalité de la distribution des richesses. Il se définit comme un rapport dont la valeur est comprise entre 0 et 1 : un coefficient de Gini faible indique une distribution des revenus ou de la richesse plus égale, tandis qu'un coefficient de Gini élevé indique une distribution plus inégale. 0 correspond à l'égalité parfaite (tous les individus ont exactement le même revenu) et 1 correspond à l'inégalité parfaite (une personne a tout le revenu, et tous les autres ont un revenu nul).

## RÉFÉRENCES CLÉS

Africa Peace Forum (APFO), Center for Conflict Resolution (CECORE), Consortium of Humanitarian Agencies (CHA), Forum on Early Warning and Early Response (FEWER), International Alert and Saferworld. *Approches sensibles au conflit du développement, de l'assistance humanitaire et de l'établissement de la paix : outils pour la paix et l'évaluation de l'impact d'un conflit — Ensemble de ressources*. « Analyse de conflit, chapitre 2. » [www.conflictsensitivity.org/resource\\_pack.html](http://www.conflictsensitivity.org/resource_pack.html).

Département pour le développement international (Department for International Development - DFID). *Mener des évaluations de conflit : notes directrices*. Janvier 2002. [www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf).

Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI). *Manuel pour l'analyse de conflit*. Division de l'ASDI pour la paix et la sécurité à l'aide de la coopération au développement, Document des méthodes, janvier 2006. [www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en\\_Web.pdf&a=3351](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en_Web.pdf&a=3351).

USAID. *Mener une évaluation de conflit : cadre pour le développement de stratégies et de programmes*. Avril 2005.

[http://rportal.net/tools/conflict-assessment-and-management-tools/higherlevel\\_conflictassmt/view](http://rportal.net/tools/conflict-assessment-and-management-tools/higherlevel_conflictassmt/view).

———. *Approches sensibles au conflit pour le développement de la chaîne de valeur*. MicroRAPPORT USAID n° 101, mai 2008. <http://www.international-alert.org/publications/pub.php?p=382>.

Banque mondiale. *Le cadre d'analyse de conflit (Conflict Analysis Framework - CAF) : Identifier*

*les obstacles au développement liés au conflit*. Unité de la Banque mondiale pour la prévention des conflits et la reconstruction, Notes de diffusion du département de développement social, n° 5, octobre 2002. [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/03/29/000094946\\_03031804015523/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/03/29/000094946_03031804015523/Rendered/PDF/multi0page.pdf).

## NOTES

- 1 Cf. projets d'apprentissage collaboratifs CDA, *Le manuel Ne pas nuire (le cadre pour analyser l'impact de l'assistance sur le conflit)*, novembre 2004, [www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf](http://www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf).
- 2 Banque mondiale, *Le cadre d'analyse de conflit (Conflict Analysis Framework - CAF) : Identifier les obstacles au développement liés au conflit*. Unité de la Banque mondiale pour la prévention des conflits et la reconstruction, Notes de diffusion du département de développement social, n° 5 (octobre 2002), [www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/03/29/000094946\\_03031804015523/Rendered/PDF/multi0page.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2003/03/29/000094946_03031804015523/Rendered/PDF/multi0page.pdf).
- 3 Ibid., p. 2.
- 4 Département pour le développement international (Department for International Development - DFID), *Mener des évaluations de conflit : notes directrices* (janvier 2002), [www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf](http://www.dfid.gov.uk/pubs/files/conflictassessmentguidance.pdf).
- 5 Ibid., p. 12.
- 6 Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), *Manuel pour l'analyse de conflit*. Division de l'ASDI pour la paix et la sécurité à l'aide de la coopération au développement, Document des méthodes (janvier 2006), [www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en\\_Web.pdf&a=3351](http://www.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=SIDA4334en_Web.pdf&a=3351).
- 7 Ibid., p. 10.
- 8 Ibid., p. 11.
- 9 Ibid., p. 12.

---

# Evaluations participatives des besoins

Toutes les interventions de promotion des moyens d'existence doivent être renseignées par une évaluation participative des besoins qui tient compte des diverses – et parfois multiples – stratégies d'existence que les foyers déplacés développent afin de répondre à leurs besoins. Les besoins, priorités, objectifs et préoccupations de la communauté déplacée devraient être directement exprimés par les membres de la communauté, et la programmation devrait refléter leurs besoins et préoccupations. Cela engendre une programmation plus efficace tout en renforçant la confiance entre les participants au programme et les agences d'assistance.

L'approche de l'économie domestique (Household Economy Approach - HEA), développée par Save the Children UK, est un exemple d'évaluation participative des besoins qui :

fournit un cadre basé sur les moyens d'existence pour l'analyse de la façon dont les gens accèdent à ce dont ils ont besoin pour survivre et prospérer. Elle permet de déterminer les besoins alimentaires et non alimentaires des individus et d'identifier des moyens d'assistance appropriés, qu'il s'agisse d'une assistance à court terme, ou bien de programmes de développement ou de changements de politique à plus long terme. Elle part du principe qu'une compréhension de la manière dont les personnes subviennent à leurs besoins est essentielle pour évaluer la façon dont les moyens d'existence seront affectés par des changements économiques ou écologiques plus importants et pour planifier des interventions qui soutiendront leurs stratégies de survie existantes au lieu de les saper.<sup>1</sup>

L'HEA est un cadre analytique, et non une méthode de collecte d'informations. Elle vise à analyser :

1. la façon dont les gens dans différentes circonstances sociales et économiques obtiennent la nourriture et l'argent dont ils ont besoin ;
2. leurs actifs, les opportunités qui leur sont présentées et les contraintes qu'ils affrontent ;
3. les options qui leur sont ouvertes en temps de crise.<sup>2</sup>

Non seulement la compréhension des besoins et des stratégies de survie des réfugiés et des DI renseignent la programmation de façon plus efficace, mais elle révèle aussi des domaines de vulnérabilité et des stratégies d'adaptation préjudiciables.

Une évaluation participative des besoins doit consulter, chaque fois que c'est possible, tous les membres de la communauté déplacée — y compris les femmes, les jeunes, les enfants séparés, les personnes âgées, les personnes handicapées et celles qui souffrent d'une maladie infectieuse, et les anciens combattants — qu'ils se trouvent dans des camps ou autres installations, ou bien dispersés dans des zones urbaines. Les dirigeants communautaires devraient également être consultés. Il est indispensable de mener l'évaluation des besoins de façon à permettre aux participants de parler librement ; il peut donc s'avérer nécessaires de rencontrer les femmes et les hommes séparément ou dans des cadres de confidentialité. Les évaluations participatives des besoins incluent généralement des discussions de groupes répartis par âge et par genre pour identifier les différents besoins, ainsi que des entretiens individuels approfondis et des entretiens avec les foyers. Le sexe de la personne chargée des entretiens devrait être pris en compte, car il peut avoir une influence sur les réponses des participants.

**Lorsque vous consultez les membres de la communauté, posez les questions suivantes :**

- Comment le conflit/catastrophe a-t-il affecté l'accès de votre foyer à la nourriture, aux soins médicaux et aux sources de revenus, ou votre capacité à envoyer vos enfants à l'école ?
- Êtes-vous en mesure de répondre aux besoins de base de votre foyer avec la nourriture et les revenus qui sont à votre disposition ?
- Quelles stratégies employez-vous pour gérer l'insécurité alimentaire et l'instabilité des revenus ? Ces stratégies sont-elles durables ?
- Pensez-vous que les stratégies d'adaptation que vous employez vous exposent à des risques ou augmentent votre vulnérabilité face à la violence, l'abus ou l'exploitation ?
- Quels sont vos plus grands besoins ?
- Êtes-vous en mesure de satisfaire certains de ces besoins ? Lesquels restent insatisfaits ?
- Si vous pouviez obtenir des revenus, à quoi les consacriez-vous probablement ?
- Quels articles alimentaires et non alimentaires vous aideraient à répondre aux besoins de votre foyer ?
- Quels actifs domestiques contribueraient au bien-être de votre foyer ?

- Comment le déplacement a-t-il affecté vos moyens d'existence ? Avez-vous accès aux intrants (outils, équipements, semences) requis pour la poursuite de votre activité ? Voyez-vous une demande pour vos compétences dans les communautés déplacées ou locales ?
- Quelle est la répartition des tâches dans votre foyer ?
- Quelles responsabilités les femmes et les filles ont-elles dans votre foyer (p.ex. cuisine, ménage, soins aux enfants, aux personnes âgées ou aux malades) ? Combien de temps consacrent-elles à ces responsabilités ? Cela affecte-t-il leur capacité à travailler en dehors du foyer ?
- Le déplacement ou le manque d'accès à des moyens d'existence stables ont-ils augmenté la violence domestique ou de genre ? Si les femmes sont devenues les principaux soutiens économiques du foyer, y a-t-il une augmentation de la violence à leur égard en raison de la modification des rôles des genres considérés comme traditionnels ?
- Les femmes et les hommes ont-ils le même accès aux services existants ?
- Les femmes et les hommes ont-ils le même pouvoir de prise de décision dans le foyer ?
- Quels sont les besoins particuliers et les capacités des personnes âgées et personnes handicapées et malades qui leur permettront d'accéder à des stratégies d'existence ?
- Quels sont les besoins spécifiques des anciens combattants réintégrés dans la communauté et qui luttent pour acquérir des stratégies de survie ? Font-ils face à des obstacles spéciaux dans la satisfaction de leurs besoins ou leur accès aux services ?
- Quels programmes économiques pourraient répondre au mieux aux besoins des déplacés, selon eux ?
- Quelles compétences et ressources les déplacés possèdent-ils et qui pourraient les aider à devenir plus indépendants sur le plan économique ?

**Les questions à poser aux dirigeants communautaires doivent inclure :**

- Quels membres de la communauté sont particulièrement vulnérables ou ont des besoins significatifs ? À quels défis font-ils face ?

- De quels types d'assistance ces groupes ont-ils besoin ?
  - Comment ces individus/foyers répondent-ils à leurs besoins ?
  - Quelles stratégies d'adaptation utilisent-ils ? Ces stratégies d'adaptation les exposent-ils à des risques de violence, d'abus ou d'exploitation ?
  - Quels étaient leurs moyens d'existence avant le déplacement ?
  - Quels sont les programmes économiques qui pourraient servir au mieux la communauté ?
- Cf. le tableau Save the Children<sup>3</sup> ci-dessous, Étapes de l'analyse HEA avec description et motifs.

**Tableau 2. Étapes de l'analyse HEA avec description et motifs**

	Étapes du HEA	De quoi s'agit-il ?	Pourquoi est-ce nécessaire ?
<b>LIGNE DE BASE</b>	<i>Étape 1 : zonage des moyens d'existence</i>	Délimitation des zones dans lesquelles les populations partagent à peu près les mêmes schémas de moyens d'existence.	Le zonage fournit un cadre d'échantillonnage basé sur les moyens d'existence, vous permet de cibler l'assistance sur le plan géographique, et de personnaliser les indicateurs pour les systèmes de contrôle.
	<i>Étape 2 : décomposition de la richesse</i>	Groupement des individus en fonction des définitions locales de la richesse et d'une quantification des actifs.	Elle décompose la population en groupes d'accès communs, ce qui vous permet de voir d'importantes différences dans les vulnérabilités des foyers face aux chocs et d'estimer le nombre de personnes qui seront affectées par différents changements.
	<i>Étape 3 : analyse des stratégies pour les moyens d'existence</i>	Catégorisation et quantification des sources de nourriture et de revenu des individus, ainsi que de leurs schémas de dépenses, en utilisant une devise commune.	Elle permet de faire de comparer les groupes de richesse et les zones de moyens d'existence, ce qui facilite la priorisation des ressources. Elle fournit également un point de départ pour l'analyse des résultats.
<b>ANALYSE DES RÉSULTATS</b>	<i>Étape 4 : spécification des problèmes</i>	Implications économiques des risques et autres chocs au niveau domestique.	Elle vous permet de relier mathématiquement les chocs (ou changements positifs) à chaque stratégie d'existence correspondante.
	<i>Étape 5 : analyse de la capacité d'adaptation</i>	Analyse de la capacité des foyers à réagir face aux risques.	Elle vous permet de déterminer comment soutenir les efforts des gens, et d'offrir une assistance externe avant que les foyers ne se tournent vers des stratégies préjudiciables ; elle permet de dégager les indicateurs pertinents à contrôler.
	<i>Étape 6 : résultats projetés</i>	Prédiction des effets des risques par rapport à un seuil de protection des foyers et de survie.	Ils prédisent clairement si et quand l'assistance est nécessaire afin d'aider les individus à survivre et/ou à protéger leurs moyens d'existence. Ils modélisent également les effets bénéfiques potentiels des politiques ou programmes proposés.

---

## RÉFÉRENCES CLÉS

CARE USA. *Évaluations de la sécurité des moyens d'existence domestiques : trousse d'outils pour les praticiens*. Juillet 2002. [www.proventionconsortium.org/themes/default/pdfs/CRA/HLSA2002\\_meth.pdf](http://www.proventionconsortium.org/themes/default/pdfs/CRA/HLSA2002_meth.pdf).

Darcy, James, et Charles-Antoine Hofmann. *Selon les besoins ? Évaluation des besoins et prise de décision dans le secteur humanitaire*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement étranger, rapport GPH 15, septembre 2003. [www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=271&title=humanitarian-needs-assessment-decision-making](http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=271&title=humanitarian-needs-assessment-decision-making).

OAA. *Trousse d'outils d'évaluation des moyens d'existence : analyser et prendre en charge l'impact des désastres sur les moyens d'existence des populations*. Première édition, février 2009. [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/JBRN-7PCKH7?OpenDocument](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/JBRN-7PCKH7?OpenDocument).

Save the Children et FEG Consulting, Programme régional de lutte contre la faim et les vulnérabilités. *Guide du praticien pour l'approche de l'économie domestique*. Johannesburg, février 2008. [www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf](http://www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf).

---

## NOTES

- 1 Save the Children et FEG Consulting, Programme régional de lutte contre la faim et les vulnérabilités, *Guide du praticien pour l'approche de l'économie domestique*, Johannesburg (février 2008) : p. 2, [www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf](http://www.feg-consulting.com/resource/practitioners-guide-to-heat/0%20Cover%20pages%20and%20Introduction.pdf).
- 2 Ibid., p. 2.
- 3 Ibid., p. 7.

---

# Une approche de l'évaluation rurale participative

La Banque mondiale propose quelques approches de l'évaluation rurale participative (ERP). Elle définit l'ERP comme : « une étiquette donnée à une famille grandissante d'approches et de méthodes participatives qui mettent l'accent sur les connaissances locales et permettent aux gens de la localité d'effectuer leurs propres évaluations, analyses et plans. L'ERP emploie des animations et des exercices de groupe pour faciliter le partage d'informations, l'analyse et l'action parmi les parties prenantes. Bien qu'elle ait été développée à l'origine pour les zones rurales, l'ERP a été employée avec succès dans divers contextes. Le but d'une ERP est de permettre aux professionnels du développement, aux fonctionnaires gouvernementaux et aux résidents de la localité de travailler ensemble pour planifier des programmes adaptés au contexte. »<sup>1</sup>

L'évaluation rurale participative a évolué à partir de l'évaluation rurale rapide (ERR), une approche en faveur des populations pauvres qui visait à réduire les coûts et la durée de l'évaluation. Cependant, avec les ERR, les informations sont « demandées et extraites par des personnes de l'extérieur, » tandis que les ERP cherchent à impliquer la communauté.<sup>2</sup> L'évaluation rapide de marché (ERM), une autre approche, est l'extension — ou le complément — de l'ERP, dont elle reprend d'ailleurs certaines techniques, et elle vise à acquérir et analyser rapidement des informations sur les sous-secteurs, les contraintes et les opportunités du marché. Les évaluations rurales participatives ne sont pas nécessairement conduites dans des zones rurales ou reculées.

Les principes clés de la Banque mondiale pour l'ERP sont les suivants :<sup>3</sup>

- **Participation.** L'engagement de la population dans l'ERP est essentiel pour sa valeur comme méthode de recherche et de planification et comme moyen de diffusion de l'approche participative pour le développement.
- **Travail en équipe.** Dans la mesure où la validité de l'ERP dépend de l'interaction informelle et de la libre réflexion de ceux qui sont impliqués, il est préférable qu'elle soit réalisée par une équipe composée de personnes de la localité ayant des perspectives et des connaissances sur les conditions, les traditions et

les structures sociales de la région, ainsi que de citoyens ou expatriés disposant d'un ensemble complémentaire et varié de parcours disciplinaires et d'expériences. Une équipe bien équilibrée représentera la diversité des perspectives socioéconomiques, culturelles, de genre et générationnelles.

- **Flexibilité.** L'ERP ne fournit pas de modèle à ses praticiens. La juste combinaison de techniques dans un contexte de développement particulier sera déterminée par diverses variables, telles que la taille de l'équipe ERP et son bagage de compétences, le temps et les ressources disponibles, ainsi que le thème et l'emplacement du travail.
- **Ignorance optimale.** Afin d'être efficace en termes de temps et d'argent, le travail d'ERP vise à recueillir juste assez d'informations pour faire les recommandations nécessaires et prendre les décisions qui s'imposent.
- **Triangulation** [*synthétisation des données venant de multiples sources*]. L'ERP fonctionne avec des données qualitatives. Afin de garantir la validité et la fiabilité des informations, l'équipe ERP suit la règle empirique selon laquelle au moins trois sources doivent être consultées ou trois techniques doivent être employées pour enquêter sur les mêmes sujets.<sup>4</sup>

#### Outils et techniques de l'évaluation rurale participative

La **première étape** de l'ERP consiste à développer une compréhension du contexte de déplacement local, ce qui permet aux professionnels de concevoir les activités les plus efficaces. Par exemple, si la communauté est fortement divisée en fonction du genre, il peut être préférable de constituer des groupes de discussion distincts selon le sexe. Si une grande partie de la population est analphabète, les images peuvent représenter une technique centrale. **Deuxièmement**, l'ERP est souvent la plus efficace lorsqu'elle est menée dans un lieu pertinent, afin que des exemples de la vie réelle soient facilement accessibles. Par exemple, dans une communauté s'intéressant au développement d'un projet basé sur la production agricole, il peut être très utile tenir les réunions, groupes de discussion et entretiens dans une installation post-récolte ou dans

un champ. **Troisièmement**, au cœur de l'ERP se trouvent la participation de la communauté et le travail d'équipe ; les animateurs devraient donc s'efforcer de s'imposer aussi peu que possible et de permettre à la communauté de guider l'application des techniques.

L'Institut des stratégies environnementales mondiales (Institute for Global Environmental Strategies - IGES) recommande l'inclusion des techniques suivantes dans une ERP :<sup>5</sup>

1. **Les études de données secondaires** : par exemple, livres, dossiers, rapports, articles de presse, cartes.
2. **L'observation** : l'observation directe et des participants, les promenades, les activités de bricolage.
3. **Les entretiens semi-structurés** : il s'agit d'une séance informelle et guidée, où seulement certaines questions sont prédéterminées et d'autres questions nouvelles apparaissent pendant l'entretien, en guise de réaction aux réponses de la personne interrogée. Les entretiens peuvent se présenter sous plusieurs formes : (1) avec des agriculteurs individuels ou des foyers ; (2) avec des informateurs clés ; (3) entretiens de groupe ; (4) réunions communautaires ; (5) des chaînes (séquences) d'entretiens. L'entretien est dirigé par une équipe multidisciplinaire comptant de 2 à 4 personnes et la discussion est menée par différentes personnes en différentes occasions.
4. **Les jeux analytiques** : des jeux rapides pour définir les priorités d'un groupe, les performances, un classement, une notation, ou une stratification.
5. **Les histoires et les portraits** : par exemple, des descriptions imagées de la situation, de l'histoire locale, des analyses des tendances.
6. **Les schémas** : notamment les cartes, les photos aériennes, les transects,<sup>6</sup> les calendriers des saisons, les diagrammes de Venn,<sup>7</sup> les organigrammes, les profils historiques, l'ethnohistoire, les frises chronologiques.
7. **Les ateliers** : les gens de la localité et les personnes de l'extérieur se rassemblent pour discuter des informations et des idées de façon intensive.<sup>8</sup>

La Banque mondiale remarque que la cartographie et la modélisation « sont de bonnes techniques de départ car elles impliquent plusieurs personnes, stimulent beaucoup de discussion et d'enthousiasme, fournissent à l'équipe ERP un aperçu de la zone et traitent d'informations non polémiques. »<sup>9</sup> Les entretiens individuels peuvent être relégués à la fin de l'ERP comme moyen de mieux comprendre les divergences dans les préférences dans la communauté.<sup>10</sup>

## RÉFÉRENCES CLÉS

Bhandari, Bishnu. *Evaluation rurale participative (ERP), Module 4*. Institut pour les stratégies environnementales mondiales (Institute for Global Environmental Strategies - IGES), ébauche, 2003. [http://74.125.93.104/search?q=cache:GOXmZEq6ZSkJ:www.iges.or.jp/en/phase2/ee/pdf/report7.pdf+Bhandari,+Bishnu.+Participatory+Rural+Appraisal+\(PRA\),+Module+4,+Institute+for+Global+Environmental+Strategies&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://74.125.93.104/search?q=cache:GOXmZEq6ZSkJ:www.iges.or.jp/en/phase2/ee/pdf/report7.pdf+Bhandari,+Bishnu.+Participatory+Rural+Appraisal+(PRA),+Module+4,+Institute+for+Global+Environmental+Strategies&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us).

Chambers, Robert. *Evaluation rurale : rapide, décontractée et participative*. Institut d'études sur le développement, Document de discussion de l'Université de Brighton 311, 1992. <http://community.eldis.org/robertchambers/Blog/Rural-appraisal--rapid--relaxed-and-participatory--1992>.

Helvetas, Association suisse pour la coopération internationale. *Les clients d'abord ! Une trousse d'outils d'évaluation rapide du marché : contexte théorique et expériences de différents évènements d'ERM*. [www.helvetas.ch/global/pdf/english/Professional\\_competences/Documented\\_experiences/resources/Clients\\_First\\_lowres.pdf](http://www.helvetas.ch/global/pdf/english/Professional_competences/Documented_experiences/resources/Clients_First_lowres.pdf).

Banque mondiale. *Le livre de sources de participation de la Banque mondiale : Annexe I : Méthodes et outils*. [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm).

## NOTES

- 1 Banque mondiale, *Le livre de sources de participation de la Banque mondiale : Annexe I : Méthodes et outils*, [www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm](http://www.worldbank.org/wbi/sourcebook/sba104.htm).
- 2 Chambers, Robert, *Evaluation rurale : rapide, décontractée et participative*, Institut d'études sur le développement, Document de discussion IDS de l'Université de Brighton 311, 1992, p. 1, <http://community.eldis.org/robertchambers/Blog/Rural-appraisal--rapid--relaxed-and-participatory--1992>.
- 3 Cf. note 1.
- 4 Ibid.
- 5 Bhandari, Bishnu, *Evaluations rurale participative (ERP), Module 4*, Institut pour les stratégies environnementales mondiales (Institute for Global Environmental Strategies - IGES), Ebauche, 2003, p. 12, [http://74.125.93.104/search?q=cache:GOXmZEq6ZSkJ:www.iges.or.jp/en/phase2/ee/pdf/report7.pdf+Bhandari,+Bishnu.+Participatory+Rural+Appraisal+\(PRA\),+Module+4,+Institute+for+Global+Environmental+Strategies&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us](http://74.125.93.104/search?q=cache:GOXmZEq6ZSkJ:www.iges.or.jp/en/phase2/ee/pdf/report7.pdf+Bhandari,+Bishnu.+Participatory+Rural+Appraisal+(PRA),+Module+4,+Institute+for+Global+Environmental+Strategies&cd=1&hl=en&ct=clnk&gl=us).
- 6 Les transects divisent en coupant une surface ou une ligne de façon transversale.
- 7 Un diagramme de Venn consiste généralement en un chevauchement de cercles qui représentent des informations à utiliser pour comprendre les relations qu'elles ont entre elles.
- 8 Cf. note 5.
- 9 Cf. note 1.
- 10 Ibid.

---

# Evaluation du marché

Il est essentiel de conduire une évaluation du marché avant de sélectionner et de développer l'intervention de développement des moyens d'existence la plus appropriée. Les évaluations de marché identifient l'offre et la demande pour les biens et les services, la viabilité des professions et des entreprises, ainsi que les capacités du marché et les tendances dans la communauté locale. Un certain nombre de facteurs économiques, sociaux, culturels, ethniques, politiques et environnementaux, qui influencent le marché aux niveaux local, national et international, doivent être identifiés. En fonction du temps et des ressources disponibles, on pourra réaliser une évaluation plus longue et approfondie ; autrement, une évaluation rapide peut être utilisée pour acquérir les informations de base nécessaires pour procéder à l'intervention. Une évaluation rapide de marché « doit déterminer s'il existe des activités économiques durables potentielles pour les petits producteurs de la zone cible, et en quoi elles consistent. »<sup>1</sup>

Les évaluations de marché doivent s'appuyer sur des techniques d'observation et d'entretien. On observera minutieusement l'activité économique locale lors de visites aux centres-villes, aux quartiers des affaires centraux, aux marchés locaux et aux plateformes de transport/de commerce, ainsi que les interactions entre les vendeurs et les producteurs locaux.<sup>2</sup> Les praticiens menant des évaluations de marché devraient également interviewer : les marchands, producteurs et prestataires de services, les fonctionnaires du gouvernement national et local, et les membres des communautés déplacées et locales, qui peuvent être au fait des demande des marchés locaux. Il faut garder à l'esprit que les discussions sur la demande du marché et sur une éventuelle augmentation de l'offre de biens et de services peuvent sembler menaçantes pour les acteurs déjà présents sur le marché. Par conséquent, lorsque vous consultez divers acteurs, pensez à la façon dont vos questions peuvent affecter les réponses d'un participant. Dans les contextes de conflit ou de post-conflit, restez conscient de la présence potentielle d'acteurs du marché (acheteurs, vendeurs, fournisseurs) favorisant l'économie de conflit ou en tirant avantage, et qui, en fait, ont peut-être contribué au conflit ou au déplacement.

### Une évaluation du marché doit réussir à savoir :

- Dans quelle mesure les régions autour des camps et installations de réfugiés et DI sont-elles développées ?
- Comment les demandes du marché changent-elles ? Cherchez à comprendre le rythme des changements du marché, particulièrement dans un contexte de conflit ou de post-conflit. Les coûts des transactions peuvent être considérablement affectés par l'inflation immédiatement après un conflit, mais avoir tendance à redescendre avec le retour de la stabilité et la reconstructions des infrastructures.
- Quels secteurs sont en train de croître ou nécessitent des développements supplémentaires (p.ex. secteur industriel, secteur agricole, services) ?
- Quelles tendances apparaissent qui pourraient conduire à de nouveaux marchés ? Comment peuvent-elles être anticipées et exploitées ?
- Quels lacunes existent sur le marché en termes de produits et de services ?
- Quels types d'investissements, infrastructures et intrants sont requis pour développer des industries en croissance ou renaissantes ?
- Les partenariats public-privé — entre le gouvernement, les ONG et les entreprises locales, nationales et multinationales — créent-ils des projets de développement économique local ? Ces projets nécessiteront-ils de la main d'œuvre ?
- Y a-t-il des investissements du secteur privé récents ou à venir qui nécessiteront de la main d'œuvre ? Quelles compétences ou expérience particulières seront requises ?
- Comment les activités de développement actuelles et planifiées peuvent-elles utiliser l'expérience et les institutions locales pour maintenir les bienfaits du développement économique au niveau local ?
- Y a-t-il une certaine instabilité sur le marché ? De quelles manières le marché est-il vulnérable aux chocs, à la saisonnalité et aux changements de tendances ?
- Le marché est-il instable en raison d'un conflit récent ou en cours ?
- Quels rôles le conflit récent ou en cours joue-t-il dans l'activité économique locale ? Comment les

gens sont-ils devenus vulnérables suite au conflit ? Le conflit et l'insécurité limitent-ils le mouvement des personnes et des marchandises, ainsi que l'accès aux marchés ?

- Quels sont les acteurs impliqués dans l'économie de conflit ?
- Quels sont les effets de l'inflation ou la déflation sur le marché local ?
- Y a-t-il des risques de dysfonctionnement du marché engendrés, par exemple, par l'impact d'acteurs régionaux importants et de produits d'importation à bas prix ?
- Y a-t-il des politiques ou restrictions gouvernementales qui limitent les échanges sur le marché, telles que des taxes ou des droits ?

### OBSERVATION POUR L'ÉVALUATION DU MARCHÉ LOCAL<sup>3</sup>

- Dans quelle mesure le commerce est-il dynamique sur le marché local ?
- Quelles sont les activités visibles ayant lieu sur le marché ?
- Quels sont les biens produits dans la zone ? Quels types de biens et de services sont échangés ?
- Quels sont les biens les plus demandés ? Quels sont les biens surabondants ?
- Quels produits de base, produits transformés et biens semi-finis sont demandés par les grands détaillants, grossistes ou entreprises industrielles dans la région ?
- Le marché peut-il prendre en charge des producteurs supplémentaires sans qu'il n'y ait d'impact significatif sur les prix ?
- Quels sont les biens importés ? De quelles régions et/ou pays viennent-ils ?
- Comment les marchandises sont-elles transportées vers et hors du marché ? Les infrastructures sont-elles adéquates pour permettre aux véhicules de passer dans la zone et/ou sur le terrain ?
- Quels sont les secteurs les plus concurrentiels ? Quels sont les secteurs les moins concurrentiels ?
- Quels étals ou quelles entreprises ont le plus de clients ? Quels biens et services vendent-ils ?
- Quels étals et entreprises ont le moins de clients ? Quels biens et services vendent-ils ?

- Quel effet l'emplacement sur le marché semble-t-il exercer sur le succès des entreprises ?
- Quels acteurs participent au commerces des biens et services ?
- Les marchands travaillent-ils seuls ou collectivement ? Les marchands sont-ils basés dans la localité ou viennent-ils de l'extérieur de la communauté ?
- Quels types de services sociaux sont disponibles dans la zone (tels que cliniques médicales, écoles, services de counseling, transport) ?
- Quel rôle les femmes jouent-elles sur le marché ? Est-ce que des entreprises appartiennent à des femmes ?
- Les filles et les jeunes sont-ils présents sur le marché ? Quels rôles jouent-ils ?

**Voici quelques exemples de questions à poser aux marchands, producteurs et prestataires de services :**<sup>4</sup>

- Depuis combien de temps exercez-vous cette activité ? Où avez-vous acquis vos compétences ?
- Où obtenez-vous les intrants nécessaires (p.ex. outils, semences, équipements) pour vos biens et services ?
- Avez-vous accès aux intrants localement ou vous faut-il les importer ?
- Souffrez-vous de certaines contraintes pour la production de vos biens ?
- Y a-t-il des problèmes au niveau de la chaîne d'approvisionnement ?
- Quels sont les problèmes principaux que vous affrontez dans vos activités et sur le marché ?
- Comment obtenez-vous votre emplacement/étal sur le marché ?
- Quelles sont les obstacles pour commencer à vendre sur le marché ?
- Quels sont les obstacles pour acheter ou troquer des biens sur ce marché ?
- Y a-t-il des marchés parallèles ou clandestins qui fonctionnent en même temps que celui-ci ? Si oui, qu'est-ce qui est commercialisé sur ces marchés ?
- Comment le conflit et le déplacement affectent-ils le marché et les activités qui s'y déroulent ?
- Quel est l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique/ sociale/religieuse des personnes qui vendent ici ? Des personnes qui achètent ici ?
- À qui le marché appartient-il ?
- Le marché est-il protégé ? Par qui ?
- Qu'est-ce qui cause les fluctuations des prix (p.ex. les saisons, l'insécurité, la variabilité du climat, le conflit) ?
- Quelles devises sont acceptées sur le marché ?
- Les échanges se font-ils par troc ou en espèces ?
- Les marchands font-ils crédit ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ? Si oui, à qui ? (Aux hommes, femmes, jeunes, personnes âgées ? À des groupes ethniques, sociaux, politiques ou religieux particuliers ? Aux membres des communautés déplacées ou non déplacées ? À leurs parents ?)
- Quels biens sont emportés hors de la ville pour être vendus ou échangés ?
- Combien de clients avez-vous par jour ?
- Que faites-vous des bénéfices que vous gagnez ? Y a-t-il des biens et services sur le marché contre lesquels vous seriez disposés à troquer vos marchandises ?
- Si vous aviez accès au crédit, qu'en feriez-vous ? Est-ce que cela vous serait utile ?
- Avez-vous jamais pensé à augmenter la taille de votre entreprise ? Y a-t-il un marché pouvant accueillir l'expansion de votre produits ?
- Les autres membres de votre foyer vous assistent-ils dans vos activités commerciales ?
- Les producteurs locaux ont-ils assez de main d'œuvre ? Quels types de main d'œuvre et de compétences sont les plus demandés ?
- Pour les femmes : comment votre production ou participation au marché affectent-ils vos responsabilités domestiques ou de soins aux autres ? Est-ce que quelqu'un d'autre vous aide dans votre foyer ?

**Lorsque vous consultez les fonctionnaires des gouvernements national et locaux, demandez :**<sup>5</sup>

- Quelles sont les activités économiques les plus importantes dans votre communauté ? Comment les gens accèdent-ils aux ressources ?
- Quels sont les matières brutes principales produites dans cette communauté ?
- Les matières brutes sont-elles transformées sur place ? Sinon, où les matières brutes sont-elles traitées ?

- Y a-t-il des biens ou services disponibles en abondance qui rencontrent peu de demande ?
- Y a-t-il des pénuries de biens et services dans la zone ? Lesquelles ?
- Pour quels marchés nouveaux et émergents anticipez-vous une demande prochaine ?
- Quels sont les domaines connaissant la plus grande concurrence sur le marché ?
- Quelles sont les marchandises échangées avec d'autres communautés ?
- Est-ce que des transports vers et depuis le marché sont disponibles dans la communauté locale ou dans les communautés proches ? Si ce n'est pas le cas, comment les gens obtiennent-ils généralement les biens qu'ils achètent ou troquent ?
- Comment les biens sont-ils transportés vers et hors du marché ? À quelle fréquence cela se fait-il ?
- Les biens et services sont-ils achetés, troqués, ou les deux ? Quelle est la pratique la plus courante ?
- De quelles sortes de compétences les individus ont-ils besoin pour participer de façon significative aux activités économiques ?
- Comment les gens acquièrent-ils ces compétences à l'heure actuelle ? Les programmes de formation professionnelle dans la zone répondent-ils aux besoins du marché du travail ?
- Y a-t-il des programmes gouvernementaux ou non gouvernementaux dans cette communauté pour prendre en charge le développement des entreprises (tels que les programmes d'élevage de bétail, la vulgarisation agricole, le microcrédit, la formation professionnelle/en gestion d'entreprise) ?
- Comment les agences gouvernementales locales soutiennent-elles la croissance économique locale (par le développement de politiques, des incitations fiscales ou des services de soutien aux entreprises par exemple) ?
- Y a-t-il des projets de développement d'infrastructure — tels que la construction et la réparation de routes ou de ponts — planifiés qui pourrait augmenter l'accès aux marchés ?
- Y a-t-il des sources de crédit disponibles dans la communauté ?

- Quelles sont les politiques ou réglementations en place qui influencent le marché ? Y a-t-il des lois du travail en place ? Quels droits les déplacés ont-ils quant au travail ? Jouissent-ils de la liberté de mouvement ? Quelles autres politiques pourraient affecter leur accès aux activités économiques ?

**Lorsque vous recherchez la participation des communautés déplacées et locales, demandez :<sup>6</sup>**

- Quels sont les besoins de votre foyer ?
- Où achetez-vous les articles suivants : vêtements, nourriture, matériaux de construction pour le logement ?
- De quels types de biens les individus de votre communauté ont-ils besoin pour faire leur travail ?
- Y a-t-il des produits ou services dont les gens auraient besoin pour être plus productifs mais auxquels ils n'ont pas accès pour l'instant ? Pourquoi n'y ont-ils pas accès ?
- Quels sont les produits les plus importants sur le marché ?
- Le marché offre-t-il une diversité adéquate de produits et de services ?
- Si les membres de la communauté exercent actuellement des activités commerciales : quelles sont les sources principales de revenus ? Quels sont les points forts et les points faibles de ces sources de revenus ?
- Y a-t-il des obstacles pour pénétrer le marché ? Quels sont ces obstacles ?
- Les jeunes, personnes âgées, personnes handicapées et malades, ainsi que les anciens combattants font-ils face à des défis particuliers pour accéder ou vendre leurs biens et services sur le marché ? Quels sont leurs besoins spécifiques ?
- Les femmes sont-elles représentées sur le marché ? Affrontent-elles des obstacles particuliers pour vendre leurs produits et services sur le marché ?
- Quels produits et services les femmes vendent-elles ? Quels produits les hommes vendent-ils ?
- Quels sont les produits et services qui sont vendus par les femmes comme les hommes ?
- Selon vous, est-ce que les femmes pourraient réussir dans des secteurs particuliers ? Lesquels ?

## OUTIL D'ANALYSE ET DE CARTOGRAPHIE DE SYSTÈME DE MARCHÉ (EMERGENCY MARKET MAPPING AND ANALYSIS - EMMA)

L'Oxfam Grande Bretagne, l'International Rescue Committee et InterAction sont actuellement en train de préparer l'outil d'analyse et de cartographie de système de marché (Emergency Market Mapping and Analysis – EMMA), qui sera disponible en 2010.<sup>7</sup> L'EMMA vise à répondre au besoin d'une analyse rapide et améliorée des systèmes clés du marché dans des contextes d'urgence afin de mieux répondre aux besoins des populations touchées. La trousse d'outils EMMA et les notes d'orientation visent à encourager et assister le personnel humanitaire de terrain dans les situations d'urgence soudaine, afin de mieux comprendre et exploiter les systèmes de marché. Acquérir une bonne compréhension des systèmes de marché au plus tôt dans la phase d'urgence peut aider les agences humanitaires à utiliser les marchés pour obtenir les articles non alimentaires urgents, les intrants agricoles, l'essence, les outils et les services vitaux, et à améliorer la demande du marché du travail pour développer les moyens d'existence des déplacés. L'EMMA permettra aux praticiens de :

- Prendre des décisions précoces au sujet de la justesse relative des différentes options d'intervention directe afin d'assister les foyers affectés, telles que les interventions basées sur l'argent, les distributions en nature ou les articles importés ou fournis localement ;
- Évaluer les opportunités pour des « actions indirectes » complémentaires qui cibleront indirectement les foyers, telles que la réhabilitation d'infrastructures clés et des transports, et l'apport aux entreprises locales de subventions et/ou d'expertise technique et de services d'entreprise ;
- Réduire le risque de nuisance en réduisant la dépendance vis-à-vis de l'assistance, en promouvant le rétablissement à long terme et en augmentant la stabilité des marchés locaux qui fournissent des biens, services et sources de revenus essentiels ;

- Faciliter le contrôle des performances et l'accessibilité des systèmes de marché en suivant l'impact continu d'une crise et les résultats des programmes humanitaires sur les systèmes de marché critiques ;
- Améliorer la qualité de la planification de la préparation aux catastrophes ;
- Définir les exigences pour une analyse de marché plus détaillée.

La structure EMMA se composera des étapes suivantes :

1. **Préparation essentielle à l'EMMA** : recherches contextuelles ; communication et consultation ; ciblage de la population.
2. **Sélection de systèmes de marché critiques** : sélection de systèmes de marché ; identification des questions analytiques clés.
3. **Analyse préliminaire** : cartographie préliminaire du système de marché ; calendriers saisonniers préliminaires ; identification des indications des informateurs clés.
4. **Programme du travail sur le terrain, questions et format** : programme du travail sur le terrain ; structures des entretiens et questionnaires ; fiches de données et modèles d'entretiens.
5. **Réalisation des entretiens et autres activités de terrain** : méthodes et conseils pour les entretiens ; conseils pour l'enregistrement des données ; activités sur le terrain.
6. **Cartographie du système de marché** : carte de base du marché ; carte des marchés affectés par une situation d'urgence ; calendrier saisonnier ; description des caractéristiques clés.
7. **Individus : analyse des lacunes** : analyse comparative des profils économiques des foyers (de base et affectés par la situation d'urgence) ; analyse des besoins prioritaires et des lacunes.
8. **Analyse de la situation des systèmes de marché** : analyse de l'impact sur l'accès, la disponibilité, la conduite et les performances ; goulots d'étranglement et contraintes ; analyse de l'offre et la demande ; capacité à réagir des systèmes de marché.

9. **Intervention de réponse à l'urgence** : logique de l'analyse d'intervention ; catalogue des interventions en cas d'urgence ; outil de faisabilité financière ; matrice des options d'interventions ; cadre des recommandations d'intervention.
10. **Communication des résultats** : examen des résultats et des interprétations avec les collègues ; présentation des conclusions à des audiences plus larges.

L'outil EMMA doit être disponible en 2010 et il doit aider les praticiens à comprendre la dynamique de marché, spécialement dans les situations d'urgence, et à concevoir leurs interventions économiques en conséquence.

## RÉFÉRENCES CLÉS

Unité technique de rétablissement et de développement économiques de l'International Rescue Committee. « Exemples d'évaluations de marché. » Document interne.

Oxfam Grande Bretagne. *Organisations de producteurs : guide pour le développement des entreprises rurales collectives*. Annexe 2 : Évaluation rapide des marchés et des producteurs. 2007, p. 144-147. <http://publications.oxfam.org.uk/oxfam/display.asp?K=9780855985752&TAG=&CID>.

Oxfam Grande Bretagne, International Rescue Committee, InterAction, et Practical Action Consulting, avec le soutien du Bureau des États-Unis pour l'assistance en cas de catastrophe à l'étranger. *Trousse d'outils de mappage et d'analyse du marché en situation d'urgence (Emergency Market Mapping and Analysis - EMMA)*. À paraître (2010). L'outil EMMA sera disponible début 2010 : [www.emma-toolkit.info](http://www.emma-toolkit.info).

Réseau SEEP. *Développement de marché dans les environnements de crise ; enseignements pour les efforts de reconstruction économique en faveur des populations pauvres*. 2007. [www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659).

Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de Columbia University (School of International and Public Affairs – SIPA). *Trousse d'outils pour l'évaluation de marché à destination des prestataires de formation professionnelle et des jeunes*. Octobre 2008. [www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf).

Programme alimentaire mondial. *Analyse de marché dans les évaluations de sécurité alimentaire en situation d'urgence : directives sur l'analyse de la situation du marché & protocole de prédiction et d'intervention*. Août 2007. [http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual\\_guide\\_proced/wfp142137.pdf](http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp142137.pdf).

## NOTES

- Oxfam GB, *Organisations de producteurs : guide pour le développement des entreprises rurales collectives*, Annexe 2 : Évaluation rapide des marchés et des producteurs, 2007, p. 144.
- Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de Columbia University (School of International and Public Affairs - SIPA), *Trousse d'outils pour l'évaluation de marché pour les prestataires de formation professionnelle et les jeunes*, Octobre 2008, p. 25.
- Cf. International Rescue Committee, « Exemples d'évaluations de marché, » Unité technique de rétablissement et de développement économiques de l'IRC. Cf. note 1, p. 144-147. Cf. note 2, p. 25-30.
- Cf. note 2. Aussi, des parties de cette section sont dérivées de International Rescue Committee, « Exemples d'évaluations de marché, » Unité technique de rétablissement et de développement économiques de l'IRC.
- Des parties de cette section sont dérivées de International Rescue Committee, « Exemples d'évaluations de marché, » Unité technique de rétablissement et de développement économiques de l'IRC.
- Cf. note 4.
- Oxfam Grande Bretagne, International Rescue Committee, InterAction et Practical Action, *EMMA : outil de cartographie et d'analyse de marché en situation d'urgence*, à paraître (2010). L'outil EMMA sera disponible début 2010 sur ce site : [www.emma-toolkit.info](http://www.emma-toolkit.info).

---

# Une approche de l'analyse de la chaîne de valeur

Il est important de mener une analyse de la chaîne de valeur pour déterminer comment ajouter de la valeur aux produits et renforcer les liens avec les marchés. Les chaînes de valeur envisagent le cycle de vie d'un produit de sa production initiale jusqu'aux marchés finaux, à travers la chaîne d'événements et d'acteurs (y compris les fournisseurs, les fabricants et les marchands). La cartographie de la chaîne de valeur contribue à créer une approche systématique de la conception des programmes de promotion des moyens d'existence, à améliorer le potentiel des entreprises et leurs contributions, à éclaircir l'identité des acteurs du marché, et à définir les rapports entre fournisseurs, producteurs et clients. Par ailleurs, elle permet aux praticiens d'identifier l'intervention la plus appropriée en fonction des points où la chaîne de valeur peut être renforcée, et elle fournit aux participants un des services de soutien sous forme de développement technologique, d'assistance technique, de formation en compétences, de commercialisation ou d'accès aux services financiers.

Une analyse de la chaîne de valeur devrait tâcher de :

- Comprendre la structure de la chaîne de valeur ;
- Déterminer si la chaîne de valeur dépend de l'approvisionnement en intrants importés ou si elle utilise des producteurs locaux ;
- Déterminer si la chaîne de valeur crée une dépendance vis-à-vis des ressources naturelles ou une surexploitation de celles-ci ;
- Identifier les détenteurs du pouvoir dans la chaîne : les producteurs, les consommateurs ou les intermédiaires commerciaux ? Tous les acteurs disposent-ils d'un pouvoir de négociation égal ?
- Déterminer le risque que le renforcement de la chaîne de valeur accentue ou aggrave les inégalités socioéconomiques ou les disparités de richesse et de revenus dans la région ;
- Compiler une carte de la chaîne de valeur pré-conflit et la comparer à la chaîne de valeur post-conflit ;
- Identifier les rapports des acteurs de la chaîne de valeur avec ceux du conflit ;

- Déterminer si la chaîne de valeur a contribué à rétablir les liens interrompus par le conflit ;
- Identifier tout risque de sécurité lié à la participation à la chaîne ;
- Identifier les innovations technologiques applicables et évaluer si ces innovations auront un impact majeur, particulièrement sur les tendances montantes des marchés.

### Cartographie de la chaîne de valeur

La cartographie de la chaîne de valeur consiste à créer une carte visuelle qui identifie toutes les phases progressives et les acteurs de la chaîne de valeur. Le choix d'un secteur industriel doit se baser sur le potentiel du marché, les opportunités d'exploitation du marché ou l'augmentation des opportunités commerciales par rapport à un produit très demandé.

#### Étapes de la cartographie de la chaîne de valeur :<sup>1</sup>

1. Sélectionnez une industrie ou un sous-secteur présentant le plus grand potentiel de croissance
  - a. Sélectionnez une industrie ou un sous-secteur à l'aide des résultats de l'évaluation de marché.
  - b. Familiarisez-vous avec l'environnement économique.
2. Étudiez l'industrie ou sous-secteur
  - a. Les recherches devraient inclure les participants, les technologies, le flux et l'historique des produits.
  - b. Il est nécessaire d'utiliser toutes les informations disponibles au sujet des fonctions de la chaîne de valeur, telles que :
    - » producteurs
    - » participants
    - » acheteurs
    - » environnement social, culturel, ethnique, religieux, politique et économique
    - » marchés finaux
    - » marchés de soutien
    - » possibilités de modernisation
    - » experts de l'industrie

- c. Les chercheurs devraient poser les questions suivantes :
  - i. Où obtenez-vous les matières brutes ?
  - ii. À qui vendez-vous vos produits ?
  - iii. Quelles technologies utilisez-vous ?
  - iv. Ce secteur a-t-il récemment connu des changements importants ?

### 3. Cartographie de la chaîne de valeur

- a. Le conception de la carte de la chaîne de valeur est une étape importante pour déterminer les fonctions de chaque participant, ainsi que pour comprendre les marchés et l'industrie dans son ensemble :
  - i. Intégrer les fonctions, les participants, les technologies et les marchés finaux.
  - ii. Mettre en évidence les fonctions et le marché.
  - iii. Dresser la carte des participants.
  - iv. Dessiner les flux de produit.
  - v. Définir les canaux principaux.

Une carte de la chaîne de valeur typique comprend divers composants, dont les suivants :

- **Intrants** (outils, équipements, main d'œuvre, capital, formation et assistance technique)
- **Production** (utilisation des intrants pour produire ou transformer des marchandises pour leur ajouter de la valeur)
- **Transport/distribution** (transport des marchandises vers les acheteurs ou les distributeurs)
- **Commerce/accès au marché** (faire parvenir les produits finis vers les marchés finaux aux niveaux local, national, régional et international)

*(Des exemples de cartes de la chaîne de valeur réalisés par le Comité américain pour les réfugiés sont fournis ci-dessous.)*

Le projet Faire mieux fonctionner les marchés pour les populations pauvres (Making Markets Work Better for the Poor Project - M4P) a identifié les étapes suivantes pour la cartographie d'une chaîne de valeur :<sup>2</sup>

**Étape 1 : dresser la carte des processus de base dans la chaîne de valeur.** Distinguer au moins six ou sept processus majeurs à travers lesquels passent les matières brutes avant d'atteindre le stade de consommation finale.<sup>3</sup>

**Étape 2 : identifier et cartographier les acteurs principaux impliqués dans ces processus.**

Catégoriser les acteurs de la chaîne de valeur selon leur profession, leur statut juridique ou leurs propriétés, la taille ou l'échelle de leurs activités, leur niveau de pauvreté, et/ou leur emplacement géographique.<sup>4</sup>

**Étape 3 : dresser la carte des flux de produits, des informations et des connaissances.** Pour les produits, suivre simplement les stades par lesquels passe le produit tangible, des matières brutes jusqu'au produit final.<sup>5</sup> Les flux intangibles, tels que ceux d'informations et de connaissances, peuvent être plus difficiles à capturer sur une carte visuelle. N'oubliez pas que ces flux vont souvent dans les deux sens, par exemple : un marchand informe un agriculteur des exigences relatives aux produits ; un agriculteur donne au marchand des informations sur la disponibilité des produits.<sup>6</sup>

**Étape 4 : indiquer le volume des produits, le nombre d'acteurs et le nombre d'emplois.**

Identifier le volume des produits permet aux praticiens d'avoir une vue d'ensemble de la taille des divers canaux dans la chaîne de valeur. Il est également important d'établir le nombre d'acteurs et d'emplois dans la chaîne de valeur.<sup>7</sup>

**Étape 5 : cartographier le parcours géographique du produit ou service.**

Commencez au point de départ... et voyez si vous pouvez cartographier les modes de déplacement du produit depuis les négociants intermédiaires jusqu'aux grossistes, détaillants et consommateurs. Lorsque c'est possible, une carte de la région peut indiquer le flux du produit physique et vous permettre de saisir l'envergure du flux du produit, tout en mettant en évidence les variations locales ou régionales.<sup>8</sup>

**Étape 6 : indiquer la valeur aux différents niveaux de la chaîne de valeur.** Porter la valeur monétaire le long de la chaîne, mesurable de nombreuses façons :

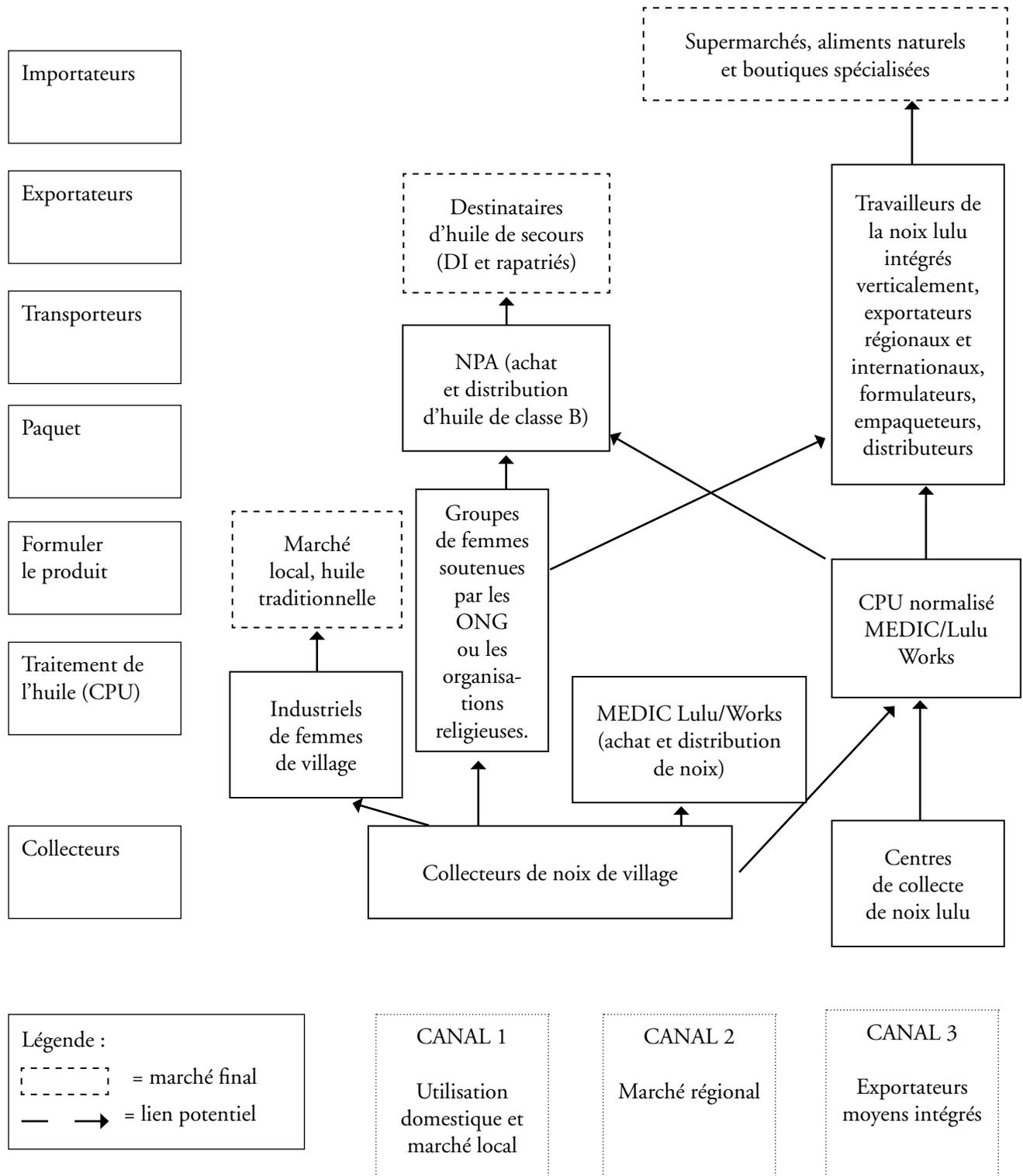
1. Évaluer la valeur ajoutée par chaque étape dans la chaîne.<sup>9</sup>
2. Autres indicateurs : revenu, coût, structures de coût, bénéfices et retours sur investissement.<sup>10</sup>

**Étape 7 : cartographier les rapports et liens entre les acteurs de la chaîne de valeur.** Des relations peuvent exister entre différentes étapes du processus (producteur et marchand) et à l'intérieur des mêmes processus (d'agriculteur à agriculteur).<sup>11</sup> Les relations et les liens peuvent être représentés sous forme de :

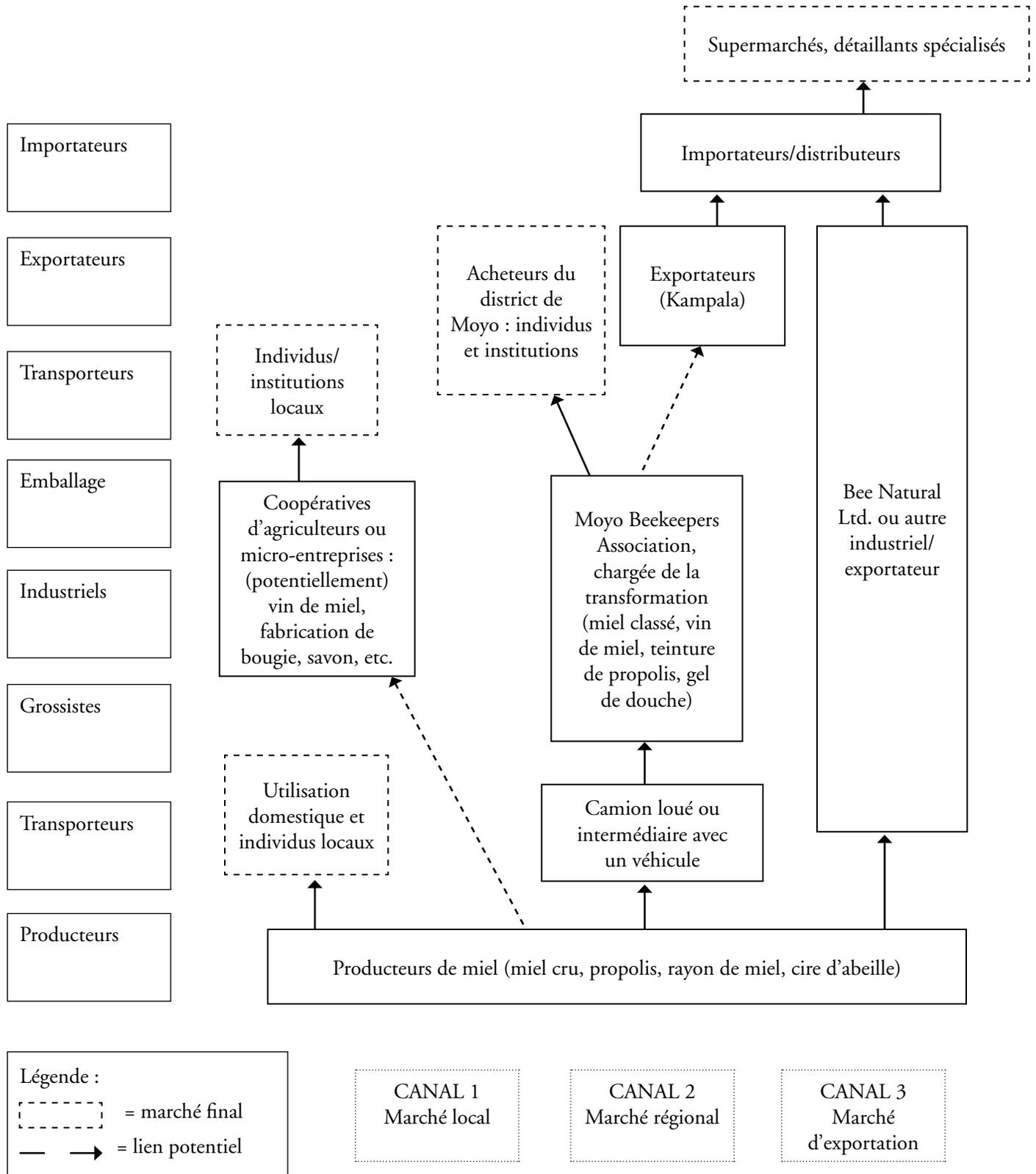
1. Relations ponctuelles de marché — ou relations « sur un pied d'égalité » — qui se produisent de façon ponctuelle, quand les acteurs font une transaction (ce qui inclut les négociations sur le prix, le volume et autres exigences) ; on indiquera la durée et l'étendue de cette transaction spécifique.
2. Relations de réseau persistantes et continues, qui impliquent un plus haut niveau de confiance et un certain degré d'interdépendance.
3. Intégration horizontale, dans laquelle la même organisation (que ce soit une entreprise ou une coopérative) traite différents processus dans la chaîne de valeur.<sup>12</sup>

**Étape 8 : cartographier les services d'entreprise qui alimentent la chaîne de valeur.** Comprendre la sphère qui englobe la chaîne de valeur, notamment les règles et réglementations qui régissent tout ou partie de la chaîne de valeur ou des services d'entreprise qui alimentent la chaîne.<sup>13</sup>

CARTE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU COMITÉ AMÉRICAIN POUR LES RÉFUGIÉS POUR LA CARTOGRAPHIE DU SOUS-SECTEUR DE LA NOIX LULU, GULU, OUGANDA<sup>14</sup>



CARTE DE LA CHAÎNE DE VALEUR DU COMITÉ AMÉRICAIN POUR LES RÉFUGIÉS POUR LA CARTOGRAPHIE DU SOUS-SECTEUR DE L'APICULTURE, GULU, OUGANDA<sup>15</sup>



## RÉFÉRENCES CLÉS

Groupe de travail M4P. *Mieux faire fonctionner les chaînes de valeur pour les populations pauvres : manuels pour les praticiens de l'analyse de chaîne de valeur*. 2005.

[www.markets4poor.org/?name=publication&top=viewDetailNews&id=964](http://www.markets4poor.org/?name=publication&top=viewDetailNews&id=964).

Miehlbradt, Alexandra et Linda Jones. *Étude de marché pour les initiatives de la chaîne de valeur. De l'information à l'action : une série de boîtes à outils pour les praticiens du développement de marché*. Mennonite Economic Development Associates (MEDA), décembre 2007. <http://communities.seepnetwork.org/edexchange/node/232>.

USAID. *Le cadre de la chaîne de valeur*. Document de communication de l'USAID. 2008. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC).

———. *L'approche de la chaîne de valeur pour la croissance économique avec la réduction de la pauvreté*. Document de communication de l'USAID. 2008. [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADJ375.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADJ375.pdf).

## NOTES

- 1 Steven Haggblade et Matthew Gamser, *Manuel de terrain pour les professionnels des sous-secteurs*, USAID (novembre 1991), [www.microlinks.org/ev02.php?ID=7351\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev02.php?ID=7351_201&ID2=DO_TOPIC).
- 2 Ibid., pp. 20-27.
- 3 Ibid., p. 21.
- 4 Ibid.
- 5 Ibid., p. 23.
- 6 Ibid.
- 7 Ibid., p. 24.
- 8 Ibid., p. 25.
- 9 Ibid.
- 10 Ibid.
- 11 Ibid., p. 26.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid., p. 27.
- 14 Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC), Cartographie du sous-secteur de la noix lulu, carte de la chaîne de valeur utilisée pendant une formation ARC en analyse de la chaîne de valeur à Gulu, Ouganda en juin 2007.
- 15 Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC), Cartographie du sous-secteur de l'apiculture, carte de la chaîne de valeur utilisée pendant une formation ARC en analyse de la chaîne de valeur à Gulu, Ouganda en juin 2007.

---

# Evaluation du marché du travail

Afin d'évaluer la demande professionnelle d'une région, il est important de mener une évaluation du marché du travail. Dans le développement d'une intervention de promotion des moyens d'existence, une évaluation du marché du travail aide les praticiens à faire en sorte que les participants au programme disposent d'opportunités d'embauche et de génération de revenus, tout en évitant la saturation du marché du travail local.

**Une évaluation du marché du travail doit :**

- identifier les évaluations du marché existantes afin de coordonner la collecte de données (en étudiant par exemple les données du gouvernement local et national et des organisations non gouvernementales (ONG) sur les marchés du travail, les niveaux de salaires et le coût de la vie, lorsque c'est possible) ;
- identifier des marchés nouveaux ou grandissants et/ou des secteurs innovants ;
- identifier les opportunités de développement de partenariats et de connexions avec les ONG, les organismes communautaires (OC), les employeurs publics et privés et les entreprises locales ;
- identifier les projets de développement local et les priorités qui nécessitent de la main d'œuvre ;
- déterminer quels métiers connaissent une demande considérable sur le marché du travail ;
- déterminer quels secteurs souffrent d'un manque de main d'œuvre ;
- déterminer quels secteurs sont capables d'absorber plus de main d'œuvre ;
- évaluer la capacité d'absorption de chaque métier pour assurer qu'il n'y aura pas une offre excessive de travailleurs disponibles ;
- déterminer les qualifications minimales requises pour les professions demandées ;
- identifier des professions qui acceptent des femmes et des personnes handicapées ou qui ont des besoins particuliers ;

- établir quels types de tâches les femmes et les groupes vulnérables, y compris les personnes handicapées, sont capables de réaliser dans plusieurs secteurs, en tenant compte des contraintes culturelles ou physiques potentielles ;
- identifier les obstacles à l'emploi dus au genre, à l'âge, aux capacités, à l'appartenance ethnique, au groupe social, à la religion ou à d'autres raisons ;
- identifier comment le secteur informel influence les opportunités en matière d'emploi ;
- être sensible aux besoins d'emplois et économiques de la communauté hôte.

**Les évaluations du marché du travail doivent être réalisées en consultant :**

- les employeurs et chefs d'entreprise locaux ;
- les associations de commerce/producteurs/entreprises ou les réseaux d'entreprises locaux ;
- les agences de l'état et du gouvernement local ;
- les formateurs locaux ;
- les donateurs, les ONG internationales, les ONG, les OC et les dirigeants communautaires de la zone ;
- les personnes déplacées de la communauté, qui peuvent être au fait des demandes du marché local.

**Lorsque vous consultez les chefs et directeurs d'entreprise locaux, demandez :<sup>1</sup>**

- Existe-t-il différentes opportunités d'emploi dans cette activité ? Dans quelle mesure est-il facile de trouver un emploi dans votre métier ?
- Pouvez-vous énumérer quelques uns des défis que vous rencontrez dans cette activité ?  
Cherchez à comprendre : la concurrence/saturation du marché, la formation des employés/les ressources humaines, l'accès à des marchés d'intrants limités, et le pouvoir d'achat des membres de la communauté.
- Quels sont les projets d'avenir de cette entreprise ? Cherchez à savoir si l'entreprise est en pleine croissance, si elle embauche des employés ou si au contraire elle est en train de réduire ses opérations et de licencier des travailleurs, si elle se diversifie et ajoute différents produits ou services, si elle

pénètre un nouveau secteur ou démarre un nouveau type de service.

- Quelles sont vos prévisions concernant les performances de votre entreprise pour l'année prochaine ? Avez-vous dû récemment faire un emprunt pour votre entreprise ?
- Cette entreprise se situe-t-elle dans un secteur qui grandit et qui est susceptible de nécessiter de nouveaux employés ou entrepreneurs dans un avenir proche ? À long terme ?
- Où trouvez-vous ou recrutez-vous vos employés ?
- Êtes-vous disposé à embaucher des femmes et des personnes handicapées ou ayant des besoins particuliers ?
- Comment vos employés ont-ils acquis leurs compétences (p.ex. par le biais d'une formation ou de leur expérience préalable), ou ont-ils appris sur le lieu de travail ? Combien d'employés avez-vous formés ? Quelle est la formation la plus utile pour votre métier ?
- Avez-vous une charge de travail régulière basée sur la demande des clients ?
- Quels produits ou services vendez-vous le plus ?
- Quel pourcentage des intrants requis (p.ex. outils, semences, équipements) sont locaux et quel pourcentage est importé ?
- Quels sont les mois ou les saisons les plus chargées ? Les coûts des intrants sont-ils plus élevés à différents moments de l'année ?

**Voici quelques unes des questions à poser aux associations de commerce, de producteurs et d'entreprises :<sup>2</sup>**

- Quels sont les marchés les plus importants pour ce produit dans le pays ou dans la région ? Quelle est la demande locale ?
- Où se trouvent les marchés les plus importants pour ce produit en-dehors du pays ou de la région ?
- La demande s'est-elle accrue, a-t-elle diminué ou est-elle restée égale ces dernières années ?
- Prévoit-on un changement de la demande pour les années à venir ?

**Voici quelques unes des questions à poser aux agences du gouvernement national et local :<sup>3</sup>**

- Quel est le pourcentage estimé de chômeurs dans la communauté hôte (par genre, âge et capacités) ?
- Quel est le pourcentage estimé de personnes travaillant à leur compte dans la localité ?
- Quelles sont les professions traditionnelles au niveau local ?
- Quels biens ou services sont actuellement indisponibles, mais que vous aimeriez voir disponibles localement ?
- Quels services requis par la communauté (soins médicaux, éducation, transports ou police) manquent de travailleurs ? Y a-t-il un besoin de professionnels formés, tels que d'instituteurs, de professionnels de la santé qualifiés ou de chauffeurs ?
- La formation professionnelle est-elle dispensée localement ? La formation répond-elle aux besoins du marché du travail local ?
- Selon vous, quelle sorte de formation serait le plus utile ?
- Quel type de formation la communauté aimerait-elle voir proposée aux hommes ?
- Quel type de formation la communauté aimerait-elle voir proposée aux femmes ?
- Y a-t-il des efforts faits pour promouvoir les opportunités d'emploi pour les femmes ?
- Comment les foyers obtiennent-ils des sources de revenus supplémentaires lorsqu'ils en ont besoin ?
- Quel est le revenu moyen des foyers (par an, par mois, par semaine) dans la localité ?
- Y a-t-il des groupes locaux particuliers qui sont dans un grand besoin ? Y a-t-il des ressources disponibles (formation, équipements et transport, notamment) pouvant aider les groupes vulnérables et les personnes handicapées et ayant des besoins particuliers à réaliser certains travaux ?
- Le gouvernement prévoit-il des projets de développement locaux qui nécessiteront de la

main d'œuvre ? Dans quels secteurs ? De quels types de main d'œuvre et de compétences le projet aura-t-il besoin ? Pendant combien de temps environ cette main d'œuvre sera-t-elle requise ?

- Y a-t-il des industries (y compris les industries artisanales) dans la localité ou à proximité ?
- De grandes sociétés nationales ou multinationales prévoient-elles de s'établir dans la région ? Dans un tel cas, cela engendrera-t-il des créations d'emplois ? Dans quels secteurs ?

**Lorsque vous consultez les formateurs locaux, demandez :**

- Quelle formation proposée correspond-elle le mieux aux besoins du marché du travail local ?
- Y a-t-il des pénuries de main d'œuvre dans la zone ?
- Dans quels métiers prévoyez-vous une saturation du marché ?
- Dans quels secteurs ou métiers constatez-vous un potentiel de croissance ?
- À quels obstacles les femmes font-elles face dans leur recherche d'emploi ?

**Lorsque vous consultez les donateurs, les ONG internationales, les ONG nationales et les OC, demandez :<sup>4</sup>**

- Quelles sont les activités des donateurs ou des agences, notamment au niveau des besoins en développement local, en développement d'infrastructures et en ressources humaines dans les camps, qui peuvent directement ou indirectement offrir des opportunités d'emploi dans les mois et les années à venir ?
- Ces projet auront-ils besoin de main d'œuvre ? Quels types de main d'œuvre et de compétences seront requis pour les projets ?
- Y aura-t-il des opportunités d'emploi dans votre organisation pendant la durée de votre séjour dans la région ? Dans quelles professions ? Quelles compétences seront requises ?

Lorsque vous recherchez la participation de la communauté déplacée, demandez :<sup>5</sup>

- Quel genre de travail aimeriez-vous faire ? À votre avis, quelles compétences ou expérience avez-vous qui sont utiles dans l'économie locale ?
- Selon vous, quelles opportunités d'emploi locales, y compris en travailleur autonome, sont le plus viables ?
- Quels types d'opportunités en matière de formation professionnelle aimeriez-vous voir ? Quel serait le meilleur moment de l'année pour que vous et/ou les membres de votre foyer suiviez une formation ? Avez-vous jamais eu l'occasion de recevoir une formation ?
- Quels biens ou services, introuvables dans la communauté, aimeriez-vous voir disponibles ?
- Parmi les membres de votre foyer qui sont en âge de travailler, combien sont actuellement au chômage ?
- Les femmes faisant partie de votre foyer sont-elles en mesure de travailler avec les autres responsabilités qu'elles endossent, telles que le soin des enfants et les tâches domestiques ? Sont-elles capables de gagner un revenu supplémentaire, par exemple en cultivant des légumes ou en faisant de la couture ?
- Comment votre foyer obtient-il des sources de revenus supplémentaires ?

## RÉFÉRENCES CLÉS

Agnew, Matthew. *Étude des informations sur le marché du travail en Afghanistan*. International Rescue Committee et Ministère du travail et des affaires sociales en Afghanistan, septembre 2003.

Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de l'Université de Columbia (School of International and Public Affairs - SIPA). *Trousse d'outils pour l'évaluation de marché à destination des prestataires de formation professionnelle et des jeunes*. Octobre 2008. [www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf).

## NOTES

- 1 Cf. Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de l'Université de Columbia (School of International and Public Affairs - SIPA), *Trousse d'outils pour l'évaluation de marché à destination des prestataires de formation professionnelle et des jeunes* (octobre 2008) : p. 42-46, [www.womenscommission.org/pdf/ug\\_ysl\\_toolkit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/ug_ysl_toolkit.pdf). Cf. IRC, *Étude des informations sur le marché du travail en Afghanistan*, IRC et Ministère du travail et des affaires sociales en Afghanistan (septembre 2003) : p. 128.
- 2 Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de l'Université de Columbia (School of International and Public Affairs - SIPA), *Trousse d'outils pour l'évaluation de marché à destination des prestataires de formation professionnelle et des jeunes*, octobre 2008, p. 50-56.
- 3 Cf. IRC, *Étude des informations sur le marché du travail en Afghanistan*, IRC et Ministère du travail et des affaires sociales en Afghanistan (septembre 2003) : p. 127. Cf. Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés et Faculté des affaires internationales et publiques de l'Université de Columbia (School of International and Public Affairs - SIPA), *Trousse d'outils d'évaluation du marché pour les dispensateurs de formation professionnelle et les jeunes* (octobre 2008) : p. 35-41.
- 4 Cf. note 2, p. 76-82.
- 5 Cf. IRC, *Étude des informations sur le marché du travail en Afghanistan*, IRC et Ministère du travail et des affaires sociales en Afghanistan (septembre 2003) : p. 129-130.

---

# Évaluation des capacités organisationnelles

Il est indispensable qu'une agence cherchant à développer une intervention de promotion des moyens d'existence n'entreprenne pas de programmation pour laquelle elle n'est pas équipée. Une agence doit évaluer si elle dispose du leadership, du personnel, de la capacité technique, de l'expérience, de l'expertise et des ressources nécessaires pour mener un programme. Si un programme échoue ou qu'il s'interrompt soudainement en raison d'une incapacité technique ou humaine et/ou d'un financement inadéquat, il peut exercer des impacts négatifs considérables sur les participants au programme. Dans le cas où elle n'aurait pas la capacité ou les ressources nécessaires, une agence peut tenter d'établir un partenariat avec d'autres organisations disposant de l'expertise appropriée. En plus de mesurer leur capacité organisationnelle, les agences doivent déterminer si d'autres services ou programmes sont accessibles à la communauté cible, afin de ne pas dédoubler les programmes. Tous ces facteurs doivent être évalués afin de prendre une décision éclairée concernant la réalisation d'un projet d'intervention pour les moyens d'existence.

CARE Somalie a développé un simple Outil d'évaluation des capacités (Capacity Assessment Tool - CAT)<sup>1</sup> visant à mesurer les données — y compris les données de base — pour noter et évaluer la capacité d'une organisation. L'exercice du CAT comprend cinq éléments, comme indiqué ici, et il peut être réalisé plus rapidement qu'une évaluation formelle de la capacité organisationnelle. Si une organisation peut répondre positivement à la majorité de ces questions, il est probable qu'elle dispose de la capacité requise. Si l'organisation ne possède pas ces systèmes, expertises et expériences, il n'est pas recommandable que l'agence poursuive la planification d'une intervention économique.

---

## GOUVERNANCE

1. L'ONG/le partenaire a une mission et des objectifs clairement formulés.
2. La mission de l'ONG/du partenaire est comprise par tous les membres du personnel.
3. L'ONG/le partenaire a mis un plan stratégique par écrit.
4. Les mécanismes de contrôle et d'évaluation sont intégrés aux plans de l'ONG/du partenaire.
5. L'ONG a des stratégies de levée de fonds par écrit.

---

## PRATIQUES DE GESTION

1. L'ONG a une structure organisationnelle avec une hiérarchie et des responsabilités clairement définies.
2. Il y a un échange clair d'informations au sein de l'ONG.
3. Des procédures administratives à jour existent par écrit.
4. Les pratiques de recrutement, d'emploi et de personnel sont clairement définies par écrit et appliquées.
5. Des plans d'opération sont développés, révisés et mis à jour, et ils reflètent un plan stratégique.
6. Les ressources sont planifiées et correctement attribuées.
7. Le personnel est activement impliqué dans la planification.
8. Les bénéficiaires et le personnel sont impliqués dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes.
9. L'ONG/le partenaire rédige régulièrement des rapports sur les activités et les résultats des évaluations.
10. Tous les membres du personnel ont des descriptions de poste valides.

11. L'ONG/le partenaire a un système clairement défini pour mesurer les performances du personnel.
12. L'ONG/le partenaire a les capacités requises pour former son personnel.

---

## FINANCES

1. Chez l'ONG/le partenaire les tâches et les responsabilités de comptable, directeur de projet et président sont clairement séparées.
2. Les rapports financiers sont exacts et ponctuels.
3. Les rapports sont utilisés pour la planification.
4. L'ONG dispose de politiques financières par écrit.
5. L'ONG a un potentiel de revenu autonome.

---

## ASPECTS TECHNIQUE/PRESTATION DE SERVICES

1. Il existe une expertise de secteur pertinente dans l'organisation.
2. L'expertise est crédible et reconnue par la communauté de développement.
3. L'ONG/le partenaire est capable d'adapter le programme et la prestation de services aux changements d'exigences de la communauté.
4. L'ONG/le partenaire a la capacité de mener des évaluations des besoins communautaires.
5. L'ONG/le partenaire recueille les données de base.
6. L'ONG/le partenaire peut mobiliser sa communauté.
7. L'ONG/partenaire prépare régulièrement des rapports sur les progrès accomplis.

---

## DURABILITÉ

1. L'ONG/le partenaire est membre d'organisations et de réseaux d'encadrement avec lesquels il partage des informations.
2. L'ONG/le partenaire a établi des partenariats avec d'autres organisations.
3. L'ONG/le partenaire applique un tarif pour ses services et/ou d'autres mécanismes de récupération des coûts intégrés dans la prestation de services.
4. L'ONG/le partenaire possède des capacités en termes de rédaction d'offres et de levée de fonds.<sup>2</sup>

L'Agence des États-Unis pour le développement international (U.S. Agency for International Development - USAID) a développé un Outil complet d'évaluation des capacités organisationnelles (Organizational Capacity Assessment Tool - OCAT)<sup>3</sup> qui évalue sept éléments de l'efficacité organisationnelle : la gouvernance, les pratiques de gestion, les ressources humaines, les ressources financières, la prestation de services, les relations externes et la durabilité. L'OCAT est un processus de diagnostic minutieux qui se base sur des entretiens, une notation et un classement des réponses, et qui rapporte les résultats concernant les points forts et les points faibles de l'organisation à son conseil d'administration, ses parties prenantes, les membres de la communauté, les gouvernements et les investisseurs pour obtenir des avis et soutenir l'amélioration permanente.

Quels que soient les outils employés, les organisations doivent réfléchir sérieusement sur leur capacité à concevoir, mettre en œuvre, contrôler et évaluer un programme avant de le démarrer. Une organisation doit disposer des ressources financières et humaines nécessaires au succès du programme avant son commencement, et elle doit avoir l'expertise technique pour concevoir et mettre en œuvre le programme efficacement. Les participants cibles ne sont pas bien servis par des programmes mal conçus, mal financés et mal gérés.

---

## RÉFÉRENCES CLÉS

CARE Somalie. « Outil d'évaluation des capacités. » Sans date. [www.careinternational.org.uk/download.php?id=39](http://www.careinternational.org.uk/download.php?id=39).

McKinsey & Company. « Annexe : Grille d'évaluation des capacités. » Dans *Renforcement efficace des capacités dans les organisations à but non lucratif*. Août 2001. [www.venturephilanthropypartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html](http://www.venturephilanthropypartners.org/learning/reports/capacity/capacity.html).

USAID Centre d'information et d'évaluation pour le développement. *TIPS : Pratiques récentes dans le contrôle et l'évaluation — mesurer la capacité institutionnelle*. 2002. N° 15, Annexes. <http://assess.mercycorps.org/jiveassess/entry.jspa?externalID=166&categoryID=106>.

---

## NOTES

- 1 CARE Somalie, Outil d'évaluation des capacités (sans date), [www.careinternational.org.uk/download.php?id=39](http://www.careinternational.org.uk/download.php?id=39).
- 2 Ibid., pp. 3-4.
- 3 Centre de l'USAID d'informations et d'évaluation pour le développement, *TIPS : Pratiques récentes dans le contrôle et l'évaluation — mesurer la capacité institutionnelle*, Annexes n° 15 (2000) : p. 66, <http://assess.mercycorps.org/jiveassess/entry.jspa?externalID=166&categoryID=106>.

---

# Monitoring et évaluation

## MONITORING

### Qu'est-ce que le monitoring (contrôle ou suivi) ?

Selon l'Oxfam Grande Bretagne, le monitoring est l'évaluation systématique des performances d'un programme au fil du temps. Il s'agit d'un processus collaboratif impliquant les organisations non gouvernementales (ONG), les agences de l'ONU et d'autres partenaires de mise en œuvre et communautés, et visant à examiner ce qui a eu lieu, afin d'identifier les changements survenus et de déterminer si le programme a contribué à ces changements. Les bilans de monitoring sont des occasions d'apprentissage régulières pour le personnel du programme et les partenaires, et ils permettent de réfléchir aux informations recueillies à travers les activités de monitoring et d'analyser ce qu'elles disent du programme et du contexte dans lequel il fonctionne, afin de décider des implications pour leur travail futur.<sup>1</sup>

### Pourquoi un monitoring ?

Le monitoring est employé pour contrôler quels changements positifs et négatifs, planifiés et non planifiés se produisent dans la vie des individus suite au programme.<sup>2</sup> C'est une activité essentielle pour la transparence, la redevabilité et la résolution des problèmes, mais aussi pour utiliser les retours d'informations et y répondre convenablement. Par ailleurs, un monitoring bien planifié, bien mis en œuvre et bien documenté offre un excellent fondement pour des études plus approfondies de l'impact permanent à long terme.<sup>3</sup>

**Étapes de monitoring de l'Oxfam Grande Bretagne :**<sup>4</sup>  
L'Oxfam Grande Bretagne établit les étapes à suivre pour assurer le monitoring d'un programme.

1. **Articuler la logique du programme.** Le développement d'un modèle logique clair du programme, en collaboration avec les partenaires et autres parties prenantes clés, peut contribuer à bâtir une vision commune des attentes en matière de changements et du rôle que chaque partie jouera pour effectuer ces changements.<sup>5</sup>
2. **Développer des indicateurs.** Parmi les indicateurs couramment utilisés figurent les indicateurs de processus ou d'activité, qui sont employés pour mesurer les progrès des activités par rapport à votre plan de travail, tandis que les indicateurs de résultat et d'impact sont utilisés pour mesurer les progrès vers les changements que vous espérez accomplir.<sup>6</sup>
3. **Produire un plan de monitoring.** Il doit y avoir un accord entre le personnel de l'agence, les partenaires et les communautés au sujet des indicateurs et de la façon dont les données seront contrôlées. Les plans de monitoring doivent être détaillés mais pratiques. On maintiendra donc au minimum le nombre d'indicateurs régissant la collecte d'informations ; on planifiera les visites de terrain en fonction des activités de monitoring ; on impliquera les partenaires et les communautés locales dans le processus de collecte d'informations ; et on exploitera au maximum les sources de données secondaires. Outre le contrôle des changements prévus, les plans de monitoring doivent aussi prévoir des processus permettant de suivre les changements non prévus.<sup>7</sup>
4. **Collecter des informations de base.** Une fois que le modèle logique du programme a été développé et que les indicateurs ont été identifiés, une étude de base doit être réalisée. Il s'agit du premier ensemble formel de mesures par rapport aux indicateurs de résultat ou d'impact.<sup>8</sup>

5. **Calendrier et objectif des bilans de monitoring.** Les changements du niveau des résultats ou de l'impact sont longs à prendre effet ; il est donc important de réfléchir avec soin aux moments appropriés pour collecter les informations relatives à ces indicateurs. Au début du programme, vous souhaiterez peut-être vous concentrer sur l'évaluation des progrès par rapport aux activités ou aux résultats, puis contrôler la progression vers les résultats et impact prévus ultérieurement.<sup>9</sup>

L'efficacité du monitoring peut être optimisée en développant un plan complet et un calendrier laissant suffisamment de temps pour les visites et activités de monitoring, en adoptant une approche souple pour s'ajuster aux changements de contexte, en assurant la participation de la communauté locale et des parties prenantes, et en garantissant la disponibilité de fonds adéquats pour couvrir les activités de monitoring.

## ÉVALUATION

### Qu'est-ce que l'évaluation ?

Les évaluations, selon l'Oxfam Grande Bretagne, complètent le contrôle continu en fournissant des évaluations plus approfondies et objectives de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un programme à des moments particuliers. Alors que le monitoring indique les tendances générales, les évaluations permettent généralement d'expliquer pourquoi les choses se passent de telle ou telle manière. Les évaluations de programme peuvent être entreprises à tout moment du cycle du programme, lorsqu'il est nécessaire d'en savoir plus sur le fonctionnement du programme, ou dans le but de rendre compte des ressources qui nous ont été confiées.<sup>10</sup>

### Types d'évaluation

Les évaluations peuvent varier et elles se classent par objectif, moment, stratégie, philosophie et ainsi de suite.<sup>11</sup> L'Oxfam Grande Bretagne relève trois types d'évaluation principaux, basés sur leur finalité :

- **Évaluations de processus.** Les évaluations de processus se concentrent sur l'acquisition d'une bonne intelligence des modes de fonctionnement d'un programme. Elles considèrent ce qu'un programme réalise, pour qui et de quelle façon, dans le but d'acquies une compréhension approfondie du fonctionnement du programme. Les évaluations de processus s'emploient pour identifier où des améliorations peuvent être apportées à la conception et la mise en œuvre du programme, et elles peuvent aussi soutenir les décisions relatives à la répétition ou l'expansion d'un programme. La plupart des évaluations précoces ou à moyen terme sont des évaluations de processus.<sup>12</sup>
- **Évaluations des résultats et de l'impact.** Elle sont parfois appelées évaluations finales ou récapitulatives ; elles évaluent les contributions que le programme a apportées en termes de changements immédiats et/ou d'effets plus larges et à plus long terme, et elles expliquent les raisons pour lesquelles une intervention particulière a réussi ou échoué. Les évaluations des résultats et de l'impact sont de rigueur variable : à une extrémité du spectre se trouvent les évaluations qui tentent de fournir des preuves solides qu'un programme est responsable de certains changements ; à l'autre, celles qui ne font que mesurer les changements ex-ante [les changements prédits au début du programme, et s'ils se sont produits ou pas] et spéculer sur les liens entre les changements et le programme. Les évaluations des résultats et de l'impact ont tendance à utiliser des conceptions expérimentales ou quasi-expérimentales.<sup>13</sup>
- **Méta-évaluations.** Ces évaluations rassemblent les résultats de deux évaluations ou plus sur des programmes de type semblable. Elles sont souvent conçues pour accumuler les résultats d'évaluations individuelles, et elles s'appuient aussi souvent sur des preuves corroborantes supplémentaires, afin de tirer des leçons pour l'avenir en vue d'améliorer les performances. Les méta-évaluations sont souvent plus théoriques que basées sur le terrain.<sup>14</sup>

Les évaluations finales doivent évaluer les résultats ou l'impact du programme, la valeur ajoutée au programme et sa rentabilité financière.<sup>15</sup>

## MONITORING ET ÉVALUATION (M&E)

Le processus de monitoring et d'évaluation, appliqué au développement des moyens d'existence, devrait mesurer les besoins, rechercher la participation directe des déplacés et déterminer les changements dans leurs moyens d'existence et dans leur sécurité économique, alimentaire et physique. Étant donné que les interventions de promotion des moyens d'existence pour les groupes déplacés fonctionnent souvent dans des contextes instables et en constante évolution, notamment en contextes de conflit, de post-conflit et de post-catastrophe, il est important de mener le M&E avec une perspective appropriée. Cate Turton, dans *Monitoring et évaluation des moyens d'existence : améliorer l'impact et la pertinence des interventions de développement*, écrit : « Le M&E des moyens d'existence doit chercher à suivre une image en constante évolution — car en fait, produire des 'rapports de situation' complets mais statiques ne nous intéresse pas : nous voulons plutôt chercher à savoir si les moyens d'existence avancent dans une direction positive. Le M&E des moyens d'existence se concentre fortement sur les tendances et les directions du changement... Pour que le M&E des moyens d'existence contribue à des processus de développement plus efficaces, il doit être situé dans et contribuer à un environnement institutionnel dans lequel les observations découlant du M&E sont perçues comme des ressources utiles pour la révision des politiques et les processus de répartition des ressources. La réussite du M&E des moyens d'existence dépend donc de la capacité d'apprentissage continu, afin que les problèmes soient résolus et traités efficacement sur une échelle d'opérations grandissante. »<sup>16</sup>

## RÉFÉRENCES CLÉS

Catley, Andrew et al. *Évaluation d'impact participative : guide pour les praticiens*. Centre international Feinstein, Tufts University. Octobre 2008. <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Participatory+Impact+Assessment---+a+Guide+for+Practitioners>.

Centre de recherches sur le développement mondial (Global Development Research Center - GDRC). « Cadre d'analyse de genre » (incluant l'outil de matrice d'analyse de genre). [www.gdrc.org/gender/framework/framework.html](http://www.gdrc.org/gender/framework/framework.html).

Oxfam Grande Bretagne. *Directives d'évaluation de l'Oxfam GB*. [www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/index.html](http://www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/index.html).

———. *Étude du monitoring de programme de l'Oxfam GB : exigences obligatoires et documentation de support*. [www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/downloads/oxfam\\_monitoring\\_review\\_guidelines.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/downloads/oxfam_monitoring_review_guidelines.pdf).

Turton, Cate. *Monitoring et évaluation des moyens d'existence : améliorer l'impact et la pertinence des interventions de développement*. IDL. Février 2001. <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/tur-ME01.rtf>.

## NOTES

- 1 Cf. Oxfam Grande Bretagne, *Étude du monitoring de programme de l'Oxfam GB : exigences obligatoires et documentation de support*, p. 3, [www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/downloads/oxfam\\_monitoring\\_review\\_guidelines.pdf](http://www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/downloads/oxfam_monitoring_review_guidelines.pdf).
- 2 Ibid., p. 4.
- 3 Ibid.
- 4 Ibid., pp. 6-7.
- 5 Ibid., p. 6.
- 6 Ibid.
- 7 Ibid., p. 7.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Cf. Oxfam Grande Bretagne. *Directives d'évaluation de l'Oxfam GB*, p.2, [www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/index.html](http://www.oxfam.org.uk/resources/evaluations/index.html).
- 11 Ibid., p. 6.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 Ibid.
- 15 Ibid., p. 7.
- 16 Cate Turton, *Monitoring et évaluation des moyens d'existence : améliorer l'impact et la pertinence des interventions de développement*, IDL (février 2001) : p. 9, <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/tur-ME01.rtf>.

---

# Ressources supplémentaires Outils d'évaluation et approches

Projets CDA d'apprentissage collaboratif. *Le Manuel Ne pas nuire (cadre pour l'analyse de l'impact de l'assistance sur un conflit)*. Novembre 2004. [www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf](http://www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf).

Jaspars, Susanne et Jeremy Shoham. *Un examen critique des approches pour l'évaluation et le contrôle des moyens d'existence dans les situations de conflit et d'instabilité politique chroniques*. Document de travail de l'Institut de développement outre-mer 191, décembre 2002. [www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=1986&title=critical-review-approaches-assessing-monitoring-livelihoods-situations-chronic-conflict-political-instability](http://www.odi.org.uk/resources/details.asp?id=1986&title=critical-review-approaches-assessing-monitoring-livelihoods-situations-chronic-conflict-political-instability).

Base de ressources des outils d'évaluation de Mercy Corps. <http://assess.mercycorps.org/jiveassess/index.jspa>.

Outils d'évaluation de l'Oxfam Grande Bretagne. [www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment\\_tools.html#livelihoods](http://www.oxfam.org.uk/resources/learning/humanitarian/fast/assessment_tools.html#livelihoods).

Reproductive Health Response in Conflict (RHRC) Consortium. *Manuel des outils sur la violence basée sur le genre : pour les évaluations initiales et la conception, le contrôle et l'évaluation finale des programmes dans les contextes de conflit*. Novembre 2003. [www.rhrc.org/resources/gbv/gbv\\_tools/manual\\_toc.html](http://www.rhrc.org/resources/gbv/gbv_tools/manual_toc.html).

RHRC Consortium/JSI Research and Training Institute. *Liste de contrôle pour l'action : prévention et intervention face à la violence basée sur le genre dans les contextes de déplacement*. Juin 2004. [www.womenwarpeace.org/docs/PR\\_checklist.pdf](http://www.womenwarpeace.org/docs/PR_checklist.pdf).

Rietbergen-McCracken, Jennifer et Deepa Narayan. *Participation et évaluation sociale : outils et techniques*. Banque mondiale, 1998. [www.serd.ait.ac.th/ump/html/books%5Cwbpsa.pdf](http://www.serd.ait.ac.th/ump/html/books%5Cwbpsa.pdf).

HCR. *Manuel pour l'autonomie : Annexe 1.5, Principes directeurs pour les évaluations ; Annexe 1.6, Cibler les évaluations ; Annexe 1.7, Types d'évaluations*. Août 2005. [www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).

Commission des femmes pour les femmes et enfants réfugiés. *Les handicaps parmi les populations réfugiées et touchées par un conflit : trousse de ressources pour les professionnels de terrain*. Juin 2008. [www.womenscommission.org/pdf/disab\\_res\\_kit.pdf](http://www.womenscommission.org/pdf/disab_res_kit.pdf).

Young, Helen et al. *Les évaluations de la sécurité alimentaire dans les situations d'urgence : une approche des moyens d'existence*. Réseau de pratique humanitaire, Institut de développement étranger, Document de travail RPH 36, juin 2001. [www.forcedmigration.org/sphere/pdf/food/odi/food-security-and-livelihoods.pdf](http://www.forcedmigration.org/sphere/pdf/food/odi/food-security-and-livelihoods.pdf).

---

# Ressources supplémentaires

---

## PUBLICATIONS

Beasley, Kenneth W. *Création d'emplois dans les sociétés en post-conflit*. Centre de l'USAID pour les informations et l'évaluation du développement, Bureau pour la coordination des politiques et des programmes. Document émis n° 9, avril 2006. [http://pdf.dec.org/pdf\\_docs/PNADE194.pdf](http://pdf.dec.org/pdf_docs/PNADE194.pdf).

CHF International. *Le développement international compte : la jeunesse, les conflits et les entreprises*. Documents occasionnels de CHF International, vol. 2, février 2008. [www.chfinternational.org/node/21515](http://www.chfinternational.org/node/21515).

Comité permanent inter-agences (CPIA). « Genre et moyens d'existence dans les situations d'urgence. » Dans *Femmes, filles, garçons, hommes : besoins différents, opportunités égales. Manuel sur le genre du Comité permanent inter-agences relatif à l'action humanitaire*, 2006. <http://ochaonline.un.org/HumanitarianIssues/GenderEquality/KeyDocuments/IASCGenderHandbook/tabid/1384/Default.aspx>. (également disponible en arabe, en espagnol, en français et en russe.)

———. *Directives pour les interventions contre la violence basée sur le genre dans les contextes humanitaires : se concentrer sur la prévention et la réaction face à la violence sexuelle dans les situations d'urgence*. Septembre 2005. [www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsi-tf\\_gender-gbv](http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsi-tf_gender-gbv). (également disponible en arabe, bahasa, français et espagnol.)

———. *Manuel pour la protection des déplacés internes*. Groupe de travail collectif du Comité permanent inter-agences pour la protection mondiale. Lancement provisoire, décembre 2007. [www.unhcr.org/refworld/publisher,IASC,,,4790cbc02,0.html](http://www.unhcr.org/refworld/publisher,IASC,,,4790cbc02,0.html). (également disponible en français.)

De Vriese, Machtelt. *Les moyens d'existence des réfugiés : un aperçu des preuves*. Unité d'évaluation et d'analyse des politiques du HCR, février 2006. [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/\\$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900sid/AMMF-6T7GW3/$file/UNHCR-Feb2006.pdf?openelement).

Département pour le développement international (Department for International Development – DFID). *Feuilles de conseils sur les moyens d'existence durables*. Octobre 2001. [www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials](http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials). (également disponible en arabe, chinois, espagnol, français, portugais et tamoul.)

Goovaerts, Piet, Martin Gasser et Aliza Belman Inbal. *Les approches basées sur la demande pour le soutien aux moyens d'existence dans les contextes d'après-guerre : une étude conjointe OIT-Banque mondiale*. Documents OIT-Banque mondiale sur le développement social : La prévention de conflit et le développement communautaire de reconstruction, Document n° 29, octobre 2005. [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC).

Guarnieri, Valerie. *Assistance alimentaire et moyens d'existence : défis et opportunités dans les situations d'urgence complexes*. Atelier international OAA : « La sécurité alimentaire dans les situations d'urgence complexes : développer des cadres de politique pour résoudre les défis de programmation à long terme. » Tivoli, Italie, 23-25 septembre 2003. <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/meeting/009/ae518e.pdf>.

HCR. *Manuel pour la planification et la mise en œuvre de programmes d'assistance au développement pour les réfugiés (Development Assistance for Refugees*

*- DAR)*. Janvier 2005. [www.unhcr.org/publ/PUBL/44c4875c2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44c4875c2.html).

———. *Manuel pour l'autonomie*. Août 2005. [www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).

———. *Manuel pour la protection des femmes et des filles du HCR*. Janvier 2008. [www.unhcr.org/publ/PROTECTION/47cfae612.html](http://www.unhcr.org/publ/PROTECTION/47cfae612.html).

Horst, Cindy. « Les moyens d'existence des réfugiés : continuité et transformations. » Oxford University Press. *Refugee Survey Quarterly*, vol. 25, n° 2, 2006.

Jacobsen, Karen. *La vie économique des réfugiés*. Sterling, VA : Kumarian Press, 2005. [www.kpbooks.com/books/BookDetail.aspx?productID=187209](http://www.kpbooks.com/books/BookDetail.aspx?productID=187209).

Jaspars, Susanne. *De la crise alimentaire au commerce équitable : analyse, protection et soutien des moyens d'existence dans les situations d'urgence*. Emergency Nutrition Network, supplément spécial série n° 3, mars 2006. [www.enonline.net/fex/27/supplement27.pdf](http://www.enonline.net/fex/27/supplement27.pdf).

Jaspars, Susanne, Sorcha O'Callaghan et Elizabeth Stites. *Relier les moyens d'existence et la protection : une analyse préliminaire basée sur une étude des publications et des pratiques des agences*. Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer, Document de travail GPH, décembre 2007. [www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/working-papers/2007/livelihoods-protection-analysis-literature-agency-practice.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/hpg-publications/working-papers/2007/livelihoods-protection-analysis-literature-agency-practice.pdf).

Longley, Catherine et Daniel Maxwell. *Les moyens d'existence, les conflits chroniques et les interventions humanitaires : une synthèse des pratiques actuelles*. Institut de développement outre-mer, Document de travail des moyens d'existence et conflits chroniques 182, juin 2003. [www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/182-livelihoods-chronic-conflict-humanitarian-response.pdf](http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/182-livelihoods-chronic-conflict-humanitarian-response.pdf).

Ohlsson, Leif. *Conflicts des moyens d'existence : relier la pauvreté et l'environnement comme causes de conflit*. Département de l'ASDI pour les ressources naturelles et l'environnement. Décembre 2000. [www.sida.se/?d=118&a=2750&language=en\\_US](http://www.sida.se/?d=118&a=2750&language=en_US).

OIT. *Rétablissement économique local*. Feuille d'information OIT. Mai 2003. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/factsheet13.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/factsheet13.pdf).

———. *Rétablissement économique local en Irak : matériels d'apprentissage pour les praticiens*. 2007. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/events/peer/download/tool4-ppt.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/events/peer/download/tool4-ppt.pdf).

———. *Prévention du recrutement des enfants et réintégration des enfants associés aux forces et groupes armés : cadre stratégique pour combler le vide économique*. 2007. [www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=6965](http://www.ilo.org/ipecinfo/product/viewProduct.do?productId=6965).

Organisation des Nations Unies *Politique des Nations Unies pour la création d'emplois, la génération de revenus et la réintégration en post-conflit*. Mai 2008. [www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/ASAZ-7NZKM4?OpenDocument](http://www.reliefweb.int/rw/lib.nsf/db900SID/ASAZ-7NZKM4?OpenDocument).

PNUD. *Le rétablissement économique post-conflit : favoriser l'ingéniosité locale*. Bureau du PNUD pour la prévention des crises et le rétablissement, rapport 2008 sur la prévention des crises et le rétablissement. [www.undp.org/cpr/we\\_do/eco\\_recovery.shtml](http://www.undp.org/cpr/we_do/eco_recovery.shtml). (récapitulatif exécutif également disponible en espagnol et en français.)

Projet Sphère. *Charte humanitaire et normes minimales lors des interventions en cas de catastrophe de Sphère*. 2004. [www.sphereproject.org](http://www.sphereproject.org). (également disponible en allemand, en arabe, en azéri, en birman, en coréen, en espagnol, en farsi, en français, en ourdou, en pachto, en russe, en tamoul, et en turque.)

Réseau SEEP. *Normes minimales pour le rétablissement économique après une crise*. Première

édition, février 2009. La publication sera disponible en 2009 à l'adresse suivante : <http://communities.seepnetwork.org/econrecovery>.

Social Initiatives, Ltd. *L'accès de femmes aux marchés : vulnérabilités et contraintes* : étude sur l'analyse des femmes de la vulnérabilité sociale pour évaluer leur accès au marché et les contraintes à partir de sites sélectionnés de BUILD, RMP et SHOW Project de CARE Bangladesh. Janvier 2003. [www.carebd.org/women\\_access\\_to\\_markets.pdf](http://www.carebd.org/women_access_to_markets.pdf).

Tutnjevic, Tamara. *Le genre dans les interventions en cas de crise : guide des rapports genre-pauvreté-emploi*. Programme InFocus de l'OIT sur les interventions en cas de crise et la reconstruction, novembre 2003. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/gender3.pdf](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/download/gender3.pdf).

UNICEF. *Le rôle du soutien social et des programmes de renforcement des compétences économiques dans la réduction des vulnérabilités des adolescents : perspectives et expérience de l'UNICEF à ce jour*. 2004.

USAID. *Les moyens d'existence et les conflits : des outils pour les interventions — questions clés, enseignements, options de programmation, ressources*. 2005. [www.usaid.gov/our\\_work/cross-cutting\\_programs/conflict/publications/docs/CMM\\_Livelihoods\\_and\\_Conflict\\_Dec\\_2005.pdf](http://www.usaid.gov/our_work/cross-cutting_programs/conflict/publications/docs/CMM_Livelihoods_and_Conflict_Dec_2005.pdf).

———. *La réduction de la pauvreté dans les conflits et les états fragiles : perspectives au niveau du foyer*. Récapitulatif des procédures d'une conférence tenue à Washington, D.C., 6-9 novembre 2006. [www.diw.de/deutsch/30033.html](http://www.diw.de/deutsch/30033.html).

USAID et EQUIP3. *Guide des programmes pour le développement des moyens d'existence des jeunes*. Juin 2008. [www.equip123.net/docs/e3-LivelihoodsGuide.pdf](http://www.equip123.net/docs/e3-LivelihoodsGuide.pdf).

---

## SITES WEB

Centre de ressources du DFID sur les moyens d'existence. [www.livelihoodsrc.org](http://www.livelihoodsrc.org).

Centre international Feinstein, Tufts University — Moyens d'existence. <https://wikis.uit.tufts.edu/confluence/display/FIC/Livelihoods>.

Commission des femmes pour les réfugiés. [www.womensrefugeecommission.org](http://www.womensrefugeecommission.org).

Groupe pour la politique humanitaire de l'Institut de développement outre-mer. [www.odi.org.uk/themes/humanitarian/index.html](http://www.odi.org.uk/themes/humanitarian/index.html)

Livelihoods Connect. [www.eldis.org/go/livelihoods](http://www.eldis.org/go/livelihoods).

Migration forcée en ligne : les moyens d'existence. [www.forcedmigration.org/browse/thematic/livelihoods.htm](http://www.forcedmigration.org/browse/thematic/livelihoods.htm).

OIT/Crise. L'intervention de l'Organisation internationale du travail en cas de crise et le programme de reconstruction. [www.ilo.org/public/english/employment/crisis/](http://www.ilo.org/public/english/employment/crisis/).

Réseau d'éducation et de promotion des petites entreprises (Small Enterprise Education and Promotion - SEEP) [www.SEEPNetwork.org](http://www.SEEPNetwork.org).

Réseau et plateforme d'apprentissage de Children, Youth & Economic Strengthening (CYES) [www.cyesnetwork.org](http://www.cyesnetwork.org).

USAID, Partage des enseignements, des informations et des connaissances sur la microentreprise (microLINKS). [www.microlinks.org](http://www.microlinks.org).

---

# Annexe

## Normes minimales pour le rétablissement économique après une crise

Le Réseau SEEP a développé les normes minimales suivantes pour le rétablissement économique après une crise<sup>1</sup> dans six catégories :

- Interventions de rétablissement économique
- Évaluations et analyses dans les environnements de crise
- Services financiers
- Accès aux actifs
- Création d'emplois
- Développement d'entreprise

---

### NORMES COMMUNES À TOUTES LES INTERVENTIONS POUR LE RÉTABLISSEMENT ÉCONOMIQUE

- **Norme commune 1 : intervention face au mauvais fonctionnement du marché**  
Le rétablissement économique répond à des signaux indiquant qu'un mauvais fonctionnement du marché entrave les entreprises qui font vivre les foyers affectés.<sup>2</sup>
- **Norme commune 2 : programmation basée sur le marché**  
Les décisions relatives à la conception et à la mise en œuvre d'un programme sont le reflet des réalités du marché. Il y a une compréhension complète de l'offre et la demande des biens et services, et de la

façon dont l'organisation des marchés détermine le pouvoir et la gouvernance parmi les différents acteurs du marché. Les programmes sont flexibles, permettant aux responsables de revoir leurs suppositions et opérations programmatiques en fonction des changements des conditions du marché.<sup>3</sup>

- **Norme commune 3 : soutien au rétablissement à long terme**

Les programmes de rétablissement économique, même ceux de court à moyen terme, contribuent au rétablissement à long terme en œuvrant pour le renforcement des marchés locaux et des institutions et entreprises locales, et en assurant que toutes les activités du programme incluent au préalable des stratégies de sortie pour les acteurs externes.<sup>4</sup>

- **Norme commune 4 : conception et mise en œuvre inclusives et transparentes des programmes**

La conception du programme considère le travail avec tous les acteurs du marché comme un moyen d'améliorer les moyens d'existence des foyers vulnérables. Les programmes communiquent efficacement à toutes les parties prenantes leurs objectifs, leurs moyens de sélection et leurs résultats.<sup>5</sup>

- **Norme commune 5 : utilisation de mécanismes directs comme indirects pour obtenir un impact sur les populations cibles**

Les programmes analysent l'impact et la rentabilité fournis en offrant les services directement aux groupes cibles, par rapport aux activités indirectes qui améliorent les conditions du marché pour toutes les populations.<sup>6</sup>

- **Norme commune 6 : la coordination des efforts pour un impact plus important**

Reconnaissant que le rétablissement économique implique de nombreuses parties prenantes, capacités et ressources, les programmes coordonnent leurs activités avec d'autres initiatives menées par les acteurs du secteur privé, du gouvernement et d'organisations non gouvernementales.<sup>7</sup>

- **Norme commune 7 : la constitution d'équipes compétentes sur le plan technique**

Le personnel des programmes est constitué d'individus connaissant bien les principes de rétablissement économique et/ou disposant d'un accès à des conseillers techniques ; les programmes incluent aussi des éléments de renforcement des capacités pour améliorer les compétences du personnel sur le terrain.<sup>8</sup>

- **Norme commune 8 : collecte et mise en pratique des enseignements**

Les programmes compensent l'évolution rapide du contexte et le renouvellement endémique et souvent rapide des environnements d'urgence en établissant des systèmes qui recueillent, diffusent et mettent en pratique les enseignements afin d'évaluer et d'améliorer les performances.<sup>9</sup>

---

## NORMES POUR L'ÉVALUATION ET L'ANALYSE DANS LES ENVIRONNEMENTS DE CRISE

- **Évaluations et analyses, norme 1 : calendrier**

Les évaluations débutent dès que possible, intégrant des processus continus qui contribuent au contrôle du programme.<sup>10</sup>

- **Évaluations et analyses, norme 2 : portée**

Les évaluations synthétisent les informations pertinentes concernant les moyens d'existence des foyers affectés, les systèmes de marché et les facteurs sociopolitiques.<sup>11</sup>

- **Évaluations et analyses, norme 3 : données et méthodes**

Les données d'évaluation sont recueillies à l'aide de méthodes qui garantissent la qualité des données et la sécurité des participants.<sup>12</sup>

- **Évaluations et analyses, norme 4 : analyse**

L'analyse des données d'évaluation est ponctuelle, transparente et pertinente, et répond aux besoins

du contrôle et de la prise de décisions relatives au programme.<sup>13</sup>

- **Évaluations et analyses, norme 5 : diffusion**  
Les résultats des évaluations sont diffusés afin de fournir des informations utilisables aux décideurs.<sup>14</sup>

---

## NORMES RELATIVES AUX SERVICES FINANCIERS

- **Services financiers, norme 1 : calendrier de l'intervention**  
Les services financiers sont mis en place ou rétablis dès que possible, et ils correspondent aux objectifs et délais de l'organisation de mise en œuvre.<sup>15</sup>
- **Services financiers, norme 2 : services financiers appropriés**  
Les interventions de services financiers se basent sur la capacité de l'organisation financière concernée et sur les besoins de la population cible.<sup>16</sup>
- **Services financiers, norme 3 : protection du client**  
Les prestataires de services financiers se conforment aux normes acceptées en matière de protection des clients.<sup>17</sup>
- **Services financiers, norme 4 : bonnes pratiques des services financiers**  
Tous les services financiers fournis respectent les bonnes pratiques de services financiers reconnues.<sup>18</sup>
- **Services financiers, norme 5 : coordination et transparence**  
Les prestataires de services financiers communiquent de façon proactive avec les parties prenantes et ils s'engagent à la transparence.<sup>19</sup>
- **Services financiers, norme 6 : réduction des risques de crise**  
Les prestataires de services financiers ont en place des politiques pour protéger les organisations et les clients contre les effets causés par une crise.<sup>20</sup>

---

## NORMES POUR L'ACCÈS AUX ACTIFS

- **Accès aux actifs, norme 1 : programmation pour les actifs**  
La programmation pour les actifs est menée de façon à faciliter le rétablissement économique à long terme tout en tenant compte des questions de ciblage, d'équité, de transparence et de sécurité.<sup>21</sup>
- **Accès aux actifs, norme 2 : programmation pour les actifs à court terme et à long terme**  
Les programmes pour les actifs à court terme parviennent à remplacer et préserver les actifs productifs existants, tandis que la programmation pour les actifs à long terme entraîne l'augmentation des actifs suite à l'amélioration de la capacité économique des destinataires.<sup>22</sup>
- **Accès aux actifs, norme 3 : actifs de groupe**  
Les interventions pour préserver, remplacer ou faire croître les actifs par un mécanisme de groupe ont des structures de gouvernance et de gestion qui sont claires, et elles se basent sur une analyse coût-bénéfice appropriée et une évaluation des implications pour le marché local.<sup>23</sup>
- **Accès aux actifs, norme 4 : actifs fonciers**  
Les individus et les communautés connaissent et ont accès aux informations, services et produits permettant de protéger et de préserver leur accès à la terre d'une façon équitable en période de crise.<sup>24</sup>

---

## NORMES POUR LA CRÉATION D'EMPLOIS

- **Création d'emplois, norme 1 : emploi décent**  
Les individus ont un accès équitable à des emplois décents avec une juste rémunération, qui ne compromettent pas les ressources dont ils ont besoin pour leurs moyens d'existence.<sup>25</sup>

## NORMES POUR LE DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISES

- **Développement d'entreprises, norme 1 : promotion d'activités et de marchés en fonction de la compréhension des retours et risques potentiels**  
Les sources nouvelles et existantes de revenus et de moyens d'existence sont promues avec une compréhension de l'environnement, des foyers et des entreprises, et en considérant les retours et risques potentiels, ainsi que l'environnement des entreprises.<sup>26</sup>
- **Développement d'entreprises, norme 2 : assurer viabilité et croissance**  
Les programmes qui promeuvent les entreprises et l'entrepreneuriat répondent à l'éventail de besoins critiques requis pour la viabilité et la croissance des entreprises, et ils assurent que les entreprises sont économiquement viables dans l'environnement existant, à court terme comme à long terme.<sup>27</sup>
- **Développement d'entreprise, norme 3 : durabilité à long terme**  
Les programmes de développement d'entreprise sont conçus dans une optique de durabilité à long terme.<sup>28</sup>
- **Développement d'entreprise, norme 4 : protection des individus et de l'environnement — « ne pas nuire »**  
Les opérations, produits et déchets des entreprises soutenues minimisent ou gèrent les préjudices potentiels portés à l'environnement ou aux individus, et ils n'encouragent pas l'exclusion, ne renforcent pas la pauvreté, ne créent pas de conflit et n'augmentent pas les disparités économiques.<sup>29</sup>

## NOTES

- 1 Réseau SEEP, *Normes minimales pour le rétablissement économique après une crise*, première édition (février 2009). La publication sera disponible en 2009 sur l'adresse suivante : <http://communities.seepnetwork.org/econrecovery>.
- 2 Ibid., p. 21.
- 3 Ibid., p. 23.
- 4 Ibid., p. 25.
- 5 Ibid., p. 28.
- 6 Ibid., p. 31.
- 7 Ibid., p. 34.
- 8 Ibid., p. 36.
- 9 Ibid., p. 38.
- 10 Ibid., p. 43.
- 11 Ibid., p. 44.
- 12 Ibid., p. 45.
- 13 Ibid., p. 46.
- 14 Ibid., p. 47.
- 15 Ibid., p. 53.
- 16 Ibid., p. 54.
- 17 Ibid., p. 56.
- 18 Ibid., p. 57.
- 19 Ibid., p. 59.
- 20 Ibid., p. 62.
- 21 Ibid., p. 69.
- 22 Ibid., p. 73.
- 23 Ibid., p. 74.
- 24 Ibid., p. 77.
- 25 Ibid., p. 83.
- 26 Ibid., p. 89.
- 27 Ibid., p. 91.
- 28 Ibid., p. 95.
- 29 Ibid., p. 97.

---

# Acronymes et abréviations

<b>AAH</b>	Action Africa Hilfe
<b>ACV</b>	Analyse de la chaîne de valeur
<b>ADAP</b>	Unité de participation et de développement de l'adolescent (Adolescent Development and Participation Unit - UNICEF)
<b>AgREN</b>	Réseau de recherche et de vulgarisation agricole (Agricultural Research and Extension Network)
<b>ALNAP</b>	Réseau de formation active pour la responsabilité et la performance de l'action humanitaire (Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action)
<b>ANSAB</b>	Réseau asiatique pour l'agriculture et les ressources biologiques durables (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources)
<b>APCV</b>	Analyse participative de la chaîne de valeur
<b>APD</b>	Aide publique au développement
<b>APE</b>	Association des parents d'élève
<b>ARC</b>	Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee)
<b>ASCA</b>	Association d'épargne et de crédit accumulatifs (Accumulating Savings and Credit Association)
<b>ASDI</b>	Agence suédoise de coopération internationale au développement
<b>B3</b>	Reconstruire en mieux (Build back better)
<b>BHF</b>	Business Humanitarian Forum
<b>BM</b>	Banque mondiale
<b>CDE</b>	Convention relative aux droits de l'enfant (1989)
<b>CEA</b>	Compañía Envasadora del Atlántico (Colombie)

<b>CEDAF</b>	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979)
<b>CFW</b>	Argent contre travail (Cash-for-Work)
<b>CIAT</b>	Centre international d'agriculture tropicale
<b>CIMCAW</b>	Amélioration continue dans l'alliance du milieu de travail d'Amérique centrale (Continuous Improvement in the Central American Workplace Alliance)
<b>CMS</b>	Système de gestion de contrepartie (Counterpart Management System)
<b>CPIA</b>	Comité permanent inter-agences
<b>CRCR</b>	Comité international de la Croix-Rouge
<b>CYCLE</b>	Contrecarrer le travail des jeunes et des enfants par les programmes d'éducation (Countering Youth and Child Labor through Education program)
<b>DAB</b>	Distributeur automatique de billets
<b>DAI</b>	Development Alternatives, Inc.
<b>DFID</b>	Département pour le développement international (Department for International Development - Royaume-Uni)
<b>DI</b>	Déplacé interne
<b>DNH</b>	Ne pas nuire (Do No Harm)
<b>DUDH</b>	Déclaration universelle des droits de l'homme (1948)
<b>ECDI</b>	Enterprise and Career Development Institute
<b>EFTP</b>	Enseignement et formation techniques et professionnels
<b>EGA</b>	Association européenne du médicament générique (European Generic Medicines Association)
<b>EIP</b>	Évaluation d'impact participative
<b>EMOPS</b>	Bureau des programmes d'urgence (Office of Emergency Programmes - UNICEF)
<b>EPAU</b>	Unité d'évaluation et d'analyse de politique (Evaluation and Policy Analysis Unit - HCR)
<b>EQUIP3</b>	Programme d'amélioration de la qualité de l'éducation (Educational Quality Improvement Program 3 - USAID)
<b>ERP</b>	Évaluation rurale participative
<b>ERR</b>	Évaluation rurale rapide
<b>FENU</b>	Fonds d'équipement des Nations Unies
<b>FFD</b>	Journée aux champs d'un agriculteur (Farmer Field Day)
<b>FFW</b>	Nourriture contre travail (Food-for-Work)
<b>FIC</b>	Centre international Feinstein, Tufts University
<b>FICR</b>	Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
<b>FIDA</b>	Fonds international pour le développement agricole
<b>FINCA</b>	Fondation pour l'assistance communautaire internationale (Foundation for International Community Assistance)
<b>FMI</b>	Fonds monétaire international
<b>GAA</b>	Groupe d'auto-assistance
<b>GBV</b>	Violence basée sur le genre (Gender-based violence)
<b>GCAP</b>	Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres
<b>GCRAI</b>	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
<b>GPH</b>	Groupe pour la politique humanitaire, Institut de développement outre-mer
<b>HCR</b>	Haut Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés

<b>HTA</b>	Association basée sur la commune d'origine (hometown association)
<b>ICARDA</b>	Centre international pour la recherche agricole dans les zones arides (International Center for Agricultural Research in the Dry Areas)
<b>IDEI</b>	Investissement direct à l'étranger
<b>IFC</b>	International Finance Corporation
<b>IGES</b>	Institut des stratégies environnementales mondiales (Institute for Global Environmental Strategies)
<b>IIED</b>	Institut international pour l'environnement et le développement (International Institute for Environment and Development)
<b>IIEPE</b>	Institut international de planification de l'éducation (UNESCO)
<b>IMF</b>	Institution de microfinance
<b>IRC</b>	International Rescue Committee
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation (International Organization for Standardization)
<b>JUMP</b>	Jaringan Utara Migrasi dan Pelarian (Malaysia)
<b>KDA</b>	K-Rep Development Agency (Kenya)
<b>LEGS</b>	Directives et normes pour l'aide d'urgence au bétail (Livestock Emergency Guidelines and Standards)
<b>M&amp;E</b>	Monitoring et évaluation
<b>MBP</b>	Meilleures pratiques de micro-entreprise (Microenterprise Best Practices)
<b>MEDA</b>	Mennonite Economic Development Associates
<b>MOU</b>	Mémorandum d'entente (memorandum of understanding)
<b>MSB</b>	Malawi Savings Bank
<b>MWG</b>	Groupe de travail sur la migration (Migration Working Group - Malaysia)
<b>NWG</b>	Groupe de travail national (National Working Group - Libéria)
<b>NYBT</b>	New York Board of Trade
<b>OAA</b>	Organisation pour l'alimentation et l'agriculture
<b>OC</b>	Organisme communautaire
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et développement économiques\
<b>ODI</b>	Institut de développement outre-mer (Overseas Development Institute)
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>OMF</b>	Organisation de microfinance
<b>OMS</b>	Organisation mondiale de la santé
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>ONU</b>	Organisation des Nations Unies
<b>ONUDI</b>	Organisation des Nations Unies pour le développement industriel
<b>OUA</b>	Organisation de l'unité africaine
<b>PAM</b>	Programme alimentaire mondial
<b>PCDESC</b>	Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (1966)
<b>PFNL</b>	Produit forestier non ligneux
<b>PIB</b>	Produit intérieur brut
<b>PIDCP</b>	Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966)
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>PNUCID</b>	Programme des Nations Unies pour le contrôle international des drogues

<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le développement
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>R2R</b>	Réfugiés au retour (Refuge-to-Return)
<b>RDC</b>	République démocratique du Congo
<b>RHVP</b>	Programme régional de lutte contre la faim et la vulnérabilité (Regional Hunger and Vulnerability Programme)
<b>RoSCA</b>	Association d'épargne et de crédit tournants (Rotating Savings and Credit Association)
<b>RRC</b>	Réduction des risques de catastrophe
<b>RSC</b>	Centre d'études sur les réfugiés (Refugee Studies Centre, University of Oxford)
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale d'entreprise
<b>SAIL</b>	Approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach to Improving Livelihoods - ARC)
<b>SDE</b>	Services de développement d'entreprise
<b>SEEP</b>	Réseau d'éducation et de promotion des petites entreprises (Small Enterprise Education and Promotion)
<b>SGBV</b>	Violence sexuelle et de genre (Sexual and gender-based violence)
<b>SGI</b>	Systèmes de gestion d'information
<b>SIPA</b>	Faculté des affaires internationales et publiques (School of International and Public Affairs) de l'Université de Columbia
<b>SMN</b>	Société multinationale
<b>TBBC</b>	Consortium de la frontière thaï-birmane (Thai-Burma Border Consortium)
<b>TCSA</b>	Travailleur communautaire en santé animale
<b>TIC</b>	Technologies de l'information et de la communication
<b>TRY</b>	Tap and Reposition Youth Initiative (Kenya)
<b>UHC</b>	Urgence humanitaire complexe
<b>UICN</b>	Union internationale pour la conservation de la nature
<b>UN OCHA</b>	Bureau des Nations Unies pour la coordination des affaires humanitaires (UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs)
<b>UN-INSTRAW</b>	Institut international de recherche et de formation pour l'avancement des femmes (International Research and Training Institute for the Advancement of Women)
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization)
<b>UNEVOC</b>	Centre international pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (International Centre for Technical and Vocational Education and Training - UNESCO)
<b>UNICEF</b>	Fonds des Nations Unies pour l'enfance (United Nations Children's Fund)
<b>USAID</b>	Agence des Etats-Unis pour le développement international (United States Agency for International Development)
<b>USD</b>	Dollars américains
<b>UWESO</b>	Effort des femmes ougandaises pour sauver les orphelins (Uganda Women's Effort to Save Orphans)
<b>VSF</b>	Vétérinaires Sans Frontières
<b>VSLA</b>	Association villageoise d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Association)
<b>WAM</b>	Women Advancing Microfinance International
<b>YES</b>	Youth Employment Summit (Kenya)

---

# Glossaire

**L'agroforesterie** est un système de gestion des ressources naturelles dynamique et écologique qui, à travers l'intégration des arbres dans les fermes et dans le paysage agricole, diversifie et maintient la production.<sup>1</sup>

**L'aide publique au développement (APD)** inclut les flux de financement officiel gérés avec comme objectif principal la promotion du développement économique et du bien-être des pays en voie de développement.<sup>2</sup>

**L'analyse de la chaîne de valeur (ACV)** est un outil d'analyse du marché utilisé pour évaluer la façon dont les produits gagnent de la valeur au fur et à mesure qu'ils traversent la gamme d'activités nécessaires pour les mettre sur le marché.

**L'apiculture** est la culture des abeilles, dans laquelle le miel, le rayon à couvain (cire d'abeille), le pain d'abeille (pollen) le propolis d'abeille (un mélange résineux utilisé par les abeilles pour fermer leurs ruches) sont extraits et collectés des ruches.

**L'apprentissage** est un type de formation sur le terrain dans laquelle un étudiant auprès d'un travailleur ou ouvrier qualifié sur son lieu de travail dans le but d'acquérir des compétences pratiques. Au terme du programme, il est possible que l'étudiant soit embauché par son formateur, ou placé à un emploi exigeant une connaissance des compétences acquises.

**L'aquaculture** est l'élevage d'organismes aquatiques dans les eaux intérieures et côtières, impliquant l'intervention d'un processus d'élevage améliorant la production et la propriété individuelle ou d'entreprise du stock cultivé.<sup>3</sup>

**L'échange contre travail** désigne les programmes offrant des emplois à court terme à des membres de la communauté, dans des projets de travaux publics afin de développer les actifs et infrastructures de la communauté.

**L'investissement étranger direct (IED)** est « un investissement direct qui établit un intérêt durable dans une entreprise ou un contrôle réel de la gestion d'une société. L'investissement direct à l'étranger peut impliquer l'achat d'actions d'une entreprise située dans un autre pays, le réinvestissement des revenus d'une entreprise étrangère dans le pays où elle se situe, ainsi que l'accord de prêts par des sociétés mères à leurs filiales à l'étranger. »<sup>4</sup>

**La formation en aptitude au travail** est une formation dispensée aux groupes vulnérables et autres, qui peuvent avoir besoin d'une préparation afin d'être performants sur le marché du travail et d'utiliser des compétences professionnelles qui ont peut-être été acquises par des programmes de formation et d'apprentissage. La formation en aptitude au travail inclut une instruction de base, telle que l'alphabétisation et le calcul, l'inculcation de comportements de travail appropriés tels que le professionnalisme, les normes du lieu de travail et les compétences en conduite d'entretien, et le développement de capacités de communication qui aideront les participants à suivre des instructions et à travailler en équipe.

**La formation en aptitudes à la vie quotidienne** complète la formation professionnelle pour les groupes qui sont particulièrement vulnérables en vue de les préparer à leur participation à la société et à leur réussite sur le marché du travail. La formation en aptitudes à la vie quotidienne développe une prise de conscience sur des sujets tels que le VIH/Sida, la santé génésique, les droits de l'homme, la durabilité environnementale, la sécurité personnelle, la violence basée sur le genre et la conscience des mines. Par ailleurs, elle peut comprendre l'enseignement de matières telles que la réconciliation, la résolution de conflit et l'éducation sur la paix, le développement de la paix, la réintégration sociale et la responsabilité civique.

**La micro-assurance** est la protection des individus à revenus faibles contre des risques spécifiques en échange de versements réguliers de primes d'assurance, en proportion de la probabilité et du coût du risque associé.<sup>5</sup>

**La microfinance** est un terme désignant les services financiers offerts aux individus pauvres qui ne sont pas servis par les banques et autres institutions financières formelles.

**La microfinance formelle** inclut les services de microfinance fournis par les banques publiques et privées, les compagnies d'assurance et les entreprises financières, soumises aux réglementations et à la supervision propres au secteur bancaire.

**La microfinance informelle** inclut les services de microfinance fournis non par des institutions, mais plutôt par des organisations ou individus dans une communauté sans statut juridique officiel ni intervention externe.

**La responsabilité sociale d'entreprise (RSE)** décrit l'engagement des groupes et entreprises à but lucratif à intégrer des pratiques commerciales socialement responsables, par le biais de contributions financières ou en nature à des causes sociales ou environnementales au niveau local ou mondial.

**La sous-traitance dans la communauté** est importante pour les projets d'échange contre travail, qui œuvrent de façon étroite avec la communauté déplacée. Il s'agit de conclure « un accord entre un organisme communautaire et une agence de financement ou de soutien externe dans le but de mettre en œuvre un projet de développement en faveur de la communauté. »<sup>6</sup>

**La substitution des secours** est la production locale d'articles de secours à distribuer aux réfugiés [et DI]. Les agences, au lieu d'acheter ailleurs et de distribuer des produits propriétaires, travaillent avec les réfugiés, les rapatriés et les communautés locales, qui produisent et vendent les produits aux programmes de secours humanitaire.<sup>7</sup> Les biens que les agences d'assistance, dans leurs efforts de secours, devraient autrement importer ou acheter pour les distribuer aux déplacés, comprennent les légumes, les céréales, les fruits, le savon, les moustiquaires, les tapis, les

ustensiles, les outils, les couvertures, les nattes de couchage, les serviettes hygiéniques, les tentes, les vêtements tricotés, les uniformes d'écolier, les sacs, la craie pour l'école, les briques, les fours en argile, les brouettes et le mobilier scolaire.

**La vigilance raisonnable** consiste à enquêter sur une personne ou organisation avant de passer un contrat ou un accord.

**La violence basée sur le genre (Gender-based violence - GBV)** est un terme large englobant tout acte nuisible commis contre le gré d'une personne, et qui se base sur les différences (de genre) attribuées socialement entre les hommes et les femmes. Les actes de GBV enfreignent plusieurs droits universels de l'homme protégés par les instruments et conventions internationaux. De nombreuses formes de GBV — mais pas toutes — sont illégales et considérées comme des actes criminels dans les lois et politiques nationales. Dans le monde entier, la GBV a un impact plus important sur les femmes et les filles que sur les hommes et les garçons. Le terme « violence basée sur le genre » s'utilise souvent de façon interchangeable à la place du terme « violence contre les femmes. » Le terme « violence basée sur le genre » souligne la dimension sexuée de ces types d'actes, à savoir le rapport entre le statut inférieur des femmes dans la société et leur vulnérabilité accrue face à la violence. Il est cependant important de remarquer que les hommes et les garçons peuvent également être victimes de la violence basée sur le genre, particulièrement de violence sexuelle. La nature et l'ampleur de types particuliers de GBV varient selon les cultures, les pays et les régions.<sup>8</sup>

**Le bétail** est défini par les Hauts Commissaires de l'ONU pour les réfugiés (HCR) comme constitué des animaux maintenus à des fins domestiques, tels que les bestiaux, les chevaux, les chèvres et les volailles.<sup>9</sup>

**Le crédit échelonné** sont des prêts sans bien en garantie accordés à de petits groupes d'individus (habituellement de trois à cinq), utilisant la pression du groupe comme incitation principale au remboursement.

**Le développement d'entreprise** est utilisé ici pour décrire le développement des entreprises commerciales aux niveaux micro, méso et/ou macro afin de créer des moyens d'existence pour les déplacés, de favoriser la croissance du secteur privé et de contribuer au rétablissement économique suite à un conflit ou à une crise.

**Le développement de marché** est un sous-secteur du développement d'entreprise et du secteur privé, dans lequel les programmes de développement relient les petites entreprises aux marchés existants et potentiels.<sup>10</sup> Ceux-ci incluent les marchés d'intrants et de soutien, qui fournissent les ressources nécessaires et permettent la production le long de la chaîne de valeur, ainsi que les marchés finaux, sur lesquels les produits finaux peuvent être vendus.

**Le développement de micro-entreprise** est défini par le Comité américain pour les réfugiés (American Refugee Committee - ARC) comme les programmes dont les objectifs comprennent le développement de micro-entreprises rentables pour les clients et l'offre durable de services qui aident les micro-entreprises (crédit, formation, etc.). Ces programmes ont tendance à durer plus longtemps et ils s'emploient dans des environnements plus stables.<sup>11</sup>

**Le microcrédit** est défini par la Grameen Bank comme des petits prêts à des personnes très pauvres pour les projets d'entrepreneuriat qui génèrent des revenus, leur permettant de subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille.<sup>12</sup> La Fondation pour l'assistance communautaire internationale (Foundation for International Community Assistance - FINCA), un prestataire de services financiers leader pour les entrepreneurs à faibles revenus, définit le microcrédit comme l'offre de capital d'exploitation pour alimenter la productivité de la majorité pauvre du monde.<sup>13</sup>

**Le non-refoulement** est un principe du droit international des réfugiés qui interdit le retour forcé d'un réfugié vers un territoire où il fait peut-être face à la persécution.<sup>14</sup>

**Le pastoralisme** est l'utilisation du pâturage intensif sur les terrains de pâture pour la production de bétail.<sup>15</sup>

**Le placement d'emploi** est l'adressage et placement direct de travailleurs à des emplois disponibles.

**Le produit intérieur brut (PIB)** est la valeur de tous les biens et services produits dans un pays pendant une année.<sup>16</sup>

**Le régime foncier** détermine la propriété de la terre et des ressources naturelles, ainsi que l'accès et les droits d'utilisation de la terre.

**Le rétablissement économique** est le processus consistant à stimuler la croissance de l'économie locale d'une zone à travers le développement du marché, le renforcement des entreprises nouvelles et existantes, et la création d'emplois dans les institutions des secteurs privé et public, notamment en reconstruisant les infrastructures requises pour permettre les échanges et le commerce sur les marchés locaux, nationaux, régionaux et internationaux.

**Le suivi familial** est un moyen de restaurer le contact ou de réunir des parents qui ont été séparés à cause d'un conflit, d'une catastrophe, de violences ou d'autres situations d'urgence. Le suivi familial implique « l'organisation d'échanges de nouvelles sur la famille et la transmission de documents lorsque les moyens de communication normaux sont interrompus, l'organisation de réunifications et rapatriements familiaux, ainsi que l'émission de documents de voyage et d'attestations. »<sup>17</sup>

**Le travail d'incitation** comprend les travaux effectués par les ouvriers réfugiés et DI, qui reçoivent des « incitations » pour leur travail. Les travailleurs d'incitation réalisent des tâches liées au fonctionnement des camps de réfugiés et de DI. Les travailleurs d'incitation sont employés dans des professions telles qu'instituteurs d'école, professionnels de la santé, traducteurs, travailleurs

communautaires de proximité, travailleurs sanitaires et de construction, agents de sécurité, mécaniciens automobiles, concierges, cuisiniers, commis de distribution, personnel de bureau et jardiniers.

**Les agents de vulgarisation** sont des individus — que ce soit des experts externes, des locaux ou des réfugiés — qui sont employés par le gouvernement ou par les agences d'assistance pour fournir des conseils, des plans, une formation, des observations et un soutien aux agriculteurs et aux groupes communautaires.<sup>18</sup>

**Les associations d'épargne et de crédit accumulatifs (Accumulating Savings and Credit Associations - ASCA)** sont des groupes de microfinance informels et provisoires qui proposent des prêts et des assurances à court terme, en utilisant l'épargne comme source unique des fonds prêtés. Les ASCA conservent l'épargne des membres, qui peuvent faire des demandes de prêt périodiques à partir des fonds accumulés. Les ASCA nécessitent normalement des registres (écrits ou gardés en mémoire), car tous les membres n'effectuent pas les transactions de la même manière. Un membre est nommé pour gérer les fonds, des registres sont maintenus et les excédents sont prêtés. Certains empruntent pendant que d'autres épargnent, et les emprunteurs peuvent emprunter des sommes différentes à des dates différentes, pour des termes différents. À la fin d'une période donnée, habituellement de six à douze mois, tous les prêts en cours sont remboursés et le montant accumulé plus intérêts est réparti entre les membres du groupe.

**Les associations d'épargne et de crédit tournants (Rotating Savings and Credit Associations - RoSCA)** sont des arrangements financiers communautaires impliquant un groupe d'épargnants qui apportent un montant fixe à un fonds commun de façon régulière. De petits prêts sont accordés à partir du fonds aux membres du groupe, qui, lorsqu'ils sont remboursés, deviennent un crédit pour un autre membre.

**Les associations villageoises d'épargne et de crédit (Village Savings and Loan Associations - VSLA)** sont des groupes auto-sélectionnés comprenant de 10 à 25 individus qui investissent leur épargne dans un fonds de crédit, à partir duquel les membres peuvent emprunter. Les prêts à intérêt sont initialement accordés pour un terme d'un à trois mois mais, avec le temps, ils peuvent aller jusqu'à six mois ou plus. En gérant de petits fonds communs locaux de capitaux pour répondre aux besoins des foyers en matière de gestion financière, les VSLA peuvent fournir des épargnes durables et rentables, ainsi que des services d'assurance et de crédit pour les personnes habitant dans des endroits où les banques et IMF ne sont pas présentes.

**Les chaînes de valeur** englobent la gamme complète des activités et services requis pour amener un produit ou un service de sa conception à la vente sur ses marchés finaux, qu'ils soient locaux, nationaux, régionaux ou mondiaux.<sup>19</sup>

**Les compétences non monétisées** incluent les tâches non rémunérées telles que la cuisine, le ménage, la couture, les soins aux enfants et les soins aux personnes qui en ont besoin.

**Les coopératives d'épargne et de crédit** : cf. unions de crédit.

**Les coopératives financières** : cf. unions de crédit.

**Les économies de camp** sont des économies localisées qui existent dans les camps de réfugiés et de DI.

**Les environnements favorables** sont ceux qui présentent des conditions favorisant la réussite succès des moyens d'existence ou des interventions dans ce domaine, telles que l'accessibilité des ressources, des politiques favorables aux réfugiés, une législation favorable aux entreprises, des incitations fiscales pour le développement d'entreprises et un environnement stable et sécurisé.

**Les envois de fonds collectifs** sont des fonds envoyés en commun par un groupe de diaspora vers sa communauté d'origine, qui sont utilisés pour augmenter l'impact sur les projets de développement et sur les investissements. Ces efforts collectifs pour fournir des infrastructures communautaires ou investir dans des entreprises ou dans la fabrication sont parfois désignée sous le nom d'associations pour la commune d'origine (hometown associations - HTA).

**Les envois de fonds** sont des revenus ou des biens reçus par les individus ou des foyers d'autres parties qui habitent ailleurs, que ce soit dans le même pays ou la même région, ou dans une autre partie du monde.

**Les extrants** incluent ce qui est produit pour les marchés finaux, tels que les produits bruts, les biens finis ou les services.

**Les groupes d'auto-assistance (GOA)** sont des groupes d'épargne communautaires.

**Les groupes vulnérables** sont ceux qui peuvent être exposés des vulnérabilités particulières et/ou présenter des besoins spéciaux, ainsi que ceux qui dont l'accès aux ressources ou aux moyens d'existence est restreint en raison de contraintes sociales, culturelles, économiques, physiques ou autres. Les groupes désignés comme vulnérables peuvent inclure les femmes, les jeunes, les femmes ou enfants qui sont chefs de famille, les enfants séparés, les personnes âgées, les personnes handicapées, les personnes souffrant du VIH/Sida ou d'autres maladies infectieuses, et les anciens combattants, entre autres.

**Les institutions de microfinance (IMF)** sont des prestataires formels de services de microfinance. Le terme en est venu à désigner un large éventail d'organisations, notamment des organisations non gouvernementales (ONG), des banques commerciales privées, des banques appartenant partiellement à l'état, des institutions financières non bancaires, des unions de crédit et des coopératives.

**Les intrants** sont les éléments nécessaires qui permettent aux individus de produire leurs biens et/ou services, tels que les matériaux, les semences, les équipements, la technologie, la main d'œuvre, le capital, la formation et l'assistance technique.

**Les microprêts** sont des prêts très petits en faveur des chômeurs, des entrepreneurs pauvres et d'autres individus vivant dans la pauvreté qui ne sont pas considérés comme « bancables » par les institutions de crédit formelles, car ils manquent de biens à offrir en garantie, d'un emploi régulier et d'un historique de crédit vérifiable.

**Les moyens d'existence** comprennent les capacités, actifs (y compris les ressources matérielles et sociales) et les activités nécessaires pour pouvoir vivre.<sup>20</sup>

**Les organisations de microfinance (OMF)** sont souvent synonymes des IMF, mais elles s'appliquent plus généralement aux entités créées par les ONG.

**Les partenariats public-privé** sont des alliances entre le secteur public et les entreprises à but lucratif, avec la possibilité de stimuler l'impact du développement à travers la combinaison des points forts de multiples parties prenantes.<sup>21</sup>

**Les petites et moyennes entreprises (PME)** sont des entreprises de petite et moyenne taille. Dans le contexte du développement, les petites entreprises peuvent compter jusqu'à 20 employés, et les moyennes entreprises, jusqu'à 50 employés. Dans un contexte autre, la Commission européenne définit les petites entreprises comme comptant moins de 50 employés, et les moyennes entreprises comme comptant moins de 250 employés.<sup>22</sup>

**Les prêts solidarité** sont l'offre de prêts sans bien de garantie nécessaire en faveur de petits groupes de personnes (habituellement de trois à cinq), utilisant la pression de groupe comme motivation principale de remboursement.

**Les programmes d'enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP)** préparent les individus à une participation productive au marché du travail en leur fournissant les compétences et connaissances requises pour faire partie de la main d'œuvre. Les programmes d'EFTP de court terme fournissent aux stagiaires les compétences minimales nécessaires pour produire un bien ou fournir un service spécialement pour en tirer des revenus. Les programmes d'EFTP de long terme peuvent inclure un cursus d'éducation générale en plus des compétences et connaissances spécifiques qui sont requises pour l'exercice d'un métier, et préparer les participants à des postes plus techniques et plus qualifiés.

**Les projets argent contre travail (Cash-for-Work - CFW)** rémunèrent les participants en espèces pour « un emploi temporaire à court terme, ne durant habituellement pas plus de six mois. »<sup>23</sup> L'objectif global des programmes argent contre travail « est de générer des emplois provisoires rapidement et d'injecter des fonds dans la communauté. »<sup>24</sup>

**Les services de développement d'entreprise (SDE)** sont des dispositions en faveur des participants des programmes de développement d'entreprises et de microfinance en vue d'accroître les possibilités de succès de leurs entreprises. Ces services sont considérés comme non financiers, et ils peuvent prendre la forme de formation, d'assistance technique et commerciale, d'informations et de connexions commerciales, de développement d'infrastructure, d'accès à la technologie, d'actions de défense, de conseil et de mentorat.<sup>25</sup>

**Les solutions durables** sont des solutions à long terme pour les réfugiés en post-déplacement, et elles incluent le rapatriement, l'intégration locale ou la réimplantation.

**Les stratégies d'adaptation négatives** sont des stratégies de survie que les individus utilisent parfois lorsqu'ils ne disposent pas des ressources adéquates et que leurs besoins ne sont pas satisfaits. Ces

stratégies d'adaptation, telles que la pratique du sexe transactionnel contre de la nourriture ou le ramassage de bois à brûler dans des zones peu sûres, exposent les individus à des risques de violence, de viol et d'abus.

**Les subventions en nature** sont des subventions non monétaires utilisées dans le cours du développement d'entreprise. Ces subventions peuvent inclure des intrants de production et/ou des outils pour assister au développement d'entreprises nouvelles ou existantes.

**Les systèmes tournants** sont des groupes d'épargne dans lesquels chaque membre s'engage à effectuer un paiement hebdomadaire dans un fonds commun. La séquence des destinataires des fonds peut se déterminer de façon aléatoire, par exemple en tirant au sort des chiffres dans un chapeau, ou bien par rotation structurée de membre en membre.

**Les technologies post-récolte** sont des techniques de traitement qui ajoutent de la valeur à des produits bruts et engendrent plus de bénéfices, tels que le raffinement, la conservation, le séchage, la distillation et l'extraction des biens récoltés. Ces traitements permettent aux producteurs de séparer leurs produits agricoles pour les vendre hors saison, lorsque des prix plus élevés peuvent être fixés et que les produits peuvent être plus demandés, ce qui réduit la dépendance par rapport aux revenus immédiats des récoltes.

**Les transferts de fonds formels** sont réalisés par des systèmes financiers établis, tels que les banques, les opérateurs de transfert d'argent et les postes, ainsi qu'à l'aide de cartes de crédit et de téléphones portables.

**Les transferts de fonds informels** se composent des transferts d'argent ou de biens en nature — articles de valeur destinés à l'investissement ou à la consommation — par des canaux non officiels, souvent envoyés par le biais de réseaux sociaux ou d'individus employés pour faire les transferts.

**Les unions de crédit** sont des institutions financières à but non lucratif qui appartiennent et sont gouvernées

par leurs membres, et qui sont généralement gérées par un personnel rémunéré qui peut être assisté ou non par des comités de membres volontaires.

**Reconstruire en mieux (Build back better - B3)** est une approche de la reconstruction visant à la rendre plus intelligente, de façon à « contribuer à atténuer ou à prévenir un conflit, ou à soutenir les communautés pour accroître leur résistance » face aux chocs et aux bouleversements.<sup>26</sup>

**Un bien de garantie** est un actif engagé par un emprunteur pour obtenir un prêt, et qui peut être saisi en cas de défaillance.

**Un mémorandum d'entente (memorandum of understanding - MOU)** désigne un document que les parties utilisent pour convenir des termes — tels que les rôles et les responsabilités — d'un partenariat.

**Un programme nourriture contre travail (Food-for-Work - FFW)** désigne un emploi temporaire à court terme, pour lequel les travailleurs sont rémunérés en nourriture, en bons ou occasionnellement en biens en nature — biens ou services offerts au lieu d'une rémunération en argent.

---

## NOTES

- 1 Centre mondial d'agroforesterie, « La science agroforestière au cœur des trois conventions environnementales, » [www.worldagroforestry.org/ar2006/feature\\_essay.asp](http://www.worldagroforestry.org/ar2006/feature_essay.asp) (consulté en février 2009).
- 2 OCDE, « Aide publique au développement (APD), » *Glossaire des termes statistiques*, <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6043>.
- 3 Organisation pour l'alimentation et l'agriculture, « Glossaire de l'aquaculture, » [www.fao.org/fi/glossary/aquaculture/](http://www.fao.org/fi/glossary/aquaculture/).
- 4 Banque mondiale, « Investissements étrangers directs, » dans le glossaire, *Au-delà de la croissance économique*, [www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html).
- 5 Craig Churchill, « Qu'est-ce que l'assurance pour les pauvres ? » Partie 1.1. dans *Protéger les populations pauvres*, Craig Churchill, Ed. OIT et Munich Re

- (novembre 2006) : p.12, [www.munichre-foundation.org/StiftungsWebsite/Projects/Microinsurance/2006Microinsurance/Microinsurance\\_Compendum.htm](http://www.munichre-foundation.org/StiftungsWebsite/Projects/Microinsurance/2006Microinsurance/Microinsurance_Compendum.htm).
- 6 OIT, *Création de moyens d'existence et d'emplois : la sous-traitance dans la communauté*, Options de politique et de gestion recommandées par l'OIT pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka (2005) : p. 6, [www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm).
  - 7 HCR, « Annexe 1.16 : Substitution de l'assistance » Annexe Un, dans *Manuel pour l'autonomie* (août 2005) : p. 162, [www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html](http://www.unhcr.org/publ/PUBL/44bf40cc2.html).
  - 8 Comité permanent inter-agences, *Directives pour les interventions contre la violence basée sur le genre dans les contextes humanitaires*, [www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-tf\\_gender-gbv](http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-tf_gender-gbv).
  - 9 HCR et Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), *Le gardiennage de bétail et l'élevage d'animaux dans les situations de réfugiés et de rapatriés : un guide pratique pour l'amélioration de la gestion* (août 2005) : p. 9, [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/4385e3432.pdf](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/4385e3432.pdf).
  - 10 Réseau SEEP, *Développement des marchés dans les environnements de crise ; leçons émergentes pour atteindre une reconstruction économique en faveur des populations pauvres* (2007) : p. viii, [www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659](http://www.seepnetwork.org/content/library/detail/5659).
  - 11 Comité américain pour les réfugiés, *Approche échelonnée pour l'amélioration des moyens d'existence (Stepped Approach for Improving Livelihoods - SAIL) : manuel de mise en œuvre pour les programmes en camp de réfugiés et en environnement de post-conflit*, première édition, glossaire, [www.arcrelief.org/site/PageServer?pagename=programs\\_micro\\_entreprise](http://www.arcrelief.org/site/PageServer?pagename=programs_micro_entreprise).
  - 12 Grameen Bank, [www.grameen-info.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=32&Itemid=91](http://www.grameen-info.org/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=91).
  - 13 FINCA International, [www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2394157/#microfinance](http://www.villagebanking.org/site/c.erKPI2PCIoE/b.2394157/#microfinance).
  - 14 HCR, Convention relative au statut des réfugiés (1951), [www.unhcr.ch/html/menu3/b/o\\_c\\_ref.htm](http://www.unhcr.ch/html/menu3/b/o_c_ref.htm).
  - 15 Blench, Roger, « Vous ne pouvez pas retourner chez-vous : le pastoralisme dans le nouveau millénaire, » Institut de développement outre-mer, Réseau de développement pastoral, 17 mai 01, p. 6, [www.odi.org.uk/networks/pdn/eps.pdf](http://www.odi.org.uk/networks/pdn/eps.pdf).
  - 16 Banque mondiale, « Produit intérieur brut, » dans le glossaire, *Au-delà de la croissance économique*. [www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/glossary.html).
  - 17 Comité international de la Croix-Rouge, « Rétablir le contact au sein des familles séparées par les conflits armés et les catastrophes naturelles, » [www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/family\\_links?OpenDocument](http://www.icrc.org/Web/eng/siteeng0.nsf/htmlall/family_links?OpenDocument).
  - 18 HCR, *Options de moyens d'existence dans les situations de réfugiés : un manuel pour promouvoir les pratiques agricoles judicieuses* (2002) : p. 35-36, [www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fae7.pdf](http://www.unhcr.org/protect/PROTECTION/406c2fae7.pdf).
  - 19 USAID, « Le cadre de la chaîne de valeur, » USAID *Documents de communication* (2008) : p. 1, [www.microlinks.org/ev\\_en.php?ID=21629\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://www.microlinks.org/ev_en.php?ID=21629_201&ID2=DO_TOPIC).
  - 20 DFID, « Guide de formation à distance sur les moyens d'existence durables, » *Fiches de conseils sur les moyens d'existence durables du DFID*, Adaptation du DFID de Chambers et Conway (1992) (avril 1999), [www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section1.pdf](http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section1.pdf).
  - 21 USAID, *Outils pour les développeurs d'alliance*, préparé par le Secrétariat de l'alliance pour le développement mondial (10 septembre 2004), [www.encapafrika.org/meo\\_course/Course\\_Materials/Module9--Special\\_Topics/PublicPrivate\\_and\\_FinancialIntermediation/Alliance\\_Builders\\_Toolkit\\_Guidance\\_2002.pdf](http://www.encapafrika.org/meo_course/Course_Materials/Module9--Special_Topics/PublicPrivate_and_FinancialIntermediation/Alliance_Builders_Toolkit_Guidance_2002.pdf).
  - 22 Commission européenne, « Définition de PME, » *Entreprise et industrie*, en mai 2003, [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm).
  - 23 OIT, *Création de moyens d'existence et d'emplois : argent contre travail, options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka* (2005) : p. 6, [www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm).
  - 24 Ibid.
  - 25 OIT, *Création de moyens d'existence et d'emplois : services de développement d'entreprises, options recommandées par l'OIT en matière de gestion et de politique pour une reconstruction favorable à l'emploi au Sri Lanka* (2005), [www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm](http://www-ilo-mirror.cornell.edu/public/english/region/asro/colombo/12businessdevelopmentsservicesA.htm).
  - 26 Organisation internationale du travail (OIT), *Le Lecteur 2006 : Mettre en œuvre un développement durable du secteur privé : atteindre des résultats tangibles pour les populations pauvres*, Centre international de formation de l'OIT (2006) : p. 66, [www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf](http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf).

---

# Remerciements

Le développement de ce manuel de terrain a été un effort global collaboratif. La Commission des femmes pour les réfugiés souhaite remercier tout particulièrement Jenny Reid Austin, consultante, qui en tant qu'éditrice en chef du manuel, a pris la tête de la rédaction et la révision des chapitres sur la base des recherches initiales et des ébauches rédigées par le personnel de la Commission des femmes pour les réfugiés et par de nombreux étudiants stagiaires de premier, deuxième et troisième cycles. Nous souhaitons aussi remercier Tim Morris pour l'aide qu'il a apportée à la rédaction et à l'édition, notamment dans les premières phases du processus de remaniement. Nous remercions tout particulièrement les nombreux praticiens sur le terrain, les experts en ressources, les universitaires et le personnel des agences des Nations Unies qui ont consacré un temps précieux à faire part de leurs idées, commentaires et observations.

Ce projet n'aurait pas été possible sans le soutien généreux du Bureau pour la population, les réfugiés et les migrations du Département d'État des États-Unis, du Département du Royaume-Uni pour le développement international (DFID) et de la fondation Bill & Melinda Gates, qui ont financé l'initiative mondiale sur trois ans pour le développement des moyens d'existence lancée par la Commission des femmes pour les réfugiés, y compris les projets pilotes qui ont alimenté ce manuel ; les missions d'évaluation sur le terrain qui ont confirmé les pratiques courantes et les besoins du secteur ; et le développement de ce manuel de terrain et sa publication mondiale. Nous souhaitons également remercier la fondation Starfish, qui a offert des fonds d'amorçage pour le projet.

Le projet a été dirigé, façonné et géré par Dale Buscher, directeur de la protection, Commission des femmes pour les réfugiés, et Lauren Heller, responsable des moyens d'existence. Diana Quick, directrice des communications, a assisté à l'édition.

Bien qu'il ne soit pas possible de remercier tous ceux qui ont apporté leur aide, nous souhaitons exprimer notre gratitude aux individus et organisations suivants pour les contributions spécifiques et utiles qu'ils ont apportées. Pour l'aide apportée aux recherches et à la rédaction, nous remercions les stagiaires : Kristy Crabtree, Madeline England, Lisa Jamboury, Jessica Kiessel, Yana Kusayeva, Jeannine Lemaire, Ellen Prusinski, Trude Raizen, Sam Ray, Barri Shorey, Jennifer Shulte et Vladimir Sreckovic. Nous voudrions également remercier les internes suivants pour leurs recherches et l'assistance administrative qu'ils ont fournie : Amber Callaway, Kenda J. Cunningham, Laura Cordero Herrera, Lisa Jamboury, Kristina Mitchell, Sam Ray et Barri Shorey.

La Commission des femmes pour les réfugiés exprime également sa gratitude aux personnes suivantes pour leurs commentaires sur les versions finales : Jenny Perlman Robinson, Commission des femmes pour les réfugiés ; Elizabeth Stites, Centre international Feinstein, Tufts University ; Terry Isert, Comité américain pour les réfugiés ; Laura Meissner, Réseau SEEP ; Alexia Deleligne, OIT/CRISIS ; Owen Shumba, PNUD ; Gaëla Roudy Fraser, HCR ; Mima Perisic, UNICEF ; Diana Guzmán Gómez, CHF International, Colombie ; Duangporn Saussay, ZOA Refugee Care, Thaïlande ; Bhim Muktan, International Development Enterprises, Népal ; Carrie Berg, International Rescue Committee ; Lili-Marguerite Stern, International Rescue Committee ; Line Pedersen, HCR ; Gisela Thater, HCR ; Christopher Brown, CHF International ; Jennifer Marcy, CHF International ; Mitos Urgel, Women's Education for Advancement & Empowerment (WEAVE), Thaïlande ; et Ram Subedi, Réseau asiatique pour l'agriculture et les ressources biologiques durables (ANSAB), Népal.

Nous voudrions également remercier les personnes suivantes pour leurs diverses contributions utiles au manuel de terrain : Shogufa Alpar, Commission des femmes pour les réfugiés ; Karri Goeldner Byrne, International Rescue Committee ; Radha Rajkotia, International Rescue Committee ; Aaron Evan Rippenkroeger, International Rescue Committee ; Tom Hopkins, International Rescue Committee ; Zaki Raheem, International Rescue Committee ; Darin Kingston, International Rescue Committee ; Niels Balzer, PAM ; Arun Kashyap, PNUD ; Rachel Locke, USAID ; Benjamin Kauffeld, Alliance pour le développement mondial de l'USAID ; Tracy Gerstle, Réseau SEEP ; Timothy Nourse, Academy for Educational Development ; Andrew Catley, Centre international Feinstein, Tufts University ; Patricia Weiss Fagen, Institut pour l'étude de la migration internationale, Georgetown University ; Tania Kaiser, Faculté des études orientales et africaines, University of London ; Marie-Christine Tremblay, CARE Canada ; Mohammed Qazilbash, CARE International Kenya ; Anna Young, Mercy Corps ; Sara Ward, Mercy Corps ; Reaz Uddin, BRAC, Bangladesh ; Aliénor Bernhard, Comité international de la Croix-Rouge ; Emmanuel Dennis, YES Kenya ; Ken Weimar, KickStart International ; Tom Kuhlman, Institut de recherches économiques agricoles, Université Wageningen, Pays-Bas ; Deborah Mulumba, Université Makerere, Ouganda ; Cindy Horst, Institut international de recherche pour la paix (PRIO), Norvège ; David Hircock, Aveda Corporation, Inc. ; Faud Strik, Strik Consulting ; María Sáenz, Habitat for Humanity International ; Ruth Campbell ; Justin Dubois ; Claire Dunigan ; Emily Harwitt-Whewell ; Jennifer Morgan ; et Mary Morgan.

Nous voudrions aussi remercier les nombreuses personnes et organisations qui ont donné de leur temps pour les entretiens, et qui ont partagé leurs études de cas ainsi que leurs outils et leur matériel de ressource. Enfin, merci aux réfugiés, déplacés et rapatriés avec qui et pour qui nous avons fait ces recherches. Nous souhaitons que ce manuel de terrain apporte une contribution significative aux vies et moyens d'existence des déplacés dans le monde entier.

# Formulaire de commentaires

Nous apprécierions tout commentaire de votre part concernant le Manuel de terrain sur les moyens d'existence afin de toujours mieux comprendre comment concevoir une programmation efficace dans ce domaine. Merci de bien vouloir répondre aux questions ci-dessous et renvoyer le questionnaire à [daleb@wrcommission.org](mailto:daleb@wrcommission.org). Vous pouvez aussi remplir ce formulaire en ligne sur : [www.womensrefugeecommission.org/livelihoods\\_survey](http://www.womensrefugeecommission.org/livelihoods_survey).

Date :

---

Nom :

---

Organisation :

---

Intitulé du poste :

---

Adresse :

---

Téléphone :

---

Fax :

---

E-mail :

---

**1. Veuillez indiquer le ou les chapitres sur les interventions de promotion des moyens d'existence que vous avez lus ou employés :**

- Programmes de formation et de placement
- Programmes d'échange contre travail
- Développement d'économies de camp
- Soutien aux interventions agraires
- Interventions de microfinance
- Développement d'entreprise

1a. Quelles interventions pour les moyens d'existence vous et votre organisation avez-vous développées ou étendues ?

1b. Les informations contenues dans les chapitres vous ont-elles été utiles ? Qu'est-ce qui vous a particulièrement rendu service ?

1c. Qu'est ce qui n'a pas été utile ? Pour quelle raison ?

1d. Quelles difficultés avez-vous rencontrées en utilisant le Manuel de terrain sur les moyens d'existence et comment les avez-vous surmontées ?

2. Veuillez indiquer les outils et conseils que vous avez utilisés dans la section Outils et approches de ce manuel de terrain afin de développer ou renforcer une intervention nouvelle ou existante pour la promotion des moyens d'existence :

- Analyse de la situation
- Analyse du conflit
- Évaluation participative des besoins
- Évaluation rurale participative
- Évaluation du marché
- Analyse de la chaîne de valeur
- Évaluation du marché du travail
- Évaluation des capacités organisationnelles
- Monitoring & Évaluation

2a. Lequel de ces outils s'est révélé particulièrement utile ? Pourquoi ?

2b. Avez-vous rencontré des difficultés en utilisant les outils ? Quelles difficultés ?

2c. Avez-vous employé d'autres outils, développés par votre organisation ou d'autres organisations ? Quels sont ces outils et dans quelle mesure sont-ils efficaces ?

2d. Quels outils supplémentaires rendraient le Manuel de terrain sur les moyens d'existence plus pertinent et utile pour votre travail ?

3. Veuillez indiquer si vous avez lu ou utilisé l'un des chapitres suivants :

- Travailler avec les gouvernements hôtes
- Partenariats public-privé
- Exploiter les envois de fonds

3a. Ces chapitres se sont-ils avérés utiles ? De quelles manières ?

3b. Qu'est-ce qui n'a pas été utile ?

4. Le Manuel de terrain sur le développement des moyens d'existence est-il pertinent pour votre travail ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi ?

5. Pouvez-vous nous faire part d'enseignements et/ou de bonnes pratiques issues de votre expérience de l'utilisation du Manuel de terrain sur le développement des moyens d'existence ? Y a-t-il des informations, absentes du Manuel, qui selon vous seraient utiles dans le développement d'une intervention de promotion des moyens d'existence, ou pour contribuer à la sécurité économique des populations déplacées ?

6. Le Manuel de terrain sur le développement des moyens d'existence est-il facile à utiliser ? S'il ne l'est pas, comment pourrait-il être amélioré ?

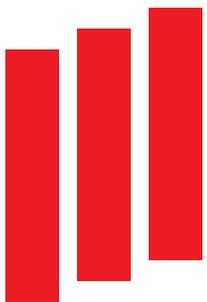
7. Quels commentaires ou observations d'ordre général voudriez-vous faire sur une quelconque partie du Manuel de terrain sur le développement des moyens d'existence ?

Veuillez renvoyer ce questionnaire à [daleb@wrcommission.org](mailto:daleb@wrcommission.org)

c/o Women's Refugee Commission  
 122 East 42nd Street  
 New York, NY 10168-1289  
 Etats-Unis

Vous pouvez également remplir ce formulaire en ligne à l'adresse suivante :  
[www.womensrefugeecommission.org/livelihoods\\_survey](http://www.womensrefugeecommission.org/livelihoods_survey)

MERCI DE NOUS AVOIR FAIT PART DE VOS OBSERVATIONS ! ELLES NOUS AIDERONT  
 À AMÉLIORER NOTRE TRAVAIL.



**WOMEN'S  
REFUGEE  
COMMISSION**

**COMMISSION DES FEMMES  
POUR LES RÉFUGIÉS**

122 E. 42nd Street

New York, NY 10168

[womensrefugeecommission.org](http://womensrefugeecommission.org)