

Manuel relatif à l'autosuffisance



UNHCR

United Nations High Commissioner for Refugees
Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés

Dorénavant, juin 2005

Manuel relatif à l'autosuffisance

Élaboré par :

*la Section de la réintégration et de l'installation sur place
Division de l'appui opérationnel
UNHCR, Genève*

Traduit de l'anglais par : *Bernadette Imbert*

Edité en français par : *Claudie Caccia, RLSS/DSO/UNHCR*

Copyright © Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)
Première édition (version anglaise) : août 2005.

Tout chapitre du présent ouvrage peut être adapté pour répondre à certains besoins locaux, traduit ou reproduit, intégralement ou partiellement, sans l'accord préalable de l'UNHCR, à condition que :

- Le chapitre ou l'extrait soit distribué gracieusement ou à prix coûtant, sans but lucratif.
- La source de l'ouvrage soit citée, avec mention expresse du nom de l'UNHCR.

Les services de l'UNHCR à Genève apprécieraient de recevoir un exemplaire des éventuelles adaptations ou traductions de la présente publication.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez vous adresser au :

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
Section de la réinsertion et de l'installation sur place
Division de l'appui opérationnel
Case postale 2500
1211 Genève 2 Dépôt
Suisse
E-mail : HQTS02@unhcr.org

L'UNHCR exprime sa reconnaissance au Ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du développement (BMZ) pour le financement de cette publication.

Conception graphique et mise en page :

Creative Lynx, Jackson et Associés
2, rue de Saint-Léger
CH-1205 Genève

Illustrations : Dorothy Migadde, Nairobi, Kenya.

CD de l'OIT :

Copyright © Organisation internationale du travail 2005

Première édition : 2005

Les publications du Bureau international du travail jouissent de la protection du droit d'auteur en vertu du Protocole n° 2, annexe à la Convention universelle pour la protection du droit d'auteur. De brefs extraits de ces publications peuvent néanmoins être reproduits sans autorisation, à condition que la source en soit dûment mentionnée. Toute demande d'autorisation de reproduction ou de traduction doit être adressée au Bureau des publications (Droits et licences), Bureau international du travail, CH-1211 Genève 22, Suisse, ou par courriel à l'adresse : pubdroit@ilo.org. Toute demande dans ce sens sera bienvenue.

Les désignations utilisées dans les publications et les produits électroniques du BIT, qui sont conformes aux pratiques des Nations Unies, ainsi que la présentation des informations y figurant, ne reflètent en aucun cas des prises de position du Bureau international du travail quant au statut juridique de tel ou tel pays, zone ou territoire ou de ses autorités, ni quant au tracé de ses frontières.

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez vous adresser au :

Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction

Département Redressement et Reconstruction

Bureau international du travail

4, route des Morillons

1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +44/22 799.62.70 ou 799.61.32

Fax : +44/22 799.61.89

E-mail : IFPCRISIS@ilo.org

AVANT-PROPOS

Le monde compte actuellement 12 millions de réfugiés, dont près de huit millions vivent dans des camps ou dans des zones d'installation depuis plus de dix ans ; certains camps ont ainsi vu se succéder plusieurs générations de réfugiés. Bon nombre de réfugiés ne sont pas libres de leurs mouvements et deviennent, au fil des ans, tributaires de l'aide humanitaire prodiguée dans les secteurs des vivres, des abris, des soins médicaux, de l'éducation, etc. Il est impossible de mettre en place des solutions durables si les réfugiés sont privés des droits les plus fondamentaux et demeurent des bénéficiaires passifs de l'assistance. De plus, les situations où les réfugiés n'ont pas la possibilité d'accéder à l'autosuffisance risquent d'alimenter rapidement des rancœurs et offrent des terrains propices au déclenchement de nouveaux conflits.

Les réfugiés autosuffisants ont plus de chances de remédier durablement à leur sort. C'est pourquoi la promotion de l'autosuffisance est un élément à part entière du Cadre pour des solutions durables en faveur des personnes déplacées, élaboré par l'UNHCR. Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR et ses partenaires offrent aux réfugiés et aux autres déplacés ne peut être efficace que si l'assistance matérielle est axée sur le renforcement de l'autosuffisance et l'habilitation des réfugiés. C'est dans ce contexte que le Manuel relatif à l'autosuffisance a été élaboré.

Le Manuel part du principe que les réfugiés qui ont acquis une certaine autonomie dans leur pays d'asile, grâce au perfectionnement de leurs compétences ou à des activités génératrices de revenus, peuvent constituer un atout pour leur pays déchiré par la guerre après leur retour. Ils peuvent également exercer une influence positive sur les communautés qui les accueillent, puisqu'ils apportent des compétences et des revenus supplémentaires et stimulent ainsi l'économie locale. Dans deux pays, la Zambie et l'Ouganda, on a eu la preuve manifeste des évolutions positives que les réfugiés pouvaient impulser dans des zones isolées et délaissées.

Le Manuel pour l'autosuffisance offre au personnel de terrain de l'UNHCR et à ses partenaires un outil opérationnel de tout premier ordre pour formuler et appliquer des stratégies d'autosuffisance. Fondé sur un constat – à savoir que l'emploi et la possibilité de gagner durablement des revenus sont des composantes fondatrices de l'autosuffisance, mais aussi de la croissance économique locale –, le Manuel propose également des documents à caractère pratique qui aideront les bureaux extérieurs à promouvoir des stratégies d'emploi dans des contextes qui subissent le contrecoup de conflits. Ces documents ont été élaborés avec l'appui de l'Organisation internationale du travail (OIT).

Le Manuel devrait être mis à profit lors de la phase initiale de planification de toutes les opérations, en vue d'appuyer l'élaboration de stratégies pluriannuelles d'autosuffisance. Comme la planification est un processus inclusif, réunissant toutes les parties prenantes, y compris les personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, le Manuel guidera l'effort commun destiné à aider les réfugiés à prendre des décisions relatives à leur propre développement et à leur offrir la possibilité d'assurer durablement leur subsistance, notamment en leur garantissant l'accès à la terre, à la formation technique et au microcrédit.

J'espère du fond du cœur que ce Manuel créera un environnement favorable, susceptible de donner aux réfugiés et aux autres déplacés le courage de prendre un nouveau départ, de les aider à rechercher activement des possibilités de développement individuel et communautaire et de leur permettre de trouver la dignité et l'espoir dans leur quête de solutions durables et dans les difficultés qu'ils affrontent pour y parvenir.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marjon Kamara', with a long horizontal flourish extending to the right.

Marjon Kamara
Directrice, DSO/UNHCR

REMERCIEMENTS

La Section de la réintégration et de l'installation sur place (RLSS), qui fait partie de la Division de l'appui opérationnel (DSO), a élaboré le Manuel relatif à l'autosuffisance. Nous tenons à remercier ici toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de cette publication.

Nous souhaitons tout particulièrement remercier Christopher Davey, qui a rédigé et parachevé le Manuel. Ses idées originales ont donné naissance à un outil concret, fondé sur des expériences de terrain et sur une série de situations et de scénarios. Myriam Houtart, administratrice principale chargée de l'autosuffisance au sein de la RLSS, a lancé les travaux et dirigé l'équipe, en la faisant profiter de son dévouement, de ses nombreux apports et de sa vaste expérience pratique. Joanne Philpott a effectué des recherches et préparé les documents qui ont servi de point de départ à la présente publication ; Maria Eugenia Lazarte, stagiaire à la RLSS, a proposé des idées pertinentes et contribué à l'élaboration des guides concis ; Soo-Eun Chae, économiste et planificateur adjoint, et Joanna Reynolds, consultante auxiliaire auprès de la SRIS, ont été d'un précieux secours lors de la révision et de la finalisation du Manuel. Un grand merci à l'auteur des illustrations, Dorothy Migadde, qui a su restituer les différents messages et nous a offert de merveilleux dessins, qu'on a plaisir à regarder.

Au sein de l'UNHCR, bon nombre de collègues nous ont offert leur concours et nous tenons à les en remercier, avec une mention particulière pour les membres du Département de l'appui opérationnel (DSO), du Département de la protection internationale (DPI) et des Bureaux.

Nous sommes reconnaissants à l'Organisation internationale du travail (OIT), qui s'est notamment chargée de rédiger l'Annexe 3 : l'Emploi pour la paix.

Enfin, nous tenons à exprimer notre gratitude à Pablo Mateu, Chef de la RLSS, pour son excellente gestion, ainsi que pour ses conseils, sa participation et son soutien inlassables.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

x

LIVRE 1 : POURQUOI L'AUTOSUFFISANCE ?

LIVRE 2 : GARANTIR LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE D'AUTOSUFFISANCE

LA BOÎTE À OUTILS

SOMMAIRE	1
Outil 1 : LANCEMENT DE LA STRATÉGIE D'AUTOSUFFISANCE	4
Outil 2 : INTÉGRATION DE L'AUTOSUFFISANCE AU PROGRAMME	15
Outil 3 : DÉFINITION DE LA MISSION DES SPÉCIALISTES QUI CONTRIBUENT AUX PROGRAMMES D'AUTOSUFFISANCE	17
Outil 4 : ÉVALUATION DE L'AUTOSUFFISANCE	21
Outil 5 : ANALYSE DES DONNÉES D'ÉVALUATION	32
Outil 6 : ÉVALUATION DES OPTIONS EN FONCTION DES RESSOURCES DISPONIBLES	35
Outil 7 : CHOIX DES PARTENAIRES	47
Outil 8 : RÉDACTION DE PLANS	51
Outil 9 : SUIVI DES ACTIVITÉS	54
Outil 10 : DÉFINITION ET APPLICATION DE CRITÈRES	56
Outil 11 : ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT COMMUNE	73
Outil 12 : SOLUTIONS D'EMPLOI À COURT TERME – VIVRES CONTRE TRAVAIL	75
Outil 13 : DÉSENGAGEMENT DES ACTIVITÉS D'AUTOSUFFISANCE	78
Outil 14 : RENFORCER AU MAXIMUM L'AUTOSUFFISANCE DES RÉFUGIÉS ET DES RAPATRIÉS	83

APPENDICE 1 : RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

SOMMAIRE	2
Annexe 1.1 : RÉFÉRENCES	5
À propos de l'autosuffisance	
Annexe 1.2 : COMPRENDRE LE CONTEXTE (NÉCESSITÉ DE L'AUTOSUFFISANCE)	13
Annexe 1.3 : L'AUTOSUFFISANCE AUX DIFFÉRENTS STADES D'UNE OPÉRATION	17
Annexe 1.4 : FACTEURS S'OPPOSANT À L'AUTOSUFFISANCE (QUELQUES CONSIDÉRATIONS)	26
Évaluations et conception	
Annexe 1.5 : PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS AUX ÉVALUATIONS	35
Annexe 1.6 : CIBLAGE DES ÉVALUATIONS	37
Annexe 1.7 : TYPES D'ÉVALUATIONS	41
Annexe 1.8 : POPULATIONS CIBLES	47
Annexe 1.9 : PRODUCTION, COMMERCIALISATION ET PRESTATION DE SERVICES : QUELQUES IDÉES MOINS CONVENTIONNELLES	49
Gestion de projets	
Annexe 1.10 : SUIVI ET ÉVALUATION	52
Annexe 1.11 : INDICATEURS	55
Interventions	
Annexe 1.12 : RENFORCEMENT DE L'AUTOSUFFISANCE SOCIALE	63
Annexe 1.13 : INTERVENTIONS EN RAPPORT AVEC L'EMPLOI ET L'ENTREPRISE	66
Annexe 1.13.1 : FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE	69
Annexe 1.13.2 : DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL	77
Annexe 1.13.3 : SERVICES PUBLICS D'EMPLOI D'URGENCE	84
Annexe 1.13.4 : ESPÈCES CONTRE TRAVAIL	89

Annexe 1.13.5 : VIVRES CONTRE TRAVAIL	96
Annexe 1.13.6 : PROJETS D'INFRASTRUCTURES À HAUTE INTENSITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE	102
Annexe 1.13.7 : PASSATION DE MARCHÉS COMMUNAUTAIRES	112
Annexe 1.13.8 : PROMOTION DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES	119
Annexe 1.13.9 : MICROFINANCE	125
Annexe 1.13.10 : SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES	132
Annexe 1.13.11 : GERME – GÉREZ MIEUX VOTRE ENTREPRISE	140
Annexe 1.13.12 : DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ DANS LES COMMUNAUTÉS RÉFUGIÉES	149
Annexe 1.14 : RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL À L'AIDE DE BONS	155
Annexe 1.15 : ENVOIS DE FONDS ET PRÊTS EN NATURE	158
Annexe 1.16 : SUBSTITUTION AUX SECOURS	162
Annexe 1.17 : PROJETS À IMPACT RAPIDE	164

APPENDICE 2 : LECTURES GÉNÉRALES

I. LECTURES GÉNÉRALES	1
II. L'EMPLOI POUR LA PAIX – PUBLICATION DU BIT	2
SOMMAIRE	3

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

INTRODUCTION

Vous trouverez dans les pages qui suivent des éclaircissements sur l'objet du Manuel, sur les personnes auxquelles s'adressent les différentes sections, sur les circonstances – lieu, moment – dans lesquelles le Manuel doit être utilisé, sur la manière dont il faut l'utiliser, ainsi que des précisions sur les liens qui existent entre le Manuel relatif à l'autosuffisance et les autres publications de l'UNHCR.

A. Introduction

L'autosuffisance joue un rôle clé dans toute stratégie destinée à prévenir des situations de déplacement prolongé ou à y remédier, puisqu'elle permet aux organisations et aux réfugiés de mettre au point des solutions durables et authentiquement viables, de jeter les bases nécessaires à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et de constituer des capacités aptes à contribuer à l'application l'Agenda pour la protection¹.

B. Objet du Manuel

Le présent Manuel traite de l'autosuffisance sociale et économique – autrement dit des méthodes qui permettent de procurer des moyens de subsistance aux personnes qui relèvent de la compétence de l'UNHCR, de renforcer ces moyens, et de remédier ou de mettre fin à la dépendance durable de ces personnes à l'égard de l'aide humanitaire. Il sera utilisé de diverses façons par différentes personnes, mais il sera essentiellement mis à profit par des collaborateurs de l'UNHCR. Le Manuel a été rédigé à l'intention :

- Des **cadres supérieurs**, afin d'expliquer pourquoi il est nécessaire d'orienter les efforts sur l'autosuffisance – en définissant clairement ce qu'est l'autosuffisance, en justifiant son intégration dans les programmes, en reconnaissant qu'un changement de mentalité est indispensable, aussi bien au sein du personnel que chez les partenaires, en renforçant la détermination à adopter une stratégie d'autosuffisance et en fournissant des directives pour garantir l'efficacité de la mise en œuvre.
- Des **cadres moyens**, afin de les aider à garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance en les informant de ce qu'il faut faire, quand il faut le faire et où il faut le faire – les cadres moyens seront ainsi en mesure d'orienter la conception des activités d'autosuffisance, d'adapter les interventions au milieu naturel et au contexte politique local, de planifier leur mise en œuvre, de déterminer d'où viendront les ressources, de superviser l'exécution et d'évaluer l'impact et la viabilité.

¹ Buts 4 et 7 de l'Agenda pour la protection, UNHCR/DPI, 3e édition. Genève, UNHCR, octobre 2003.

- Du **personnel de terrain**, afin de lui indiquer comment procéder, en suggérant des idées et des possibilités, en fournissant des outils et des connaissances qui lui permettront d'exécuter des activités d'autosuffisance, de forger des partenariats, de coordonner l'exécution, d'établir des rapports et de les tenir à jour, et de suivre la progression.

C. Quand faut-il utiliser le Manuel ?

Le manuel peut être mis à profit à tous les stades des opérations et des programmes en faveur des réfugiés.

- Il s'avérera particulièrement utile aux **cadres supérieurs** qui cherchent à mettre au point des méthodes pour prévenir les situations de dépendance et éviter la perte de capacités humaines, à élaborer de nouvelles approches pour aborder des programmes institués depuis longtemps, à prévenir des conflits entre la population réfugiée et la population d'accueil, à anticiper des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire, à répondre aux besoins en dépit de la diminution des budgets et à jeter les bases nécessaires à la mise en place de solutions durables.
- Il sera d'un secours précieux aux **cadres moyens** qui conçoivent des programmes ou en font le bilan, entreprennent des évaluations préliminaires, élaborent le plan d'opérations national, rédigent des rapports et préparent ou entreprennent des évaluations finales.
- Il sera couramment utilisé par le **personnel de terrain** aux fins les plus variées : rédaction de propositions, collaboration avec les partenaires, réalisation d'enquêtes ou d'évaluations, définition des besoins des réfugiés et des possibilités qui s'offrent à eux, suivi de l'exécution et rédaction de comptes rendus.

D. Organisation du manuel

Cette brève introduction est suivie de deux « livres », d'une boîte à outils et de trois annexes.

- Le **Livre 1**, « Pourquoi l'autosuffisance ? », est bref et contient des informations essentielles, qui devraient être lues par tous.
- Le **Livre 2**, « Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance », est destiné aux personnes qui doivent catalyser la mise en place d'activités d'autosuffisance et en suivre l'exécution.
- La **Boîte à outils** contient des directives et d'autres informations à caractère pratique, destinées à faciliter l'exécution des tâches.

- L'**Appendice 1**, « **Références** », présente des informations essentielles, autrement dit des renseignements importants, intéressants et utiles mais qui nuiraient à la clarté des explications à caractère pratique fournies dans les deux livres.
- L'**Appendice 2**, partie I. « Lectures **générales** », répertorie de nombreuses publications à caractère général en rapport avec ce sujet.
- et partie II. « **L'Emploi pour la paix** », contient des documents élaborés par l'OIT.

E. Liens avec d'autres publications de l'UNHCR

L'autosuffisance est un élément clé de toutes les stratégies visant à prévenir les situations de déplacement prolongées et joue un rôle central dans la mise en place de solutions durables. Ces thèmes connexes sont traités dans un certain nombre de publications. Quelle publication faut-il utiliser pour mener à bien tel ou tel type de tâche ? Pour le savoir, reportez-vous au diagrammes (Figure 1 : Utilisation des publications de l'UNHCR dans une opération) : vous y trouverez des indications sur les circonstances – lieu, moment – auxquelles s'appliquent les différentes publications.

F. Étapes suivantes

Reportez-vous à la section H, « **Comment procéder ?** », du Livre 1.

Figure 1 : Utilisation des publications de l'UNHCR dans une opération



LIVRE 1

Pourquoi l'autosuffisance ?



Livre 1

POURQUOI L'AUTOSUFFISANCE ?

Nous expliquons dans cette partie du manuel pourquoi il est important de centrer les efforts sur l'autosuffisance, en éclaircissant ce concept, en justifiant son intégration dans les programmes, en reconnaissant qu'il nécessite un changement de mentalité, en renforçant l'adhésion à une telle démarche, en soulignant que le rôle de l'UNHCR consiste à stimuler l'élaboration d'initiatives (et non pas à les mettre en œuvre directement) et en dispensant des conseils pour garantir l'efficacité de l'exécution. Si le Livre 1 s'adresse à l'ensemble des agents chargés des programmes, il intéressera plus particulièrement les délégués, leurs adjoints et les autres cadres supérieurs.

A. Qu'est que l'autosuffisance ?

L'approche du développement communautaire, adoptée par l'UNHCR, consiste à impliquer les communautés dans la prise de décisions et la planification (dès le stade de l'urgence) et considère les réfugiés, non pas comme des bénéficiaires passifs de l'assistance, mais comme des partenaires, jouant un rôle actif dans les activités de protection et d'assistance¹.

L'approche **du développement communautaire**, fondée sur le renforcement de l'autonomie, vise à donner aux réfugiés les moyens de façonner leur avenir, d'améliorer leur cadre de vie et de surmonter les insuffisances de la prestation de services. Elle est appliquée dès le début de l'opération et se poursuit tout au long de cette dernière, contribuant ainsi à la définition et à la mise en œuvre de solutions durables. L'approche du développement communautaire implique des réfugiés et des rapatriés issus de toutes les catégories de population (hommes, femmes, garçons, jeunes filles, personnes âgées) et les membres des communautés d'accueil dans la planification, l'évaluation, l'exécution et le suivi des programmes. Le recours à des comités, représentant tous les groupes présents au sein de la communauté, permet à chacun de faire entendre sa voix et procure un mécanisme de ciblage efficace et viable, qui conduit à l'autosuffisance.

L'approche du développement communautaire tire parti de l'autosuffisance et la consolide en retour.

L'autosuffisance est l'aptitude sociale et économique d'un individu, d'un ménage ou d'une communauté à subvenir à des besoins essentiels (notamment en matière de protection, d'alimentation, d'eau, de logement, de sûreté personnelle, de santé et d'éducation) de manière viable et avec dignité. L'autosuffisance, en tant qu'approche de programme, vise à procurer des moyens d'existence viables aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et à les renforcer, en réduisant dans le même temps la vulnérabilité et la dépendance à long terme de ces personnes vis-à-vis de l'assistance humanitaire/extérieure.

L'autosuffisance tire parti de structures sociales solides, du développement de l'activité économique et des liens sociaux et économiques tissés avec les communautés locales (communautés qui accueillent les réfugiés ou qui reçoivent les

¹ Le document d'orientation sur la stratégie du développement communautaire, « Renforcer une approche du développement communautaire », a reçu l'aval du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire en février 2001. EC/51/SC/CRP.6

rapatriés). L'autosuffisance sociale est l'aptitude d'une communauté à fonctionner avec un certain degré de cohésion, de responsabilité sociale et de dépendance réciproque – ce qui lui permet de prendre des décisions, de mobiliser des ressources et de développer ou d'optimiser des capacités interpersonnelles pour gérer certaines questions et initiatives, dans l'intérêt de la collectivité. L'autosuffisance économique est fondée sur l'accès à certaines ressources matérielles et monétaires et sur la gestion de ces ressources.

L'autosuffisance fournit une base pour la mise en place de solutions durables, un fondement pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des capacités contribuant à la mise en œuvre de l'Agenda pour la protection².

B. Pourquoi adopter une stratégie d'autosuffisance ?

On a de plus en plus tendance à considérer que l'assistance humanitaire et les secours, dans leur forme traditionnelle, amoindrissent la capacité de l'individu à faire face aux crises et conduisent à la dépendance.

L'autosuffisance est un processus réalisable dans le contexte de votre programme – il convient à tous les stades d'une opération. Une stratégie d'autosuffisance est toujours légitime, quelle que soit la solution durable qui est retenue en dernière analyse. Il y a un certain nombre d'arguments qui plaident en sa faveur :

- 1. Veiller à ce que les réfugiés soient traités conformément aux principes relatifs aux droits de l'homme**
- 2. Remédier aux problèmes de développement humain et d'estime de soi au sein des populations réfugiées/rapatriées**
- 3. Gérer les problèmes de coexistence et consolider la paix**
- 4. Assurer la sécurité alimentaire et contribuer à la réduction de la pauvreté**
- 5. Collaborer avec les gouvernements des pays d'accueil et concourir aux stratégies de réduction de la pauvreté**
- 6. Guider le Groupe des Nations Unies pour le développement**
- 7. Tirer parti de la politique générale**
- 8. Gérer les contraintes budgétaires**
- 9. Accroître l'intérêt des donateurs**
- 10. Harmoniser les approches**
- 11. Jeter les bases des solutions durables**
- 12. Apprendre le jargon et admettre la réalité**

² Buts 4 et 7 de l'Agenda pour la protection (2003). Cf Annexe 1.1 : Références.

C. Arguments possibles

1. Veiller à ce que les réfugiés soient traités conformément aux principes relatifs aux droits de l'homme

Toutes les activités doivent être axées sur les droits. La protection comprend toutes les activités visant à garantir l'accès des hommes, des femmes, des jeunes filles et des garçons relevant de la compétence de l'UNHCR à certains droits et la jouissance de ces mêmes droits dans des conditions d'égalité, conformément à l'ensemble des traités et instruments juridiques applicables. Si elle est convenablement menée, une stratégie d'autosuffisance peut améliorer la protection des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, en renforçant leur capacité à revendiquer leurs droits civiques, culturels, économiques, politiques et sociaux. Elle peut également jeter les bases de l'égalité, de l'équité, de l'autonomisation et de la participation des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, tout en ouvrant la voie à une plus grande responsabilisation des organisations humanitaires participant à une opération.



L'autosuffisance : un pas de plus pour les réfugiés et les rapatriés.

2. Remédier aux problèmes de développement humain et d'estime de soi au sein des populations réfugiées/rapatriées

Les programmes institués depuis longtemps exigent de nouvelles approches. L'autosuffisance peut renforcer l'autonomie des réfugiés et des populations d'accueil, susciter un regain d'espoir et d'énergie et modifier, de manière bien réelle et mesurable, la nature, l'impact et le coût d'un programme – remédiant ainsi à des situations prolongées lorsqu'il n'y a pas d'issue en vue et que de fortes pressions s'exercent pour qu'on prenne des mesures.

3. Gérer les problèmes de coexistence et consolider la paix

Pour éviter les conflits, veillez à ce que le développement profite à toutes les communautés. Les disparités peuvent susciter des frictions entre les populations réfugiées et les populations d'accueil. En tant qu'élément clé des processus de développement (qui tiennent à la fois compte des populations réfugiées et des populations d'accueil), l'autosuffisance peut favoriser la collaboration, la confiance et l'interaction économique et sociale entre les communautés, et promouvoir une coexistence harmonieuse.

Expérience sur le terrain : la coexistence en Équateur

La propagation du conflit colombien en Équateur suscite actuellement une grave crise humanitaire, puisqu'un millier environ de Colombiens franchissent chaque mois la frontière et demandent l'asile dans le pays (chiffres de juin 2004). Depuis l'an 2000, plus de 29 000 Colombiens ont déposé une demande d'asile auprès de l'Office gouvernemental chargé des réfugiés et 9 000 d'entre eux ont obtenu le statut de réfugié. Si les chiffres officiels relatifs à la population réfugiée sont relativement modestes, les estimations indiquent que le nombre total de Colombiens présents sur le territoire est sans doute nettement plus élevé et qu'il pourrait bien atteindre les 250.000.

Les réfugiés et les demandeurs d'asile colombiens sont bien accueillis par la population et les autorités équatoriennes. Il existe au sein du Gouvernement équatorien une commission d'éligibilité efficace, qui assure la détermination du statut de réfugié, et, au lieu d'être confinés dans des camps et des zones d'installation, les réfugiés colombiens sont dispersés dans diverses communautés d'accueil, où ils vivent aux côtés des Équatoriens. Bon nombre d'entre eux s'installent dans des zones urbaines.

Du fait de l'afflux incessant de Colombiens en Équateur, la nécessité d'une répartition plus équitable des charges devient de plus en plus pressante. La présence d'une importante population colombienne sur le territoire suscite des préoccupations sécuritaires chez les autorités et nuit aux bonnes relations entre les Équatoriens et les Colombiens dans les régions qui accueillent des réfugiés. Bien que l'arrivée de Colombiens suscite des réactions plus négatives au sein de l'opinion publique, le Gouvernement de l'Équateur a confirmé que sa politique en matière d'asile et sa politique humanitaire demeurerait conformes aux normes internationales.

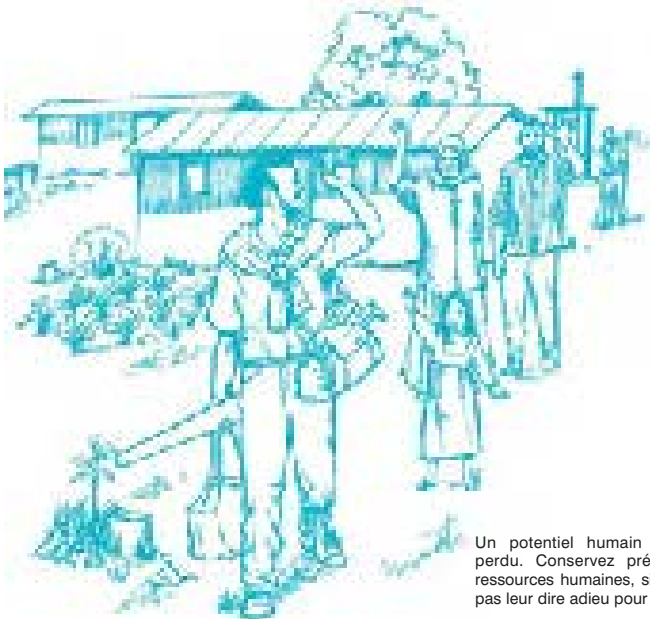
En coordination avec les autorités, l'UNHCR souhaite promouvoir l'autosuffisance et la cohabitation entre la population équatorienne et la population réfugiée³, en forgeant des partenariats à base élargie entre les gouvernements, les organisations humanitaires et les organisations de développement bilatérales et multilatérales. Pour commencer, l'UNHCR a lancé un programme de projets à impact rapide axés sur les communautés, afin de remédier à la vulnérabilité des régions d'accueil des réfugiés, d'appuyer l'autosuffisance et de susciter un dialogue apte à favoriser la cohésion sociale entre les réfugiés et les communautés qui les accueillent. L'UNHCR ne souhaite pas créer un système parallèle d'appui aux réfugiés, mais plutôt encourager le développement local, ce qui permettrait à l'Office gouvernemental pour les réfugiés de soutenir les communautés autochtones qui reçoivent un nombre important de réfugiés.

Bureau pour les Amériques, UNHCR, Genève.

³ Conformément à la stratégie de l'aide au développement pour les réfugiés (DAR).

4. Garantir la sécurité alimentaire et contribuer à la réduction de la pauvreté

Il est possible de compenser les difficultés qui désorganisent la chaîne d'approvisionnement alimentaire. Une stratégie d'autosuffisance peut favoriser la production vivrière et générer des revenus qui serviront à acheter des aliments – permettant ainsi de soulager les souffrances humaines, de prévenir les troubles sociaux et d'éviter les difficultés politiques.



Un potentiel humain potentiellement perdu. Conservez précieusement les ressources humaines, si vous ne voulez pas leur dire adieu pour toujours.

5. Collaborer avec les gouvernements des pays d'accueil et concourir aux stratégies de réduction de la pauvreté

Les pays hôtes sont sensibles aux avantages que leur population retire d'un programme. Les Gouvernements œuvrent à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et veulent voir des résultats. L'autosuffisance, en tant que point de départ du développement et de la croissance économique au sein de la population réfugiée et de la population d'accueil, peut renforcer l'appui des gouvernements des pays hôtes aux stratégies et aux programmes de réduction de la pauvreté – ce qui les incitera à accorder des exonérations et des déductions et renforcera les partenariats⁴.

⁴ Voir à ce propos le *Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR)*, Genève, (2006), Première partie, Module 1, Chapitre 3.

Expérience sur le terrain : appui des autorités et bonne couverture médiatique en Tanzanie

Le 16 décembre 2004, une réunion annuelle de coordination régionale s'est déroulée au commissariat régional, sous la présidence du Commissaire régional et en présence de députés et de chefs de secteur régionaux et de district provenant de Kibondo, de Kasulu et de Kigoma. L'UNHCR et le PAM avaient été invités à y assister.

La question de la contribution de l'UNHCR dans la région de Kigoma figurait à l'ordre du jour. Le président de séance, le Commissaire régional, a remercié l'UNHCR et le PAM des contributions qu'ils avaient faites dans la région, prenant note de la construction d'écoles secondaires, de routes, du poste de police de Kasulu, de puits, de la réfection des pistes d'atterrissage, de la fourniture de mobilier pour les écoles secondaires, etc. Le Commissaire régional avait précédemment diffusé ce message sur la station de radio (locale) de Kigoma et prié les agents de l'UNHCR de consigner le détail de ces contributions, afin de pouvoir informer ses compatriotes de ce que l'UNHCR avait fait pour les réfugiés, mais aussi pour les Tanzaniens.

Il a été noté dans le procès-verbal que « l'UNHCR et le PAM travaillaient et collaboraient efficacement avec les autorités locales dans l'ensemble de la région » et que l'administration locale était « satisfaite de cette équipe ».

Délégation et partenaires opérationnels de l' UNHCR en Tanzanie.

6. Guider le Groupe des Nations Unies pour le développement

Le GNUD, dont l'UNHCR est membre depuis 2004, a publié une Note d'orientation sur les solutions durables en faveur des personnes déplacées⁵. Le document reconnaît que les solutions durables figurent parmi les défis du développement et que les stratégies de réduction de la pauvreté et d'autosuffisance contribuent au règlement des problèmes de déplacement. La Note a recours aux objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) pour motiver les Équipes de pays des Nations Unies et les invite, dans cette optique, à veiller à la prise en compte des déplacés dans les stratégies et les programmes de développement et à la prise en charge, dans des conditions égalitaires, des besoins des communautés d'accueil.

7. Tirer parti de la politique générale

Les directives de l'UNHCR (issues des recommandations de l'Assemblée générale de l'ONU⁶) appellent à l'adoption d'une stratégie d'autosuffisance au travers de la Convention Plus⁷, de l'Agenda pour la protection⁸ (But 5 – Intensifier la recherche de solutions durables) et du Cadre pour des solutions durables⁹ en faveur des réfugiés et des personnes¹⁰ relevant de la compétence de l'UNHCR.

⁵ Cf Annexe 1.1 : Références.

⁶ L'Assemblée générale a recommandé à l'UNHCR de donner aux réfugiés les moyens de parvenir à l'autosuffisance, a reconnu la nécessité de prodiguer une aide supplémentaire pour promouvoir l'autosuffisance et a exhorté les gouvernements à coopérer à ces efforts. (Rapport du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire à l'Assemblée Générale des Nations Unies – Cinquante-quatrième session – EC/51/SC/CRP.16)

⁷ L'initiative de la Convention Plus, lancée par le Haut Commissaire, complète la Convention de Genève de 1951. La Convention Plus offre un forum aux pays qui accueillent d'importantes populations réfugiées et vise à améliorer la répartition des charges via une aide supplémentaire au développement, dispensée au travers d'accords multilatéraux. La Convention Plus affirme que le renforcement de l'autosuffisance est une obligation.

⁸ L'Agenda pour la protection (2003) reconnaît que l'amélioration de la protection des réfugiés passe par un renforcement de l'engagement, de la coopération et de la coordination au niveau multilatéral lors de la mise en œuvre des accords à caractère pratique et des solutions destinées à remédier aux déplacements prolongés.

⁹ p. 74 de l'édition française de l'Agenda pour la protection (juin 2004). Cf Annexe 1.1 : Références.

¹⁰ Le Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR – cf Annexe 1.1 : Références – oriente la mise en œuvre des solutions durables : aide au développement pour les réfugiés (DAR), développement par l'intégration sur place (DLI), Rapatriement, Réintégration, Réconciliation et Reconstruction (4R) viables. La promotion de l'autosuffisance fait partie intégrante de ces trois approches.

8. Gérer les contraintes budgétaires

Il est moins coûteux de prévenir que de guérir. Investissez dès que possible et injectez en temps utile des fonds dans l'autosuffisance, ceci afin de réduire la dépendance, de prévenir la demande d'aides et de services subventionnés et de limiter l'impact des contraintes budgétaires.

9. Accroître l'intérêt des donateurs

Les donateurs se montrent de plus en plus désireux d'accorder une aide au développement, de préférence à une aide humanitaire, pour épauler les réfugiés victimes de crises prolongées. L'autosuffisance, en tant que fondement du développement, est susceptible d'accroître l'intérêt des donateurs pour un programme.

10. Harmoniser les approches

L'autosuffisance complète d'autres méthodes novatrices adoptées par l'UNHCR. L'autosuffisance s'appuie sur différentes initiatives, comme l'approche du développement communautaire¹¹ et l'approche du travail en équipe¹².

11. Jeter les bases des solutions durables

Préparez les réfugiés à des solutions durables. L'autosuffisance est à la base des solutions qui seront mises en œuvre par la suite : réinstallation, intégration sur place ou rapatriement et réinsertion¹³.

12. Apprendre le jargon et admettre la réalité

Il est grand temps de se mettre à jour. L'autosuffisance n'a rien de nouveau : elle fait partie depuis quelque temps déjà du langage et du processus de développement, puisqu'elle sert de point de départ au développement des moyens d'existence. Il n'y a que dans le domaine humanitaire que cette notion est relativement récente. Il est possible de renforcer et d'améliorer ce processus dès les premiers stades d'une opération.

¹¹ L'approche du développement communautaire vise à renforcer l'autonomie des réfugiés pour leur donner les moyens de façonner leur propre avenir, d'améliorer leur cadre de vie et de surmonter les insuffisances de la prestation de services. Cette stratégie, appliquée dès le début des opérations est poursuivie jusqu'à et pendant la mise en œuvre de solutions durables. Elle encourage l'implication de représentants des réfugiés dans la planification, l'évaluation des programmes, etc., et le recours à des comités chargés d'exprimer les préoccupations des réfugiés, facilite le ciblage et la recherche de solutions durables. L'approche du développement communautaire a été approuvée par l'UNHCR, par l'intermédiaire du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire en 2001. Pour plus de détails sur le manuel du développement communautaire, à paraître en 2005, veuillez vous reporter à l'Annexe 1.1 : Références.

¹² La promotion de solutions durables exige l'établissement d'un consensus et une bonne coordination entre les organisations, les gouvernements, les ONG, les réfugiés et les populations d'accueil, ainsi qu'au sein de l'UNHCR même. Il faut à cet effet adopter une approche multisectorielle, intégrant certaines politiques prioritaires (égalité hommes-femmes, spécificités liées à l'âge, protection de l'environnement, etc.).

¹³ Cf Appendice 2, Annexe 2.4 : *Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR* (2003), page 4, paragraphe 14.

D. Quand faut-il promouvoir l'autosuffisance ?

Dans l'idéal, il faudrait promouvoir l'autosuffisance à tous les stades des opérations – de la phase d'urgence jusqu'à la mise en place de solutions durables. L'autosuffisance revêt une importance primordiale, notamment lorsque les réfugiés sont victimes d'un déplacement prolongé. Dans les programmes d'assistance prolongés, axés sur les soins et l'entretien, le lancement de stratégies d'autosuffisance devient plus difficile à mesure que le temps passe¹⁴. Amorcez le processus dès que possible. Lancez-le lorsque vous pouvez encore vous appuyer sur certains éléments positifs, afin de :

- Prévenir l'apparition d'une mentalité d'assistés chez les réfugiés et chez les membres de la population locale.
- Tirer parti de l'esprit d'initiative et de l'ingéniosité des réfugiés au moment où ceux-ci ont le plus envie d'innover (avant que ne se manifeste un phénomène de laisser-aller, accompagné d'une dégradation sociale et d'une perte d'amour-propre).
- Exploiter le fonds de connaissances et de compétences des réfugiés avant qu'il ne disparaisse.
- Retenir les capacités et les ressources humaines existant au sein de la population réfugiée sous peine de les voir disparaître, c.a.d. prévenir un « exode des cerveaux et des compétences ».
- Optimiser la disponibilité des ressources naturelles locales (en encourageant leur exploitation raisonnée/ en prévenant l'épuisement des ressources) dès les premiers stades de l'opération.
- Tirer profit des relations positives entre la population réfugiée et la population d'accueil, avant que les ressentiments, les soupçons et les conflits ne fassent leur apparition.
- Influencer sur les intérêts et les priorités des équipes de terrain et des partenaires opérationnels au moment où il est le plus facile de leur imprimer une direction.
- Tirer le meilleur parti possible de l'intérêt des donateurs – qui est en général plus vif au début d'une crise de réfugiés et qui décline peu après.

Expérience sur le terrain : les Timorais de l'Est démolissent un mythe

Bon nombre de gens partent du principe que lors d'une grande catastrophe, les victimes sont traumatisées et incapables de prendre des décisions importantes, déterminantes pour le redressement de leur communauté. Il s'agit là d'un mythe, comme j'ai pu le constater au Timor oriental.

Le 5 septembre 1999, les Timorais de l'Est sont victimes d'un déchaînement de violences qui a recours à des armes sophistiquées – viols systématiques destinés à semer la terreur, incendie sélectif des maisons – pour chasser la population. L'armée se livre à une agression d'une violence et d'une intensité inouïes, qui fait plus de

¹⁴ Pour plus d'informations sur les avantages de l'autosuffisance par rapport à l'assistance sous forme de soins et d'entretien, voir le *Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'assistance au développement pour les réfugiés (DAR)*, Genève, 2006 – Première partie, Module 1, Section 2.1. Cf Annexe 1.1 : Références.

5 000 morts en deux semaines. Quelque 270 000 personnes s'enfuient au sud de l'île en bateau ou en utilisant d'autres moyens de transport, pendant que 600 000 de leurs semblables gagnent les montagnes, qui offrent une sécurité relative. C'est l'ouest de l'île qui est le plus rudement touché : le traumatisme y est profond et général, et revêt une intensité particulière dans certains secteurs.

Le 20 septembre, les contingents internationaux débarquent et mettent un terme au chaos généralisé ; ils sont suivis de peu par des organisations humanitaires, qui entrent en contact avec les personnes déplacées à l'intérieur du territoire (PDI) et mettent au point un partenariat de travail avec elles. Le 8 octobre, les premières réunions de planification d'un programme de logement ont eu lieu et les PDI ont été réparties en différents groupes sectoriels, responsables de l'eau et de l'assainissement, de la santé, etc. En mai 2002, plus de 35 000 maisons ont été construites : mené avec le concours de huit organisations partenaires, le programme a nécessité 16 000 tonnes de matériaux et 23 millions de dollars E.-U.

Pendant l'opération d'urgence, les équipes de secours sont stimulées par les circonstances mais aussi par la détermination des PDI. Les déplacés ont tout perdu, ils sont affamés, traumatisés, mais ils s'engagent dans des processus décisionnels dès que l'aide humanitaire est disponible. Ils décident des matériaux de construction qu'il faudra utiliser. Ils choisissent les bénéficiaires de l'opération. Ils se répartissent les tâches. Les PDI disposent, en dépit de leur situation très difficile, d'une organisation sociale (autosuffisance sociale) qui fournira une base très solide pour le redressement de leurs communautés. Les déplacés prennent des décisions cruciales, puis conçoivent et mettent en œuvre ce qu'ils souhaitent, tant et si bien que certains humanitaires finissent par défendre les souhaits des PDI, même s'ils vont à l'encontre de leurs propres préjugés. Chacun sait que la tôle ondulée est mal adaptée aux plaines soumises à de fortes chaleurs : pourtant c'est ce matériau qui sera retenu. Les responsables de l'opération de secours font valoir, dans leur argumentation (appuyée par les assertions des organismes de financement dans les pays donateurs) que la tôle ondulée n'est pas adaptée mais rien n'y fait : c'est ce que la population réclame. La tôle ondulée est un symbole de standing et de réussite. En allant à l'encontre des souhaits de ces communautés, les organisations de secours auraient sapé l'esprit d'initiative local et fourni une aide qui aurait exigé, à une date ultérieure, des interventions supplémentaires, coûteuses et d'une grande complexité logistique. En répondant aux besoins et aux souhaits de la population locale, et en réprimant leur désir d'imposer des solutions extérieures, les organisations d'aide ont contribué au succès de l'opération.

Bernard Kerblat, Chef de la Section de préparation et de réponse aux situations d'urgence, UNHCR, Genève.

E. Quand faut-il se désengager ?

L'UNHCR joue un rôle de catalyseur, consistant à stimuler la mise en place d'initiatives d'autosuffisance par les partenaires opérationnels. Lorsque des programmes appropriés sont sur les rails, le rôle du personnel de l'UNHCR est de veiller à ce qu'ils soient adéquatement exécutés, d'appuyer les démarches entreprises auprès des donateurs et d'intervenir auprès des gouvernements pour obtenir leur appui. L'engagement direct peut alors être réduit progressivement.

F. Autosuffisance et réfugiés urbains

L'assistance en milieu urbain demande un investissement considérable, en termes d'argent et de temps (puisqu'il faut traiter de nombreux cas individuels) et s'accompagne souvent de problèmes de sécurité. La tâche des agents de l'UNHCR consiste à protéger les réfugiés et à parvenir à une situation où les réfugiés s'intègrent au milieu existant, ont accès aux ressources nationales et ne nécessitent plus de services spécifiques, au-delà de la protection (autrement dit, il s'agit de dissuader les réfugiés de « revenir pour demander plus »). La problématique est la même, les interventions similaires et l'objectif ne varie pas : il s'agit de donner aux réfugiés les moyens de parvenir à l'autosuffisance.

G. Arguments à faire valoir auprès du gouvernement du pays d'accueil

L'absence d'environnement législatif approprié peut être un obstacle de taille, lorsqu'on s'efforce d'accroître au maximum les perspectives d'autosuffisance des réfugiés/rapatriés et des communautés locales. Dans pareil cas, il faut non seulement rechercher des possibilités de procurer des moyens d'existence aux personnes relevant de la compétence de l'UNHCR, mais aussi plaider la cause de l'autosuffisance auprès du gouvernement du pays d'accueil. L'argumentation ne convaincra pas si elle trop étroitement axée sur les droits des réfugiés¹⁵. Il est préférable de recourir à un raisonnement plus généraliste¹⁶. Pour étayer votre « plaidoirie », vous pouvez avoir recours aux arguments suivants :

- Appui à la **révision des lois, des politiques et des réglementations** relatives à l'emploi, au régime fiscal, à la circulation des réfugiés, à l'accès des réfugiés aux marchés, à l'aide juridique qui leur est fournie etc., et identification des possibilités d'en retirer des avantages tangibles.

Expérience sur le terrain : l'intégration des réfugiés guatémaltèques dans les pratiques de l'UNHCR*

Même dans les situations de déplacement, on peut trouver des exemples positifs, où la protection et l'assistance ont été prodiguées de telle sorte que les résultats ont été bien supérieurs à ceux que l'on pourrait normalement attendre de réfugiés en exil. Le cas du Mexique est tout à fait significatif à cet égard.

Tout d'abord, la protection accordée aux réfugiés guatémaltèques n'était pas strictement juridique mais également socio-économique et culturelle. Ensuite, la mise en place simultanée de plusieurs solutions durables a eu pour effet d'associer l'aide humanitaire au sens strict à l'autosuffisance et au développement. Au Mexique, l'asile n'a pas servi d'excuse pour refuser l'intégration sur place ou le rapatriement. La protection intégrale qui a été dispensée et l'application simultanée de plusieurs solutions durables ont donné un caractère exemplaire à l'opération menée au Mexique.

Dans les camps mexicains, une importance particulière a été accordée à l'intégration juridique, via la définition d'un statut migratoire favorable à tous les réfugiés ; à l'insertion économique, favorisée par une planification soignée du programme pluriannuel mais également par l'organisation de programmes de développement dans les États du Campeche et du Quintana Roo ; et enfin à l'insertion culturelle, comme en témoigne le projet de réhabilitation exceptionnel mené par les réfugiés dans les ruines du site maya d'Edzna, dans le Campeche. Le processus d'intégration a également eu ceci de remarquable qu'il a été consolidé en permanence par la formation des réfugiés dans le domaine de la santé, de l'éducation et, plus important encore, de l'émancipation féminine. La promotion de la femme mérite d'être prise pleinement en considération et elle est devenue un modèle pour les communautés paysannes mexicaines et pour le personnel de l'UNHCR lui-même. Tous les éléments précédemment décrits forment, dans la pratique, un processus de développement et d'éducation à la paix auquel les réfugiés ont été intimement mêlés pendant près de vingt ans.

Toutes ces particularités ont eu un effet tangible sur la nature et les caractéristiques du processus de rapatriement et de réinsertion des réfugiés dans leur pays d'origine. En vérité, l'accès des réfugiés à la terre et à différentes ressources, notamment dans les États du Campeche et du Quintana Roo, a considérablement facilité leur intégration sur place ; les Commissions permanentes ont donc été en mesure de faire de l'intégration un des éléments centraux des négociations en vue du rapatriement.

¹⁵ Voir les arguments énoncés dans le *Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR* (2003), sous l'intitulé « Problèmes en jeu ». Le texte est présenté à l'Annexe 2.4. de l'Appendice 2.

¹⁶ Le *Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR)*, Partie II, Module 3, Chapitre 2.1 (Entamer des consultations et parvenir à un consensus) fournit des exemples positifs. Cf Annexe 1.1 : Références.

Le Guatemala a connu un certain nombre d'avancées politiques et démocratiques, qui ont encouragé le retour de ses ressortissants. Le processus de paix a abouti à un diagnostic socio-politique et culturel très complet, recensant les problèmes qui demandent encore à être réglés ; il a également créé des mécanismes participatifs, intégrant tous les secteurs de la société guatémaltèque. La Commission technique née de l'Accord sur les populations déracinées réunit des représentants de l'État, de la communauté internationale, des rapatriés et des populations déplacées.

Les réfugiés guatémaltèques ont indéniablement joué un rôle dans la pacification et la démocratisation de leur pays d'origine. Ils y ont contribué bien avant la signature des Accords de paix de 1996, grâce à un retour absolument pacifique et une réinsertion socio-économique enrichie par leurs capacités élevées. Les rapatriés ont non seulement vécu en paix avec les gens qui occupaient leurs terres et qui les accusaient de demeurer en contact avec le mouvement rebelle, mais ils ont amorcé un dialogue avec le Gouvernement guatémaltèque, en faisant preuve à cette occasion de beaucoup de maturité et de dynamisme.

L'on ne saurait prétendre que le programme en faveur des personnes réfugiées au Mexique constitue la panacée, apte à remédier à tous les problèmes qui entravent la pacification, le développement et la démocratisation. Néanmoins, les Gouvernements mexicain et guatémaltèque ont manifestement su tirer les enseignements de l'expérience acquise lors de l'exil des réfugiés guatémaltèques au Mexique. Ils ont par exemple acquis une meilleure connaissance des causes des déplacements forcés et des méthodes qui permettent de faire face aux situations d'urgence et à l'absence de protection, en accord avec les intérêts de la communauté internationale et en coordination avec l'UNHCR. Voici ce que cette expérience nous a appris : le soutien résolu des droits de l'homme dans tous les aspects des mouvements de population, la reconnaissance de l'apport positif des migrants aux sociétés qui les accueillent et le renforcement des institutions publiques chargées de défendre le droit indéniable à l'asile permettront d'éviter de nouveaux afflux de réfugiés ou du moins de les gérer de la manière la plus adaptée qui soit.

Roberto Rodriguez Casabuena, ex-Délégué régional, UNHCR, Mexique.

* Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados (COMAR) et UNHCR. *Presencia de los Refugiados Guatemaltecos en México* (México, D.F. : COMAR, 1999), page 308.

- Renforcement de la **capacité du pays hôte à appuyer le développement communautaire**, en vue d'offrir à la fois des services à la population réfugiée et à la population d'accueil.
- **Renforcement des capacités** de planification au niveau régional et local, en vue de remédier aux difficultés supplémentaires suscitées par la présence de réfugiés et de faire profiter les réfugiés et les communautés d'accueil des avantages du développement.
- **Renforcement institutionnel** et octroi d'une assistance technique aux écoles, aux centres de santé et aux autres institutions locales, pour qu'elles prennent à la fois en charge les communautés d'accueil et les réfugiés.

Expérience sur le terrain : renforcement de capacités en Ouganda

Lors de l'opération en faveur des Soudanais déplacés en Ouganda du Nord, les réfugiés représentaient 42% de la population de la région d'accueil. Parmi les actions menées par les organisations humanitaires, l'une des plus efficaces a consisté à appuyer les institutions publiques pour développer et améliorer les services et les ressources de la région (au lieu de mettre en place des services et des structures parallèles) et surmonter ainsi la difficulté supplémentaire suscitée par la nécessité de subvenir aux besoins des réfugiés et de la population autochtone.

L'on a assisté à un certain nombre d'initiatives très réussies : la SNV (l'organisation néerlandaise de développement) s'est attachée à renforcer les capacités de planification de l'administration locale ; la SNV, la GTZ et l'UNHCR ont également entrepris, en collaboration avec la Direction de l'Éducation, de répondre aux besoins dans les écoles, en déterminant l'apport nécessaire à la prise en charge de nouveaux élèves, en appuyant l'élaboration du programme d'éducation primaire universelle dans la région et en constituant des capacités de gestion pour accueillir un nombre croissant d'élèves ; enfin, l'organisation Save the Children (R.-U.) s'est employée, avec les fonctionnaires de la Direction de la santé, à renforcer les capacités du ministère de la Santé, a amélioré les compétences en matière d'analyse des données et a appuyé le perfectionnement du personnel. Ces initiatives ont profité à tout le monde : les réfugiés ont bénéficié d'un appui satisfaisant, la population autochtone a bénéficié de services plus nombreux et de meilleure qualité, les institutions locales et nationales ont renforcé leurs moyens, l'UNHCR et ses partenaires opérationnels ont mis en place des mécanismes durables et enfin, les relations entre la population autochtone et la population réfugiée se sont consolidées.


Section de la réintégration et de l'installation sur place, UNHCR, Genève.

- Interventions auprès des **donateurs**, afin qu'ils accordent un **soutien financier aux pays d'accueil** qui s'attachent à promouvoir l'autosuffisance et les droits économiques des réfugiés.
- Étude de mécanismes susceptibles d'**appuyer les efforts de production et de commercialisation des réfugiés** sans pour autant susciter une concurrence préjudiciable sur les marchés locaux ; par exemple, élargissement des débouchés commerciaux, bénéficiant à la fois aux réfugiés et aux communautés d'accueil.
- Recensement des activités de production entreprises par les réfugiés à des fins commerciales, puis appui à ces activités, en vue de **fortifier les économies régionales et nationales**.
- Promotion des **entreprises locales** et par conséquent du développement économique local.

Expérience sur le terrain : les bienfaits de l'apiculture en Ouganda

Bien que l'organisme national chargé de promouvoir l'apiculture en Ouganda eût établi des relations commerciales avec l'Europe, le volume de miel produit était jusqu'à une époque récente insuffisant pour satisfaire la demande. L'UNHCR a coopéré avec cet organisme afin de l'aider à instituer un appui dans la région qui accueille des réfugiés. Les réfugiés, de même que la population locale, ont participé. L'objectif de l'organisme responsable de la promotion de l'apiculture était d'accroître la production ougandaise et d'améliorer la qualité du miel afin de la rendre conforme aux normes nationales. Le bureau agricole du district concerné a également été impliqué.

Une fois les liens établis, le rôle de l'UNHCR a été minime. Le projet s'est déroulé de la manière suivante : dans un premier temps, des menuisiers, des tailleurs et des apiculteurs (potentiels ou exerçant déjà leur activité) ont été sélectionnés ; par la suite, le projet a permis de gérer un programme de formation, d'appuyer la mise en place d'une organisation locale, de créer des liens entre les entités nationales et locales et de fournir différents



intrants. Il a eu un certain nombre de résultats immédiats : amélioration des techniques d'apiculture, production locale de ruches et constitution de capacités locales pour la fabrication de combinaisons d'apiculteurs. Les systèmes d'apiculture initialement encouragés étaient simples, basés sur des méthodes élémentaires de gestion, de récolte et de traitement. Le miel recueilli a été envoyé au siège de l'organisme à Kampala par les transports en commun et extrait dans des conditions qui maximisaient sa qualité et sa valeur ; de plus, on a appris aux producteurs à transformer la cire – qu'on jetait auparavant – afin de leur permettre de la revendre sur les marchés locaux.

En définitive, le projet a profité à tout le monde. Les réfugiés et les résidents ont tiré davantage de revenus de leurs activités apicoles (augmentation des volumes produits, amélioration de la qualité de la cire). L'organisme national a amélioré la production et a pu mener son action par l'intermédiaire d'une entité locale. L'UNHCR a aidé les réfugiés et la population autochtone à acquérir davantage d'autonomie ; les spécialistes de la transformation et du conditionnement du miel ont étoffé leur clientèle, tout comme les négociants.

Myriam Houtart, Administratrice principale chargée de l'autosuffisance, RLSS/DSO, UNHCR, Genève.

- Promotion, dans la mesure du possible, des **transferts de compétences** entre les réfugiés et les populations d'accueil (L'expérience décrite ci-après ne concerne pas spécifiquement les gouvernements des pays d'accueil mais mérite néanmoins d'être relatée).

Expérience sur le terrain : amélioration des cultures maraîchères en Tanzanie

Avant l'afflux de réfugiés, l'agriculture pratiquée en Tanzanie occidentale n'était pas très perfectionnée. Sous l'influence des nouveaux arrivants rwandais, la situation s'est rapidement transformée. Ayant appris dans leur pays d'origine à tirer le meilleur parti de parcelles exiguës, les réfugiés savaient comment optimiser la production et les rendements. Comme ils n'étaient pas autorisés à cultiver des terres pour leur compte en Tanzanie, ils se sont mis au service des agriculteurs de la région. En quelques saisons, la diversité, le volume et la qualité des produits proposés sur les marchés de la région se sont spectaculairement améliorés. Non seulement le niveau de vie a augmenté (au sein de la population tanzanienne et de la population réfugiée) mais l'économie de la région entière s'est améliorée – à vue d'œil. Les toits en chaume des maisons ont fait place à des toits en tôle, toujours plus nombreux.

Lorsque les réfugiés sont partis, le Commissaire responsable du district a admis qu'un rude coup avait été porté à l'économie locale. Néanmoins, les techniques agricoles évoluées léguées par les réfugiés ont perduré.

Section de la réintégration et de l'installation sur place, UNHCR, Genève.

H. Comment procéder ?

L'adoption d'une stratégie d'autosuffisance nécessite un changement de mentalité au sein des principales organisations humanitaires et (probablement) au sein des gouvernements des pays hôtes. Il faut cesser de considérer les réfugiés comme un public passif et une clientèle captive et les voir comme des gens qui possèdent toutes sortes d'idées et de compétences, et qui disposent de mécanismes de survie positifs. Redistribuez les rôles et considérez les réfugiés comme des agents du développement, capables de mettre en œuvre leurs propres solutions durables (au lieu d'en faire les bénéficiaires passifs de l'aide humanitaire). Renforcez leurs mécanismes de survie initiaux et encouragez leurs initiatives.

Premiers pas

Veillez à ce que ce Manuel ne reste pas au fond d'un tiroir. Lancez-le et utilisez-le. Voici les premières étapes à suivre :

A

1. Chargez un cadre moyen d'étudier le manuel et de faciliter son lancement.
2. Élaborez des stratégies pour former le personnel à l'autosuffisance et à son application et pour le guider dans ce domaine, réfléchissez aux lignes budgétaires qui peuvent être utilisées et évaluez les conséquences en termes de ressources humaines. (Au besoin, nouez un dialogue avec la Section de la réintégration et de l'installation sur place [RLSS] au sein de la Division de l'appui opérationnel [DSO], au siège de l'UNHCR¹⁷, afin d'obtenir des conseils en la matière et des détails sur les autres entités de l'UNHCR qui pourraient vous dispenser une aide, surtout pendant les étapes initiales).

B

3. Le cadre moyen précédemment désigné doit faciliter l'introduction (ou le renforcement) de l'autosuffisance dans le programme. À cet effet, il convient d'organiser une séance de réflexion collective avec une équipe réunissant des agents de terrain, des administrateurs chargés du programme et des spécialistes de l'appui technique, des partenaires (issus d'organisations humanitaires et d'organismes de développement) et des représentants des pouvoirs publics. Établissez des liens avec l'Équipe multifonctionnelle, en appliquant la méthode testée par les personnes chargées de l'intégration des préoccupations liées à l'âge et au sexe.
4. Débattre de la pertinence des questions soulevées pendant la séance de réflexion collective et cernez les autres points importants. Procédez (avec l'équipe) à une analyse simple des avantages que le programme et les opérations retireraient de cette orientation sur l'autosuffisance, autrement dit des problèmes qui pourraient être réglés et des occasions qui pourraient être exploitées.

Étape suivante

Après avoir convaincu l'équipe, il vous faudra sans doute mettre au point une argumentation afin de plaider la cause de l'autosuffisance auprès des autorités du pays hôte. Procédez de la manière suivante :

5. Sous la direction du cadre moyen précédemment désigné, l'équipe doit s'employer à déterminer comment l'autosuffisance peut susciter davantage d'intérêt et de financements de la part des donateurs et des acteurs du

A

Voir la Tâche 1 : Lancez votre stratégie d'autosuffisance, dans le **Livre 2**.

B

Voir la Tâche 2 : Facilitez la promotion de l'autosuffisance dans l'opération menée dans le pays, dans le **Livre 2**.

¹⁷ boîte aux lettres de la RLSS : HQTS02.

développement, et contribuer de manière positive aux examens et aux évaluations de programmes, aux plans d'opérations du pays (COP), etc. Songez que les réfugiés font partie d'une population plus vaste, étudiez comment ils s'y intègrent et déterminez ce qu'ils apportent ou pourraient apporter à la zone dans laquelle ils vivent. Réfléchissez aux partenariats qui pourraient être forgés avec le gouvernement, les organisations humanitaires et les acteurs du développement, afin de promouvoir des stratégies de développement local plus intégrées, susceptibles de profiter à tous (réfugiés/rapatriés et communautés locales). (La tâche 3 du Livre 2 indique également comment les cadres moyens peuvent aborder ces questions).

6. Préparez une déclaration sur la valeur ajoutée et une argumentation (à faire valoir auprès du gouvernement et des donateurs) afin de créer un climat propice à l'autosuffisance. Déterminez quelles seront les préoccupations et les objections de vos interlocuteurs, réfléchissez à ce qui pourrait favoriser les exonérations et déductions, élaborer une stratégie pour informer, influencer et obtenir l'appui des pouvoirs publics et des bailleurs de fonds¹⁸.
7. En utilisant les résultats de ce processus, vous devez être en mesure de présenter une argumentation aux cadres supérieurs, qui s'en serviront pour plaider la cause de l'autosuffisance auprès du gouvernement.
8. Cette même argumentation peut être présentée aux donateurs locaux.

Préserver la dynamique

Pour assurer l'intégration pleine et entière de l'autosuffisance dans un programme vous disposez d'un certain nombre d'outils. Exigez que :

- Les projets et les activités d'autosuffisance soient décrits dans les Plans d'opérations du pays.
- Des demandes de financement spécifiquement axées sur l'autosuffisance soient soumises aux donateurs.
- Les partenaires opérationnels adoptent progressivement la stratégie d'autosuffisance.
- Des indicateurs d'autosuffisance soient utilisés dans les activités menées au titre du programme.
- Les activités d'autosuffisance soient évaluées, tout comme leur impact sur les budgets opérationnels et la collaboration avec les autorités, sur la protection des réfugiés, la santé, l'éducation, la participation, la stabilité sociale et les conflits.

¹⁸ Il vous faudra peut-être convaincre les réfugiés que l'autosuffisance n'est pas une solution de substitution à la réinstallation. Si les réfugiés sont persuadés que l'autosuffisance limite leurs chances d'être réinstallés dans un pays tiers, cela risque de saper leur motivation et leur détermination à s'engager dans des activités d'autosuffisance (Le fait de disposer de davantage de compétences et de moyens d'existence peut, au contraire, accroître les possibilités de réinstallation). Ce point sera étudié de manière plus approfondie par les personnes chargées de la gestion du programme. Voir à ce propos le Livre 2 : **Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance**.

- Des partenariats soient instaurés afin de promouvoir le développement de moyens d'existence dans les zones qui accueillent des réfugiés ou des rapatriés.

Le Livre 2, Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance, fournit des éclaircissements sur la marche à suivre.

I. Cela vaut la peine - mais c'est difficile

Les choses peuvent aller de travers – il y a des risques et des contraintes. Pour progresser sur la voie de l'autosuffisance, il faut un environnement social, économique, politique, juridique et physique propice, de bonnes initiatives et des partenaires efficaces.

Expérience sur le terrain : Hé, toi, sors de ta voiture !

Nous roulions sur des chemins de terre dans un véhicule de l'UNHCR, dans la province du Zambesia (Mozambique), lorsqu'une villageoise nous arrête. « Hé, nous dit-elle, la pompe est cassée ».

« Oui ? » dis-je.

« C'est l'UNHCR qui a monté la pompe », poursuit-elle.

« Mais l'UNHCR vous a confié la pompe »

« D'accord, mais on ne trouve pas de pièces de rechange. L'UNHCR nous a montré combien il était important d'avoir de l'eau claire quand on était dans les camps de réfugiés. On avait de la bonne eau et des enfants en bonne santé. C'est la faute de l'UNHCR. Vous nous avez appris combien l'eau claire était précieuse et maintenant on ne peut plus s'en passer. On a bien retenu la leçon. Mais on ne sait pas monter et réparer une pompe ».

Quelle a été notre erreur ?

Pablo Mateu, Chef de section, RLSS/DSO, UNHCR, Genève.

J. Pour en savoir plus

Parcourez le **Livre 2 : Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance**. C'est un document peu volumineux mais vous y trouverez des liens vers différents outils, ainsi que des références à de nombreuses publications, contenant des informations essentielles ou complémentaires.

A



Voir la Section

F : Surmonter les difficultés,
à la fin du **Livre 2**.

LIVRE 2

Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance



Livre 2

GARANTIR LE SUCCÈS DE LA STRATÉGIE D'AUTOSUFFISANCE

Nous examinons dans ce livre les éléments nécessaires au succès d'une stratégie d'autosuffisance, en reconnaissant que le rôle de l'UNHCR consiste à catalyser l'élaboration des initiatives dans ce domaine (et non pas à les exécuter directement). Nous expliquons la marche à suivre, en répondant aux questions « quoi », « comment », « quand » et « où », et nous traitons de la nécessité de nouer des alliances, des conseils à dispenser pour guider la conception des activités d'autosuffisance, de la définition d'interventions « sur mesure », adaptées aux contextes politiques locaux, de la planification de ces interventions, de la recherche de ressources, de la supervision de l'exécution et de l'évaluation de l'impact et de la viabilité. Cet ouvrage s'adresse à tous mais il sera plus particulièrement utile aux cadres moyens et aux agents de terrain de l'UNHCR.

A. Comprendre l'autosuffisance

L'approche du développement communautaire, adoptée par l'UNHCR, consiste à impliquer les communautés dans la prise de décisions et dans la planification (y compris au stade de l'urgence) et considère les réfugiés, non pas comme des bénéficiaires passifs, mais comme des partenaires actifs dans les activités d'assistance et de protection. Une telle démarche s'appuie sur l'autosuffisance et la renforce en retour¹.

Vous devez comprendre que l'autosuffisance est une partie intégrante et un fondement de toute solution durable (que ce soit au stade de la conception, de l'élaboration ou de la mise en œuvre) et qu'il est possible d'appliquer une stratégie d'autosuffisance à tous les stades, ou presque, d'une opération. S'il est peu probable qu'on parvienne à une autosuffisance totale lors d'une opération en faveur de réfugiés, il importe néanmoins de s'engager dans cette voie et d'y progresser. L'acquisition d'une autonomie maximale joue un rôle central dans les programmes de réinsertion, de réinstallation ou d'intégration sur place.

L'autosuffisance est l'aptitude sociale et économique d'un individu, d'un ménage ou d'une communauté à subvenir à ses besoins essentiels (notamment en matière de protection, d'alimentation, d'eau, de logement, de sécurité personnelle, de santé et d'éducation) de manière durable et avec dignité. Elle permet de développer et de consolider les moyens d'existence des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR et de réduire leur vulnérabilité et leur dépendance à long terme vis-à-vis de l'assistance humanitaire.

¹ Le document d'orientation sur la stratégie du développement communautaire, « Renforcer une approche du développement communautaire » a été approuvé par le Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire en février 2001. EC/51/SC/CRP6

A

Considérez les réfugiés et les rapatriés comme les membres d'une population plus vaste et reconnaissez ce qu'ils apportent (ou peuvent apporter) à la région dans laquelle ils résident.

B. Tâches du cadre moyen

Les cadres moyens guideront le travail relatif à l'autosuffisance en suivant cinq étapes : Première étape – **intégration** des stratégies d'autosuffisance ; Deuxième étape – **conception** d'activités et de projets axés sur l'autosuffisance ; Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance ; Quatrième étape – **désengagement** des activités d'autosuffisance ; Cinquième étape – **tirer les enseignements** de l'exécution des projets d'autosuffisance. Les tâches dévolues au cadre moyen lors de chaque étape sont indiquées dans les pages qui suivent.

B

Utilisez la **liste de contrôle** : « **Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés** », placée dans la poche antérieure de ce dossier (avec le Guide pratique) pour noter la progression de la stratégie d'autosuffisance au cours de l'opération. La liste de contrôle est également incluse dans la Boîte à outils. Vous pouvez la photocopier si vous souhaitez la diffuser à un plus grand nombre d'exemplaires.

C. Tâches des agents de terrain

Le personnel de terrain se charge des tâches suivantes : recenser les activités existantes et les encourager ; contribuer à la conception et à la mise en place d'initiatives novatrices, efficaces et adaptées au contexte local ; appuyer et superviser le travail des partenaires et des communautés ; et veiller à ce que les cadres moyens soient instruits des progrès, des problèmes et des réalisations. Les agents de terrain jouent un rôle essentiel, puisqu'ils veillent à la bonne exécution des projets et des activités. Les tâches qui leur sont dévolues sont répertoriées dans les encadrés des pages qui suivent.

A

Pour de plus amples informations à ce sujet, reportez-vous à l'Appendice 1, **Annexe 1.2 : Comprendre le contexte** et à l'**Annexe 1.3 : L'autosuffisance aux différents stades d'une opération**.

B

Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.

D. Liste des tâches essentielles

Ce livre décrit à grands traits la stratégie nécessaire au renforcement de l'autosuffisance. Voici quelles sont les tâches essentielles :

- Première étape – **intégration** des stratégies d'autosuffisance
 - Tâche 1 : Lancez votre stratégie d'autosuffisance
 - Tâche 2 : Facilitez la promotion de l'autosuffisance dans l'opération menée dans le pays
 - Tâche 3 : Consolidez la base de l'autosuffisance

- Deuxième étape – **conception** de projets axés sur l'autosuffisance
 - Tâche 4 : Cerner le contexte, les acteurs et les priorités en matière de développement
 - Tâche 5 : Identifiez des partenaires compétents
 - Tâche 6 : Veillez à ce que les gouvernements des pays hôtes soient informés des projets, les soutiennent et y participent pleinement
 - Tâche 7 : Planifiez des évaluations (ou estimations) communes et aidez à les coordonner
 - Tâche 8 : Assurez une analyse efficace des résultats des évaluations/estimations
 - Tâche 9 : Contribuez à la mise au point de plans et de projets
 - Tâche 10 : Élaborez des propositions et une stratégie de financement
 - Tâche 11 : Intégrez l'autosuffisance dans la planification du développement, dans les plans opérationnels, etc.

- Troisième étape – **mise en œuvre** des projets d'autosuffisance
 - Tâche 12 : Garantissez une perception commune des objectifs et des stratégies
 - Tâche 13 : Nouez des liens pour favoriser l'emploi à court terme
 - Tâche 14 : Recherchez/favorisez des possibilités d'emploi à moyen et à long terme
 - Tâche 15 : Développement des petites entreprises, développement local et formation

Tâche 16 : Appuyez le développement d'autres activités axées sur l'autosuffisance

Tâche 17 : Veillez à ce que les interventions soient exécutées et coordonnées avec efficacité

Tâche 18 : Veillez à ce que des systèmes de suivi communs soient institués et utilisés

- Quatrième étape – **désengagement** des activités d'autosuffisance

Tâche 19 : Déterminez le moment propice au désengagement des activités d'autosuffisance

Tâche 20 : Élaborez et mettez en œuvre une stratégie de désengagement

- Cinquième étape – **tirer les enseignements** de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 21 : Appuyez et examinez les processus d'évaluation

Tâche 22 : Veillez à ce que les résultats des évaluations influent sur la mise en œuvre ultérieure

Tâche 23 : Assurez des comptes rendus efficaces et rapides

Tâche 24 : Assurez la production de documents sur les enseignements tirés de l'expérience

Tâche 25 : Attachez-vous à promouvoir l'autosuffisance auprès des partenaires

E. Tâches des cadres moyens et du personnel de terrain

Première étape – intégration des stratégies d'autosuffisance

Tâche 1 : Lancez votre stratégie d'autosuffisance

Résultats escomptés

L'équipe de l'UNHCR s'est familiarisée avec la problématique de l'autosuffisance et avec le contenu du Manuel relatif à l'autosuffisance ; le Manuel a été adopté et sert de guide de base pour les opérations de pays concernées.

Qui doit faciliter le lancement ?

Les cadres moyens chargés de la gestion des programmes de l'UNHCR (sous la direction de cadres supérieurs), avec le concours d'autres membres de l'équipe.

Qui doit y participer ?

Veillez à ce que toutes les sections – fonctionnaires internationaux et collaborateurs recrutés dans le pays – soient représentées.

Tâches du cadre intermédiaire

Ce qu'il faut faire

- Passez en revue la présente publication – familiarisez-vous avec le contenu du Livre 2, le sommaire de la Boîte à outils et le sommaire de l'Appendice 1.
- Identifiez les personnes qui participeront à l'atelier de lancement, consacré à l'élaboration d'une stratégie d'autosuffisance – c.a.d. les personnes qui doivent savoir ce qu'est la stratégie et comment l'appliquer.
- Veillez à ce que le personnel de protection soit dûment informé, dispense des conseils sur les obstacles juridiques susceptibles de contrarier l'exécution de projets d'autosuffisance et détermine les éventuelles conséquences, en termes de protection, d'une participation des réfugiés à des activités d'autosuffisance.
- Planifiez l'atelier de présentation.
- Choisissez le lieu de l'atelier et déterminez les ressources nécessaires.
- Élaborez des stratégies d'initiation et de formation à la stratégie d'autosuffisance et à son application, réfléchissez aux lignes budgétaires à utiliser ;
- Nouez un dialogue avec la Section de la réintégration et de l'installation sur place (RLSS) de la Division de l'appui opérationnel (DSO), au Siège² de l'UNHCR, afin d'obtenir, si nécessaire, des conseils sur :
 - les stratégies destinées à initier et à former le personnel à la stratégie d'autosuffisance et à son application ;
 - les lignes budgétaires à utiliser ;
 - les conséquences en termes de ressources humaines ;
 - les autres moyens d'obtenir un soutien supplémentaire au sein de l'UNHCR (notamment pendant la phase initiale).

Comment procéder

- Élaborez un plan de formation.

Tâches du personnel de terrain

Par vos idées et suggestions, aidez à cerner les méthodes qui permettront de lancer et d'assurer une utilisation continue du Manuel ; attachez-vous en outre à promouvoir la mise en place d'initiatives d'autosuffisance. Appropriiez-vous le processus et assurez-vous que vous avez votre mot à dire lors de la planification et de la conception des activités.

A

Consultez rapidement l'**Annexe 1.2 : Comprendre le contexte** et l'**Annexe 1.3 : L'autosuffisance aux différents stades d'une opération.**

B

Inspirez-vous des suggestions présentées dans l'**Outil 1 : Lancement de la stratégie d'autosuffisance.**

² Boîte aux lettres de la RLSS : HQTS02

Première étape – intégration des stratégies d'autosuffisance

Tâche 2 : Facilitez la promotion de l'autosuffisance dans l'opération menée dans le pays

Résultats escomptés

Les principaux organismes humanitaires et de développement considèrent les réfugiés/rapatriés et les membres des populations d'accueil comme des agents du développement, capables d'élaborer leurs propres solutions durables.

Qui devrait faciliter cette tâche ?

Les cadres moyens chargés de la gestion du programme de l'UNHCR (sous la direction et avec les conseils des cadres supérieurs).

Qui devrait y participer ?

Les institutions de l'ONU, les ONG et d'autres acteurs du développement, les autorités centrales et locales (avec la collaboration, si possible, du personnel des directions/ministères chargés de la planification et des réfugiés), avec le concours des équipes techniques et de programme, des réfugiés/rapatriés et des collectivités locales.

Tâches du cadre intermédiaire

Ce qu'il faut faire

- Analysez les avantages découlant de la mise en œuvre d'une stratégie d'autosuffisance : quels bénéfices pourra-t-on retirer, quels problèmes pourra-t-on régler, quelles possibilités pourront être exploitées ?
- Adaptez les activités d'autosuffisance au stade de l'opération.
- Attachez-vous à stimuler l'intérêt d'une série d'organismes humanitaires, d'acteurs du développement et de représentants des pouvoirs publics pour l'autosuffisance et le développement économique local dans les zones cibles, puis nouez des alliances avec ces interlocuteurs.
- Cerner les synergies, existantes ou potentielles, et les perspectives en matière de collaboration.

Comment procéder

- Animez une séance de réflexion collective.

Tâches du personnel de terrain

Participez à l'élaboration de la stratégie.

A

Voir l'**Annexe 1.2 : Comprendre le contexte** et l'**Annexe 1.3 : L'Autosuffisance aux différents stades d'une opération.**

B

Voir l'**Outil 2 : Intégration de l'autosuffisance au programme.**
 • Reportez-vous également à l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.**

Première étape – intégration des stratégies d'autosuffisance

Tâche 3 : Consolidez la base de l'autosuffisance

Résultats escomptés

Les structures communautaires et les responsabilités sociales, renforcées, offrent une base solide au développement économique et social à venir.

Qui devrait faciliter cette tâche ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, en collaboration avec les responsables des ONG et certains partenaires clés au sein des Nations Unies (PNUD et PAM, par exemple).

Qui devrait y participer ?

Les cadres des ONG et différents partenaires, ainsi que les représentants des pouvoirs publics.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Recensez les institutions, structures et mécanismes d'appui communautaires.
- Veillez à ce que le personnel de programme et les partenaires connaissent mieux ces institutions, structures et mécanismes d'appui communautaire.
- Veillez à ce que le personnel de programme et les partenaires travaillent avec le concours et par l'intermédiaire de ces institutions, structures et mécanismes d'appui ; engagez-vous à renforcer les capacités, à former des dirigeants, à accroître la représentativité et la transparence, et à développer les compétences techniques.
- Œuvrez, auprès du gouvernement, à la reconnaissance officielle des institutions qui représentent les réfugiés/rapatriés.

Comment procéder ?

- Avec le personnel de terrain, analysez les institutions, les structures et les mécanismes d'appui traditionnels au sein des communautés afin d'aboutir à une bonne compréhension de leur fonctionnement.
- Encouragez la planification conjointe et les échanges entre les réfugiés/rapatriés et les communautés locales, et appelez à la prise en compte des réfugiés/rapatriés dans les structures et les services locaux.

Tâches du personnel de terrain

Recensez les mécanismes d'appui traditionnels existant au sein des communautés, les structures de direction officielles ou parallèles, les groupes d'entraide, les comités de gestion, les structures de soins/prise en charge et les clubs sociaux gérés par la communauté. Déterminez les fonctions et les services qu'ils assurent actuellement au sein de la population réfugiée/rapatriée et évaluez-en l'impact. Clarifiez leurs points forts et leurs points faibles. Estimez leur utilité respective pour le renforcement de la cohésion sociale, de l'estime de soi et de la mobilisation communautaire et leur potentiel à cet égard ; déterminez dans quelle mesure ils peuvent favoriser l'implication dans les activités de développement économique et l'appropriation de ces activités.

A

Voir l'Outil 6 : **Évaluation des options en fonction des ressources disponibles** et en particulier le Tableau 6.1.A, Renforcement de l'autosuffisance sociale.

B

Reportez-vous à l'**Annexe 1.12 : Renforcement de l'autosuffisance sociale**.

C

Voir l'Outil 14 : **Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**.

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 4 : cernez le contexte, les acteurs et les priorités en matière de développement, au niveau national et sur le terrain*Résultats escomptés*

Les acteurs humanitaires et les organismes de développement situent l'opération en faveur des réfugiés/rapatriés dans un contexte plus large – des liens ont été établis avec les plans de développement, il y a une interaction et des alliances avec les acteurs du développement, une stratégie de développement local est encouragée.

Qui devrait faciliter cette tâche ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, en collaboration les cadres des partenaires opérationnels et gouvernementaux.

Qui devrait y participer ?

Les agents de terrain de l'UNHCR, le personnel des services gouvernementaux et des partenaires opérationnels et les réfugiés/rapatriés (si possible).

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Expliquez avec précision à un public plus vaste comment le programme humanitaire s'inscrit dans un contexte plus général.
- Veillez à ce que les acteurs humanitaires reconnaissent le rôle qu'ils jouent ou peuvent jouer dans le scénario plus large du développement.
- Forgez des liens avec les organisations qui élaborent des plans de développement locaux et avec les acteurs impliqués dans la réduction de la pauvreté.
- Cernez les autres moyens d'éviter une approche exclusivement axée sur les réfugiés et attachez-vous à promouvoir une stratégie de développement local.
- Nouez des alliances et élaborez un cadre large pour définir les modalités de la collaboration entre les acteurs du développement et les acteurs humanitaires – y compris les institutions gouvernementales – dans la zone.

Comment procéder ?

- Travaillez en réseau, mobilisez les pouvoirs publics, et saisissez toutes les occasions pour influencer sur l'opinion et sur l'action dans ce domaine.

Tâches du personnel de terrain

Attachez-vous à promouvoir une meilleure connaissance du contexte, des acteurs et des priorités de développement dans la région en veillant à ce que les agents de terrain des organisations humanitaires situent l'opération en faveur des réfugiés/rapatriés dans un contexte plus large – c.a.d. qu'ils comprennent ses liens avec la planification du développement, la nécessité de nouer des liens avec les acteurs du développement et la nécessité d'assurer une stratégie de développement local.

A

Pour de plus amples informations à ce sujet, voir l'**Outil 7 : Choix des partenaires**.

B

Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**

- et le Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration – Partie B, Module 5, Section 3, partie 3.2.2.1 et Encadré 5.5.
- Voir également le Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR).

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 5 : Identifiez des partenaires compétents

Résultats escomptés

Création de capacités initiales pour planifier l'élaboration des activités d'autosuffisance.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres chargés du programme de l'UNHCR (avec les conseils et sous la direction des cadres supérieurs) et l'Équipe des Nations Unies dans le pays (UNCT), avec le concours des équipes techniques et de programme, de représentants du gouvernement, des autorités locales et des communautés locales. Certaines organisations, comme le PNUD, l'UNICEF, la FAO, le PAM et l'OIT, peuvent dispenser des conseils, selon l'expérience qu'elles ont acquise auprès d'ONG spécialistes du développement, implantées dans le pays.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Déterminez les compétences requises. Veillez à vous assurer le concours de personnes dotées des compétences adéquates avant de vous attaquer aux problèmes d'autosuffisance – il y a des risques et des contraintes qu'il ne faut pas négliger.
- Trouvez des partenaires employant un personnel ayant acquis une certaine expérience dans les domaines de l'autosuffisance, des moyens d'existence et du développement. Qui est compétent/moins compétent ? Ne vous contentez pas de suivre les arrangements traditionnels.

Comment procéder ?

- Passez en revue les différentes possibilités et sélectionnez les partenaires adéquats.

Tâches du personnel de terrain

Aidez à l'identification de partenaires compétents.

A



Voir l'**Annexe 1.4** :
Facteurs s'opposant à l'autosuffisance (quelques considérations).

B



Voir l'**Outil 7** :
Choix des partenaires.

C



Voir l'**Outil 14** : **Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.**



Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 6 : veillez à ce que les gouvernements des pays hôtes soient informés des projets, les soutiennent et y participent pleinement*Résultats escomptés*

Les gouvernements des pays hôtes adhèrent au principe de l'autosuffisance, créent un environnement politique et réglementaire apte à la favoriser, participent pleinement et suscitent, au sein de l'opinion publique, un courant favorable à l'autosuffisance des réfugiés, des rapatriés et de l'ensemble de la population des zones cibles.



Qui doit impulser ce processus ?

Les cadres supérieurs de l'UNHCR (chefs de bureaux/ délégués et délégués adjoints/ administrateurs principaux chargés du programme) et les hauts fonctionnaires gouvernementaux, avec l'appui des cadres moyens.

Qui d'autre doit y participer ?

Les cadres supérieurs prendront l'initiative au niveau ministériel et au sein de la haute administration et travailleront avec les responsables politiques locaux. Les cadres moyens et les agents de terrain travailleront avec les autres hommes politiques, fonctionnaires et membres des administrations locales. Au besoin, vous ferez équipe avec d'autres institutions des Nations Unies, des donateurs et des ONG.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- A**  Informez-vous de manière approfondie sur l'environnement politique et réglementaire et évaluez le poids de l'opinion publique.
- Concertez-vous avec le personnel chargé de la protection afin de garantir la complémentarité des messages (concernant la protection, les solutions durables, etc.) adressés aux autorités du pays hôtes et des stratégies adoptées à leur endroit.
- Élaborez une argumentation à l'intention des autorités. Affinez cette argumentation afin de la transformer en stratégie d'information et d'influence.
- Cernez les moyens qui permettraient d'impliquer le gouvernement et qui l'inciteraient à assumer la direction de la stratégie.
- B**  Rédigez des notes d'information afin d'amorcer et d'entretenir un dialogue avec les représentants du gouvernement.
- Identifiez les mécanismes aptes à favoriser la création de liens efficaces entre la direction ou le département gouvernemental chargé des réfugiés et les autres ministères ou départements gouvernementaux en vue de renforcer la planification, la mise en œuvre et la réalisation des initiatives relatives à l'autosuffisance.
- Fournissez des arguments à différentes personnes qui les utiliseront de différentes manières face à différents publics lorsque les engagements politiques auront été pris.
- Déterminez s'il est possible de mener des activités d'autosuffisance sans avoir obtenu un accord au niveau national et dans quelle mesure.

Comment procéder ?

- C**  Établissez et utilisez une liste de contrôle récapitulant les points ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez le processus visant à informer les autorités du pays hôte des avantages procurés par l'autosuffisance des réfugiés, des rapatriés et de l'ensemble de la population des zones cibles et développez une argumentation afin de les inciter à participer aux projets et à les soutenir (Le personnel de terrain joue un rôle clé auprès des autorités locales, des chefs de communautés d'accueil et d'autres représentants car il peut favoriser une meilleure compréhension de l'autosuffisance, mobiliser un appui en faveur des projets et créer un environnement propice).

A

Voir les « Considérations politiques » et les « Considérations juridiques et institutionnelles » dans l'**Annexe 1.4 : Facteurs s'opposant à l'autosuffisance (quelques considérations)**.

B

Tirez parti de l'exercice de réflexion collective proposé dans l'**Outil 2 : Intégration de l'autosuffisance au programme**.

C

Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**.

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 7 : Planifiez des évaluations (ou estimations) communes et aidez à les coordonner

Résultats escomptés

Des données seront disponibles pour guider l'élaboration d'une stratégie d'autosuffisance et d'activités connexes ; la population réfugiée/rapatriée et la population d'accueil adhéreront à la notion d'autosuffisance.

Qui doit coordonner le processus ?

Les cadres supérieurs de l'UNHCR (chefs de bureaux/ délégués adjoints/ administrateurs principaux chargés du programme) et les hauts fonctionnaires de l'administration, avec l'appui des cadres moyens.

Qui doit appuyer la planification et la mise en œuvre ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires supervisent le travail des personnes qui se chargent de l'évaluation, avec l'appui des autorités, de l'Équipe des Nations Unies dans le pays et du personnel de terrain de l'UNHCR, des réfugiés/rapatriés et des communautés locales.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

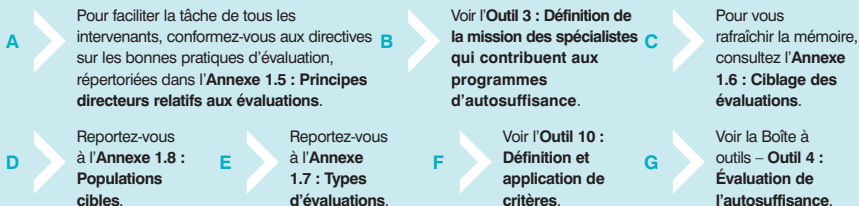
- Rassemblez des informations afin de guider l'élaboration d'une stratégie commune.
- Veillez à ce que des informations sur le statut juridique des réfugiés et les droits qu'il leur garantit soient communiquées et analysées en vue d'évaluer les conséquences éventuelles des projets d'autosuffisance sur la protection des réfugiés dans les pays d'accueil et la recherche de solutions durables à leur sort.
- Guidez le choix des évaluations à réaliser.
- Rédigez l'exposé de mission de l'équipe d'évaluation.
- Accordez l'attention voulue aux personnes qui participeront aux évaluations et aux raisons de leur désignation. Utilisez des méthodes participatives pour obtenir la collaboration pleine et entière des réfugiés/rapatriés, des communautés locales, des autorités locales, du gouvernement et des ONG lors de la planification et de la mise en œuvre.
- Veillez à ce que les spécificités liées au sexe et à l'âge soient adéquatement prises en compte.
- Déterminez quelles sont les autres évaluations nécessaires. Vérifiez si elles n'ont pas été entreprises par d'autres intervenants et décidez s'il convient de réaliser des études supplémentaires.
- Veillez à ce que les évaluations choisies soient réalisées avec efficacité, c'est-à-dire de manière inclusive et en accordant l'attention voulue au contexte social, culturel, économique, écologique, juridique et politique.
- Commencez à examiner les communautés qui pourraient servir de référence.

Comment procéder ?

- Déterminez quelles sont les évaluations nécessaires/les plus utiles mais concentrez-vous en priorité sur l'évaluation approfondie des possibilités d'autosuffisance.

Tâches du personnel de terrain

Contribuez à la planification et à la coordination des évaluations communes destinées à cerner les possibilités d'autosuffisance. Aidez à rassembler les données initiales de référence avant l'arrivée de l'équipe d'évaluation. Aidez l'équipe d'évaluation à collecter les données, à favoriser une bonne compréhension de l'autosuffisance et une adhésion à ce principe au sein de la population réfugiée/rapatriée et de la population d'accueil, à mobiliser ces populations afin d'obtenir une participation maximale aux stades de la définition et de la conception.



Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 8 : Assurez une analyse efficace des résultats de l'évaluation/estimation*Résultats escomptés*

Les données procurées par l'évaluation permettent de tirer des conclusions valables et de cerner avec réalisme les possibilités de mettre au point des scénarios opérationnels et des interventions d'autosuffisance efficaces.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres de l'UNHCR, les cadres des organisations partenaires et les personnes qui ont réalisé une évaluation approfondie des possibilités d'autosuffisance, avec l'appui des autorités, des agents de terrain de l'UNHCR et des ONG, des réfugiés/rapatriés et des communautés locales.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Recensez tous les rapports et toutes les études pertinentes (évaluation approfondie du potentiel d'autosuffisance et autres enquêtes d'intérêt).
- Réévaluez les informations nécessaires à la mise au point d'activités d'autosuffisance dans la situation actuelle.
- Élaborez des modèles d'analyse des informations.
- Encouragez la réflexion créatrice.

Comment procéder ?

- Élaborez et utilisez des modèles et des listes de pointage.

Tâches du personnel de terrain

Contribuez à l'analyse des résultats de l'évaluation et assurez-vous que les populations d'accueil et les réfugiés/rapatriés sont représentés lors de l'établissement des conclusions et de l'identification des possibilités réelles d'entreprendre des activités d'autosuffisance. Réfléchissez de manière créative aux possibilités.

A

Voir l'**Outil 4 : Évaluation de l'autosuffisance.**

B

Voir l'**Annexe 1.9 : Production, commercialisation et prestation de services : quelques idées moins conventionnelles.**

C

Voir l'**Outil 5 : Analyse des données d'évaluation**, • et l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.**

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 9 : contribuez à la mise au point de plans et de projets

Résultats escomptés

Planification d'interventions rationnelles, en raison de l'existence d'une vision commune, partagée avec d'autres acteurs ; identification des compétences et ressources nécessaires à leur mise en œuvre.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires, en coopération avec les personnes qui ont entrepris une évaluation approfondie sur le potentiel d'autosuffisance, les réfugiés/rapatriés et les communautés locales, avec l'appui du gouvernement et des agents de terrain de l'UNHCR et des ONG. Coopérez avec les Équipes de pays des Nations Unies (UNCT), les donateurs bilatéraux et les ambassades.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- En utilisant des méthodes de planification participatives, élaborez une vision stratégique de l'opération en tenant compte de l'approche « locale » – c.a.d. axée sur la zone d'accueil des réfugiés –, des stratégies régionales et des politiques régionales/nationales.
- À l'aide de méthodes de planification participatives, commencez à définir des critères de référence.
- Établissez un cadre logique
 - définissez les buts stratégiques, les objectifs immédiats, les résultats escomptés et les extrants (produits livrables ou prestations à fournir) de l'intervention
 - définissez la population cible
 - déterminez les méthodes, les activités, le calendrier et les extrants/produits
 - identifiez les acteurs, cernez les rôles et définissez les responsabilités
 - définissez les indicateurs.
- Planifiez le cycle de mise en œuvre du projet et les différentes composantes.
- Mettez au point une stratégie de retrait (toute mesure visant à mettre fin à un engagement direct demande à être soigneusement planifiée).
- Veillez à ce que les questions multisectorielles soient traitées adéquatement.

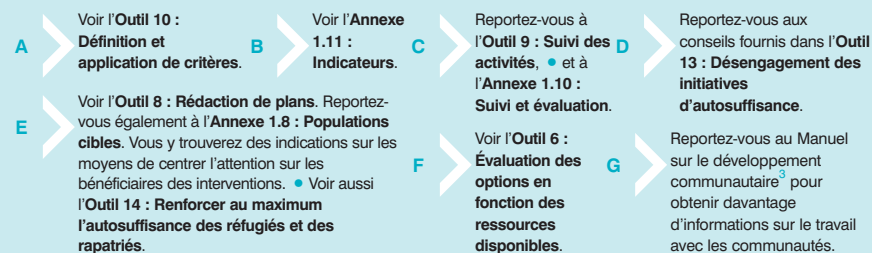
Comment procéder ?

- Débattiez des futurs plans, puis rédigez-les en suivant les directives présentées dans la Boîte à outils.

Tâches du personnel de terrain

Apportez votre pierre à l'édifice en intervenant dans les domaines suivants :

- Veillez à ce que les réfugiés/rapatriés et les membres de la communauté locale participent activement et efficacement à la planification.
- Déterminez avec précision les ressources naturelles qui sont disponibles dans le secteur.
- Déterminez les aspirations, les capacités et les ressources humaines disponibles.
- Analysez les services recherchés ou susceptibles d'être recherchés dans le secteur.
- Définissez les activités à entreprendre au titre des projets.
- Cernez les stratégies qui appuieront avec le plus d'efficacité l'autosuffisance des réfugiés, des rapatriés et des populations d'accueil.



³ Community-based Approach Manual (à paraître prochainement), voir l'Annexe 1.1 : Références.

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 10 : Élaborez des propositions et une stratégie de financement

Résultats escomptés

Les donateurs s'engagent à financer des projets d'autosuffisance.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires, avec le concours du gouvernement, de l'UNCT, des agents de terrain de l'UNHCR et des bailleurs de fonds/organismes de développement bilatéraux.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Identifier les ressources actuelles de l'UNHCR
- Impliquer les donateurs locaux et les capacités de coopération technique dans l'élaboration des projets.
- Identifier les donateurs possibles et cibler les approches sur des organismes spécifiques.
- Solliciter le siège de l'UNHCR pour obtenir davantage d'apports et de ressources.
- Identifier l'organisation ou les organisations chef(s) de file pour la mise en œuvre.

Comment procéder ?

- Conformez-vous à la liste de contrôle.

Tâches du personnel de terrain

Contribuez à l'élaboration des propositions et révissez les versions préliminaires.

A

Voir l'**Outil 11 : Élaboration d'une stratégie de financement commune** et l'**Outil 8 : Rédaction de plans.** • Voir aussi l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.**

Deuxième étape – conception de projets axés sur l'autosuffisance

Tâche 11 : intégrez l'autosuffisance dans la planification du développement, les plans opérationnels, etc.

Résultats escomptés

Les plans destinés à renforcer l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés sont intégrés dans les « Plans d'opérations du pays » de l'UNHCR et dans d'autres instruments pertinents de planification à l'échelle nationale ou locale (dont le BCP/PNUAD et le DSRP).

Qui doit s'en charger ?

Les cadres moyens de l'UNHCR et leurs homologues gouvernementaux (en favorisant l'élaboration de plans, de façon à intégrer la problématique relative aux réfugiés/rapatriés dans la planification du gouvernement, de l'ONU, des donateurs et des ONG, à tous les niveaux).

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Préparer des notes d'information et une documentation à l'intention des cadres supérieurs, afin de leur permettre de nouer un dialogue avec les acteurs concernés (notamment les hauts fonctionnaires de l'administration et les cadres supérieurs des agences de l'ONU).
- Impliquer les acteurs du développement et les autorités locales dès les premiers stades du processus de planification.
- Œuvrer avec les agences de l'ONU, les représentants du gouvernement, les autorités locales et les ONG à la prise en compte des besoins et des perspectives des PDI/réfugiés/rapatriés et des communautés d'accueil dans les processus de planification des programmes plus vastes – notamment en encourageant l'intégration des plans d'autosuffisance dans l'action de l'Équipe des Nations Unies dans le pays (c.a.d. dans le BCP/PNUAD), dans le DSRP et dans les plans de développement nationaux et régionaux du gouvernement, dans les plans d'opérations des agences de l'ONU et des ONG, ainsi que dans les priorités et les budgets des donateurs.
- Assurer la planification en collaboration avec les agences de l'ONU, les instances gouvernementales, les autorités locales et les ONG.

Comment procéder ?

- Travaillez en réseau et appelez à une planification concertée, en soulignant la nécessité de la collaboration et des apports réciproques dans ce domaine. Tirez parti de l'expérience et des connaissances techniques spécifiques des acteurs du développement.

Tâches du personnel de terrain

Dans la mesure du possible, contribuez à la préparation des processus de planification locaux, en invitant les autorités locales, les ONG et les agents de terrain des Nations Unies à intégrer l'autosuffisance dans leurs plans. Mettez en commun les supports de planification et les documents de projet, pour garantir une similitude d'objectifs et une complémentarité de stratégies entre les différentes organisations.

A

Voir l'**Outil 8 : Rédaction de plans** et l'**Outil 7 : Choix des partenaires**.

B

Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**.

- Voir aussi le Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration – Partie A, Module 2, Section 2 ; et le Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR) – Partie I, Module 2, Section 1.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 12 : garantissez une perception commune des objectifs et des stratégies*Résultats escomptés*

Tous les acteurs (personnel de l'UNHCR et des autres agences des Nations Unies, ONG, représentants du gouvernement et autorités locales) transmettent des messages et s'attachent à promouvoir des initiatives complémentaires auprès des réfugiés/rapatriés et de la population locale.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres de l'UNHCR, avec leurs homologues gouvernementaux et les cadres des agences des Nations Unies, des organismes donateurs et des ONG.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Assurez-vous que tous les acteurs ont la même perception.
- Veillez à ce que tous les acteurs – UNHCR, ONG, représentants du gouvernement, autorités locales, institutions onusiennes et organismes multilatéraux – conviennent d'une approche commune face à l'autosuffisance.
- Veillez à ce que les mécanismes nécessaires à la diffusion de cette approche commune soient mis en place auprès des différents acteurs, y compris auprès des réfugiés/rapatriés et de la population locale.
- Assurez-vous que les donateurs sont adéquatement informés de l'approche commune et veillez à ce que leur appui en matière de planification et de financement soit axé sur le renforcement de cette approche.
- Veillez à ce que les initiatives connexes (notamment en matière d'aide alimentaire et de développement des infrastructures locales) soient conçues de manière à compléter et à renforcer l'approche commune face à l'autosuffisance.
- Veillez à ce que la planification et le financement des projets d'autosuffisance et des projets connexes soient coordonnés avec efficacité, tout comme la collaboration sur le terrain.
- Menez une campagne d'information auprès des réfugiés/rapatriés et de la population locale, en vue de garantir une bonne compréhension de l'approche commune.

Comment procéder ?

- Travaillez en réseau et appelez à la mise au point, en collaboration, d'un système d'information et de communication, en vue de promouvoir le même message, de mener une action de sensibilisation et de réaliser puis de diffuser différents supports d'information – notamment des affiches, des brochures, des prospectus ou des émissions de radio – auprès de l'ensemble du personnel impliqué dans l'opération, des réfugiés/rapatriés et de la population locale.

Tâches du personnel de terrain

Contribuez, dans la mesure du possible, à l'action de sensibilisation des partenaires, des représentants du gouvernement, de la communauté réfugiée/rapatriée et des communautés locales, et participez comme il se doit aux processus de planification.

A

Vous trouverez dans l'**Appendice 2, Annexe 2.2**, une description des supports d'information utilisés pour promouvoir une stratégie commune d'autosuffisance en Ouganda du Nord ; • reportez-vous aussi à l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 13 : nouez des liens pour favoriser l'emploi à court terme

Résultats escomptés

Les réfugiés/rapatriés se procurent des revenus au moyen d'emplois de courte durée.

Qui doit s'en charger ?

Les partenaires qui travaillent avec les agents de terrain de l'UNHCR, les équipes gouvernementales, le personnel de l'administration locale et le secteur privé, avec l'appui des cadres moyens.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Évaluez les ressources disponibles, en termes de main d'œuvre, chez les réfugiés/rapatriés et chez les membres les plus démunis de la communauté locale.
- Évaluez l'intérêt qu'il y aurait à créer des emplois temporaires et les conséquences provoquées, à plus grande échelle, par une injection de liquidités ou un apport de vivres dans la communauté, ou par l'augmentation des offres d'emploi sur le marché du travail.
- Identifiez avec précision les possibilités de créer des emplois temporaires, de monter des projets d'auto-assistance communautaire ou de lancer des travaux de reconstruction et de réhabilitation susceptibles de susciter une demande de main-d'œuvre.
- Cerner des méthodes appropriées de rémunération/rétribution du travail effectué (par ex. vivres contre travail, espèces contre travail, passation de marchés avec les communautés).
- Assurez-vous que les organisations contractantes (notamment les services de l'administration locale) sont prêtes à travailler dans le cadre de tels projets, sont en mesure de recruter de la main d'œuvre et peuvent se conformer à certaines normes de rendement et de gestion.
- Assurez la transparence et le suivi des responsabilités lors de l'exécution des projets.
- Veillez à ce que tous les réfugiés/rapatriés aient accès, dans des conditions d'égalité, à l'emploi et aux projets générateurs de revenus.
- Veillez à ce que les enfants soient protégés de tout travail susceptible de compromettre leur éducation ou de nuire à leur santé ou à leur développement.
- Assurez des systèmes de paiement efficaces.

Comment procéder ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Aidez les cadres moyens et les partenaires à cerner les possibilités, à évaluer les impacts et à assurer une exécution efficace.

A

Voir l'**Outil 12** :

Solutions d'emploi à court terme – vivres contre travail.

B

Voir l'**Outil 6 : Évaluation des options en fonction des**

ressources disponibles Tableau 6.1 B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique – *Activités fondées sur l'emploi de main-d'œuvre* ; • **Annexe 1.13 : Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise**, 1. 13.4 : Espèces contre travail, 1. 13.5 : Vivres contre travail, 1. 13.6 : Projets d'infrastructures à haute intensité de main d'œuvre et 1. 13.7 : Passation de marchés communautaires. • Consultez également l'**Annexe 1.14 : Rémunération du travail à l'aide de bons** et l'**Annexe 1.17 : Projets à impact rapide**. • Voir aussi l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés** et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**. • Vous trouverez également des indications très utiles dans le document *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit*⁴, pages 151-162, Module 8.

⁴ Cf Annexe 1.1 : Références.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 14 : Recherchez/favorisez des possibilités d'emploi à moyen et long terme*Résultats escomptés*

Les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale génèrent des revenus grâce à des emplois durables.

Qui doit s'en charger ?

Les partenaires travaillant avec les agents de terrain de l'UNHCR, les équipes gouvernementales, le personnel des administrations locales et le secteur privé, avec les conseils des cadres moyens.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Assurez-vous que toutes les questions juridiques – pièces d'identité, liberté de circulation, imposition légale et équitable, etc. – en rapport avec l'accès des réfugiés/rapatriés à l'emploi ont été réglées.
- Évaluez les disponibilités, en termes de main d'œuvre, chez les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale.
- Évaluez l'intérêt qu'il y aurait à créer des emplois provisoires et les conséquences provoquées, à plus grande échelle, par une injection de liquidités ou un apport de vivres dans la communauté, ou par la création d'emplois supplémentaires sur le marché du travail.
- Cerner les possibilités spécifiques d'emploi à long terme susceptibles d'engendrer une demande de main-d'œuvre.
- Cerner des méthodes appropriées de rémunération/rétribution du travail effectué (afin de protéger les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale de l'exploitation).
- Assurez la transparence et le suivi des responsabilités lors de l'exécution des projets.
- Veillez à ce que tous les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale aient accès, dans des conditions d'égalité, à l'emploi et aux projets générateurs de revenus.
- Veillez à ce que les enfants soient protégés de tout travail susceptible de compromettre leur éducation ou de nuire à leur santé ou à leur développement.

Comment procéder ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Aidez les cadres moyens et les partenaires à cerner les possibilités, à évaluer les impacts et à assurer une mise en œuvre efficace.

- A** > Voir l'**Outil 6 : Évaluation des options en fonction des ressources disponibles** Tableau 6.1 B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique – *Activités fondées sur l'emploi de main-d'œuvre* ; • **Annexe 1.13 : Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise**. Consultez également l'**Annexe 1.14 : Rémunération du travail à l'aide de bons** et l'**Annexe 1.17 : Projets à impact rapide**. • Voir aussi l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés** et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 15 : Développement des petites entreprises, développement local et formation

Résultats escomptés

Les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale génèrent des revenus grâce à de petites entreprises et grâce au développement local.

Qui doit s'en charger ?

Les partenaires travaillant avec les agents de terrain de l'UNHCR, les équipes gouvernementales, le personnel de l'administration locale et le secteur privé, avec les conseils des cadres moyens.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Assurez-vous que tous les aspects juridiques (accès aux ressources, moyens de production, services, droits, liberté de circulation, formation, imposition équitable et légale, etc.) relatifs à la création de petites entreprises par les réfugiés/rapatriés ont été réglés.
- Évaluez la demande de services au sein de la population réfugiée/rapatriée et de la population locale, ainsi que le montant des liquidités disponibles pour rémunérer ces services.
- Assurez-vous qu'un appui technique et que des services d'aide aux entreprises sont disponibles.
- Garantissez l'accès à des services financiers, et notamment à des systèmes d'épargne et de crédit.
- Assurez-vous que l'accès aux intrants et aux ressources est durable.
- Assurez-vous que les autorités locales ont la volonté et les moyens de coopérer avec des programmes de création de petites entreprises viables et sont disposées à apporter leur soutien, en délivrant des permis, en facilitant au besoin les liens avec des réseaux d'entrepreneurs locaux et des associations professionnelles, etc.
- Garantissez l'égalité des chances pour tous les réfugiés/rapatriés et tous les membres de la population locale.

Comment procéder ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Aidez les cadres intermédiaires et les partenaires à cerner les possibilités, à évaluer les impacts et à assurer une exécution efficace.

A

Voir l'**Outil 6 : Évaluation des options en fonction des ressources disponibles** Tableau 6.1 B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique – *Activités fondées sur l'emploi de main-d'œuvre*, et l'**Annexe 1.13 : Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise**, 1. 13.8 Promotion des micro et petites entreprises, 1.13.9 : Microfinance, 1. 13.10 : Services d'appui aux entreprises, 1.13.11 Gérez mieux votre entreprise et 1.13.12 Développement de l'entrepreneuriat féminin. • Reportez-vous également à l'**Annexe 1.15 : Envois de fonds et prêts en nature**, à l'**Annexe 1.16, Substitution aux secours**, et au Module 8 (page 133 et sq) du manuel d'introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit⁵. • Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**, et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**. • Voir le Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR)⁶ – Partie II Module 4, Section 2.3.

⁵ Cf Annexe 1.1 : Références. ⁶ Cf Annexe 1.1 : Références.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 16 : Appuyez le développement d'autres activités axées sur l'autosuffisance*Résultats escomptés*

Les droits sociaux et économiques des réfugiés/rapatriés et des populations d'accueil sont promus au moyen d'une approche globale, participative et intégrée.

Qui doit s'en charger ?

Les partenaires travaillant avec les agents de terrain de l'UNHCR, les équipes gouvernementales, le personnel de l'administration locale et les communautés locales, avec l'appui et la coordination des cadres moyens.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Instituez une gestion de projets efficace.
- Mobilisez la communauté.
- Veillez à la préparation de plans d'exécution, avec établissement d'un calendrier des tâches et répartition de ces tâches.
- Garantissez l'égalité des chances pour les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale.
- Veillez à ce que des liens soient créés entre les structures de la communauté réfugiée/rapatriée et les structures de la communauté locale et assurez-vous de l'existence d'un dialogue organisé.
- Veillez à ce que les objectifs des interventions (activités et ciblage des bénéficiaires) ne soient pas perdus de vue.
- Élaborez un modèle afin de mettre en place un système de suivi efficace, impliquant la population réfugiée/rapatriée et la population d'accueil.

Comment procéder ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez les activités qui :

- Garantissent l'égalité des chances, pour les réfugiés/rapatriés et les membres démunis de la communauté locale.
- Permettent aux bénéficiaires de comprendre que les projets d'autosuffisance qu'ils ont aidé à définir sont actuellement mis en place et que l'ensemble de la communauté y participera activement.
- Favorisent la mobilisation communautaire.
- Aident le partenaire à instituer son programme et à guider ses collaborateurs, en mettant ces derniers en contact avec l'ensemble des intervenants et en veillant à ce qu'ils participent à tous les forums pertinents (dont les comités de développement locaux et régionaux).
- Favorisent la participation aux réunions de coordination des projets et garantissent l'implication de toutes les parties prenantes.
- Permettent de superviser la mise en place ou le renforcement d'institutions communautaires et assurent la transparence et le suivi des responsabilités.
- Favorisent un dialogue et une collaboration efficaces entre les réfugiés/rapatriés et la population d'accueil.
- Favorisent l'acquisition des compétences nécessaires via une formation à l'échelon communautaire.
- Garantissent l'implantation d'un réseau efficace de travailleurs communautaires, associé à un dispositif de transfert de technologies et de vulgarisation.
- Appuient les activités de suivi des projets et garantissent une analyse et une exploitation des données axées sur l'amélioration de l'exécution et du rapport qualité-prix.

A

Voir l'**Outil 6 : Évaluation des options en fonction des ressources disponibles**, l'**Outil 7, Choix des partenaires** et l'**Annexe 1. 16 : Substitution aux secours**. • Voir aussi l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés** • et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

B

Pour de plus amples informations sur le travail avec les communautés, reportez-vous au Manuel sur le développement communautaire⁷.

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 17 : Veillez à ce que les interventions soient exécutées et coordonnées avec efficacité

Résultats escomptés

Les interventions des différents acteurs sont coordonnées et des activités de renforcement de capacités sont menées en vue de leur pérennisation.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres de l'UNHCR et de l'organisation partenaire, en coopération avec les agents de terrain responsables des projets, les communautés, les équipes gouvernementales et les agents de l'administration locale.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Assurez une consolidation efficace des équipes, une collaboration suivie et un enrichissement mutuel entre différentes organisations.
- Veillez à ce que les partenaires impliqués dans un projet gardent à l'esprit les objectifs et les buts plus généraux du projet et veillez à ce que les modifications soient décidées d'un commun accord et coordonnées.
- Renforcez les capacités des équipes gouvernementales (et des autres agents ayant une présence à long terme) à des fins de pérennisation.
- Veillez à ce que les compétences techniques appropriées soient disponibles sur le terrain. Cernez les insuffisances de la mise en œuvre et recherchez si nécessaire des compétences ailleurs.

Comment procéder ?

- Veillez à ce que les partenaires engagent leur responsabilité et consacrent l'attention voulue aux mesures à prendre dans leurs plans et rapports périodiques.
- Veillez à ce que des réunions mixtes, rassemblant l'ensemble des acteurs, soient régulièrement organisées pour faire le point sur la coordination et les progrès (par rapport à la stratégie convenue) et traiter des questions demeurées en suspens.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez les partenaires pour :

- Vérifier que la collaboration entre les partenaires demeure efficace et veiller à ce qu'elle se traduise par une exécution adéquate des projets.
- Superviser l'exécution des projets et vous assurer qu'ils se déroulent conformément aux plans, et veiller à ce que les changements de stratégie soient planifiés, décidés d'un commun accord et documentés.
- Veiller à l'instauration et au maintien de relations de travail efficaces avec les équipes gouvernementales.
- Contrôler la compétence technique de l'équipe chargée de l'exécution et vérifier que les spécialistes externes apportent des ressources valables, à un bon rapport qualité-prix.

A



Voir l'**Outil 3 : Définition de la mission des spécialistes qui contribuent aux programmes d'autosuffisance.**

B



Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés,** l'**Outil 10 : Définition et application de critères** et • l'**Outil 9 : Suivi des activités.**

Troisième étape – mise en œuvre des projets d'autosuffisance

Tâche 18 : Veillez à ce que des systèmes de suivi communs soient institués et utilisés*Résultats escomptés*

La mise en œuvre des projets est dirigée avec efficacité et les ressources sont exploitées de manière optimale, moyennant différentes évaluations, portant sur l'exécution des projets et sur la progression en direction des objectifs.

Qui doit s'en charger ?

Les partenaires, en collaboration avec les agents de terrain de l'UNHCR, les représentants des réfugiés/rapatriés et de la communauté locale, les équipes gouvernementales, le personnel et les partenaires de l'administration locale, avec l'appui et la coordination des cadres moyens.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Assurez-vous que les différences entre le suivi et l'évaluation ont été clairement saisies.
- Invitez les intervenants à participer au choix d'un nombre limité d'indicateurs et décidez avec eux des mécanismes de suivi.
- Constituez une base de données afin d'y enregistrer les informations reçues et préparez un mécanisme d'analyse.
- Songez que les choses peuvent aller de travers et assurez-vous que les systèmes de suivi sont en mesure de remédier aux problèmes rencontrés.
- Instituez des systèmes de suivi et définissez clairement les rôles et les responsabilités.
- Définissez des critères/repères et déterminez leurs modalités d'utilisation (« quand », « comment », « par qui »).

Comment le faire ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Attachez-vous à bien comprendre les principes et les processus du suivi et de l'évaluation, puis :

- Employez-vous à clarifier la finalité du suivi et les différentes méthodes envisageables avec les parties prenantes.
- Participez à la définition d'indicateurs vérifiables et veillez à impliquer et à informer les communautés.
- Appuyez la gestion des données et assurez-vous que la collecte des données obéit à un principe de qualité plutôt que de quantité.
- Assurez-vous que les systèmes de suivi sont fondés sur la régularité et sur une authentique participation.
- Veillez à ce que le partenaire opérationnel et les intervenants utilisent le système de suivi pour améliorer l'exécution et l'efficacité des projets.

A > Vous trouverez des éclaircissements à ce sujet dans l'**Annexe 1.10 : Suivi et évaluation**.

B > Reportez-vous à l'**Outil 9 : Suivi des activités** et consultez l'**Annexe 1.11 : Indicateurs**.

C > Reportez-vous à la partie **F** à la fin de ce livre (Livre 2) : **Surmonter les difficultés**.

D > Voir l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

E > Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**.

Quatrième étape – désengagement des activités d'autosuffisance

Tâche 19 : Déterminez le moment propice au désengagement

Résultats escomptés

L'UNHCR met progressivement fin à son engagement direct dans les initiatives d'autosuffisance, en s'appuyant sur des principes sains et des critères clairs.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, en liaison avec les agents de terrain, les partenaires, le gouvernement et les donateurs, et avec les orientations des cadres supérieurs.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Déterminez ce qui devra être réalisé lorsque l'UNHCR mettra fin à son engagement direct dans les initiatives d'autosuffisance.
- Définissez des indicateurs spécifiques pour vérifier ces réalisations.
- Assurez-vous que le désengagement n'aura pas d'effets négatifs sur l'autosuffisance des personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.

Comment procéder ?

- Élaborez/adaptez une liste de contrôle.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez l'élaboration de la liste de contrôle.

A



Reportez-vous aux exemples présentés dans l'**Outil 13** :

Désengagement des initiatives d'autosuffisance. • Consultez également le Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration – Partie B, Module trois, Section 5 (engagement mise en opération graduelle des dans les activités de développement) • et Partie B, Module six, Section 4 (arrangements pour le transfert). • Reportez-vous au manuel *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit* – Module 5, pp 99-104.



Quatrième étape – désengagement des activités d'autosuffisance

Tâche 20 : Élaborez et mettez en œuvre une stratégie de désengagement*Résultats escomptés*

L'UNHCR met fin à son engagement sans que les initiatives d'autosuffisance soient interrompues ou désorganisées.

Qui doit s'en charger ?

Les cadres moyens et supérieurs de l'UNHCR, en liaison avec les partenaires, le gouvernement, l'Équipe des Nations Unies dans le pays, les acteurs du développement à long terme et les donateurs.

Tâches du cadre moyen*Ce qu'il faut faire*

- Assurez-vous que les principes et les critères de désengagement ont été/seront respectés.
- Déterminez avec précision les mesures à prendre.
- Veillez à ce que les réfugiés/rapatriés et les communautés locales soient informés en temps utile.
- Élaborez un plan de désengagement.
- Appliquez le plan de désengagement.

Comment procéder ?

- Préparez un plan de désengagement et mettez-le en œuvre.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez l'élaboration de la liste de contrôle, ainsi que la préparation et la mise en œuvre du plan de désengagement.

A

Voir la Tâche 16 et la liste de contrôle mise au point à l'aide de l'**Outil 13 : Désengagement des initiatives d'autosuffisance**.

B

Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**, et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

Cinquième étape – tirer les enseignements de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 21 : Appuyez et examinez les processus d'évaluation

Résultats escomptés

L'impact (potentiel) du projet est évalué et les moyens d'accroître les bénéfices tangibles, durables et viables pour la population réfugiée/rapatriée et la population locale sont cernés.

Qui devrait faciliter cette tâche ?

Les cadres moyens de l'UNHCR avec le concours de leurs homologues au sein du gouvernement et des cadres des organisations partenaires.

Qui d'autre devrait y participer ?

Tous les intervenants impliqués dans un processus d'évaluation/d'examen interne, avec le concours d'un spécialiste chargé de réaliser une évaluation externe (et avec la collaboration des partenaires, des donateurs, du personnel de l'UNHCR, des représentants des réfugiés/rapatriés et des communautés d'accueil, des équipes gouvernementales et du personnel de l'administration locale). Au besoin, impliquez le Groupe chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale (GEAP) au sein de l'UNHCR. Impliquez de nouveaux acteurs dans le processus d'examen/d'évaluation, de façon à éveiller leur intérêt et à leur permettre de saisir les enjeux.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Rédigez un cahier des charges en tenant compte des critères d'évaluation indiqués dans les documents relatifs au projet et diffusez-le pour examen. Veillez notamment à communiquer le cahier des charges au personnel de protection, en vue d'évaluer l'impact des initiatives d'autosuffisance sur la protection (et sur la préparation des réfugiés à des solutions durables).
- Identifiez, parmi les intervenants, des personnes susceptibles d'entreprendre un examen en interne.
- Recherchez et recrutez un expert impartial (doté de compétences techniques dans les domaines appropriés) qui se chargera de diriger l'évaluation/l'examen.
- Menez les évaluations et examens respectifs, ou achevez de former une équipe d'évaluation où les différents intervenants seront représentés.
- Facilitez et appuyez l'évaluation.
- Veillez à ce que des enseignements soient tirés des conclusions de l'évaluation.

Comment procéder ?

- Établissez une liste de contrôle et utilisez-la.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez/facilitez l'évaluation de manière appropriée.

A



Voir l'**Outil 3 : Définition de la mission des spécialistes qui contribuent aux programmes d'autosuffisance.**

B



Voir l'**Outil 14 ; Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.** • et l'**Outil 10 : Définition et application de critères.** • Voir également le Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration – Partie B, Module six, Section 3, • et le Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR) – Partie II, Module 5, Section 2.

Cinquième étape – tirer les enseignements de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 22 : Veillez à ce que les conclusions des évaluations influent sur la mise en œuvre ultérieure

Résultats escomptés

Renforcement de l'impact des projets L'impact des projets est renforcé

Qui doit s'en charger ?

Les cadres moyens de l'UNHCR avec leurs homologues au sein du gouvernement et les cadres des principales organisations partenaires.

Qui d'autre doit y participer ?

Les agents des organisations partenaires travaillant avec les cadres moyens de l'UNHCR, en collaboration avec le personnel de terrain, les représentants des réfugiés/rapatriés et de la communauté d'accueil, le personnel et les partenaires des administrations locales, et les équipes gouvernementales.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Ne laissez pas le rapport dormir au fond d'un tiroir. Veillez à ce que les conclusions de l'évaluation soient mises à profit.
- Veillez à ce que l'équipe d'évaluation rende compte de ses conclusions aux parties prenantes.
- Veillez à ce que les chefs de projet modifient le projet et les plans d'exécution en fonction des résultats de l'évaluation et des recommandations en découlant.
- Assurez-vous que les planificateurs et les gestionnaires appliquent les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation dans les processus en cours (et les intègrent aux « plans d'opérations du pays » de l'UNHCR, aux outils pertinents de planification à l'échelle nationale et régionale, comme le BCP/PNUAD et le DSRP, aux plans opérationnels des ONG, des donateurs, etc.).

Comment procéder ?

- Établissez et utilisez une liste de contrôle reprenant les points énumérés ci-dessus.

Tâches du personnel de terrain

Veillez à ce que les rapports d'évaluation soient accessibles et :

- Appuyez les processus destinés à informer les intervenants des résultats de l'évaluation.
- Aidez les chefs de projet à modifier le projet et les plans de mise en œuvre conformément aux recommandations acceptées.
- Aidez les autorités locales et les entités régionales à modifier leurs plans en conséquence.

A

➤ Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**, et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

Cinquième étape – tirer les enseignements de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 23 : Assurez des comptes rendus efficaces et prompts

Résultats escomptés

Les donateurs et les autres intervenants sont parfaitement au courant des processus et des résultats du projet et maintiennent leur engagement.

Qui est responsable ?

Les cadres des organisations partenaires travaillant avec les cadres moyens de l'UNHCR et le réseau de représentants des intervenants.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Veillez à ce que des rapports périodiques, succincts mais instructifs, soient rédigés en temps voulu.
- Veillez à ce que les rapports soient diffusés auprès des intervenants et à ce que les commentaires des intervenants soient sollicités.
- Veillez à ce que les commentaires suscités par les rapports soient adéquatement pris en compte lors de la planification de l'exécution.

Comment procéder ?

- Maintenez des réseaux afin de faire circuler les rapports et d'obtenir une rétroinformation.

Tâches du personnel de terrain

Appuyez :

- La préparation des rapports.
- La distribution des rapports (ou veillez à ce qu'ils soient accessibles aux intervenants).
- Les mesures à prendre en réponse aux conclusions des évaluations et leur intégration dans la planification des projets et dans d'autres processus de planification du développement.

A



Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**, et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.



Cinquième étape – Tirer les enseignements de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 24 : Assurez la production de documents sur les enseignements tirés de l'expérience

Résultats escomptés

Les enseignements influent sur la conception et l'exécution d'autres projets d'autosuffisance.

Qui doit assurer la coordination ?

Les cadres des organisations partenaires, en collaboration avec les cadres intermédiaires de l'UNHCR et les partenaires gouvernementaux.

Qui d'autre pourrait y participer ?

Les parties prenantes. Il peut être utile de recruter un spécialiste ayant des compétences en matière d'animation, de rédaction et d'analyse pour diriger ce travail.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Cernez les avantages procurés par le projet.
- Cernez les points forts et les points faibles du projet.
- Identifiez les occasions saisies (ou manquées) et les menaces qui influent sur le projet (ou celles qu'il faut éviter/surmonter).
- Analysez les observations et préparez des documents ou autres supports d'analyse afin d'informer les personnes qui conçoivent des initiatives similaires ou qui y participent.
- Trouvez un mécanisme pour diffuser ces enseignements (notamment via la RLSS).

Comment procéder ?

- Veillez à organiser des séances de réflexion collective, dont les résultats seront intégrés à des rapports périodiques, à des notes adressées au bureau de zone géographique (« desk ») et au Bureau régional, à des articles publiés dans la presse nationale et à des documents diffusés sur les sites web de l'UNHCR.

Tâches du personnel de terrain

- Si nécessaire, appuyez/facilitez des études sur les enseignements tirés de l'expérience.
- Facilitez la diffusion de ces enseignements auprès des acteurs concernés.

A Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés**, et l'**Outil 10 : Définition et application de critères**.

Cinquième étape – Tirer les enseignements de l'exécution des activités d'autosuffisance

Tâche 25 : Attachez-vous à promouvoir l'autosuffisance auprès des partenaires

Résultats escomptés

L'autosuffisance est unanimement considérée comme une partie intégrante des opérations en faveur des réfugiés/rapatriés ; le rôle de l'autosuffisance dans la protection, dans les solutions durables et dans le développement local est bien compris.

Qui doit diriger le processus ?

Le partenaire, en collaboration avec les cadres moyens de l'UNHCR et leurs homologues gouvernementaux.

Qui d'autre doit y participer ?

Le personnel de terrain, les représentants des réfugiés/rapatriés et des communautés d'accueil, les équipes gouvernementales, l'UNCT, le personnel et les partenaires de l'administration locale.

Tâches du cadre moyen

Ce qu'il faut faire

- Cerner et exploitez toutes les occasions de favoriser une meilleure compréhension de l'autosuffisance, et d'informer des avantages qui en découlent.
- Assurez-vous que les processus d'exécution et l'environnement nécessaire au renforcement de l'autosuffisance sont en place. Reportez-vous à la liste de contrôle de la Boîte à outils.

Comment procéder ?

- Faites connaître les réussites et les avantages de la stratégie de l'autosuffisance.

Tâches du personnel de terrain

Employez-vous à promouvoir l'autosuffisance, ainsi qu'une meilleure connaissance du contexte, des acteurs et des priorités du développement dans la zone en veillant à ce que le personnel de terrain de l'organisation humanitaire situe l'opération en faveur des réfugiés/rapatriés dans un contexte plus général – pour cela, insistez sur les rapports entre cette opération et les acteurs du développement, la nécessité de nouer des liens avec les acteurs du développement et la nécessité d'appliquer une approche de développement axée sur la zone.

A



Voir l'**Outil 12 : Solutions d'emploi à court terme – vivres contre travail.**

B



Voir l'**Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés.**



F. Surmonter les difficultés

Il y a un certain nombre de difficultés :

1. Garantir la capacité de l'UNHCR à appuyer les initiatives d'autosuffisance et entretenir l'intérêt et la motivation du personnel de l'UNHCR.

- Combattez les opinions conventionnelles, les idées dépassées et l'absence d'intérêt pour l'autosuffisance par les moyens suivants :
 - directives des cadres supérieurs ;
 - activités de sensibilisation ;
 - analyse de possibilité/avantages ;
 - formation et exposition à de bonnes initiatives ;
 - bonne connaissance et utilisation du présent manuel.
- Encouragez la pensée créatrice chez les membres de l'équipe, en veillant à ce que cette réflexion s'exerce dans un cadre délimitant clairement les objectifs, les buts, la stratégie et la vision.
- Assurez une planification efficace, afin de satisfaire aux procédures (et aux calendriers) de programmation de l'UNHCR ; utilisez ces procédures pour susciter et renforcer l'engagement et assurer une planification efficace, c.a.d. une intégration harmonieuse des initiatives dans le cycle de programmation.
- Veillez à ce que le personnel fixe des objectifs appropriés, aptes à maintenir une perspective à moyen et à long terme et à entretenir une forte volonté de contribuer au succès de la stratégie d'autosuffisance et de rendre compte des progrès, des réussites et des difficultés.

2. Remédier au manque de motivation des collaborateurs autochtones de l'UNHCR et des ONG (qui pourraient craindre de compromettre leur emploi au sein de l'opération en s'attachant à promouvoir l'autosuffisance).

- Incitez le personnel à acquérir de nouvelles compétences en relation avec les fonctions de développement et veillez à ce qu'il se familiarise avec les initiatives menées dans ce domaine.
- Donnez aux employés des organisations humanitaires la possibilité de se réorienter vers des organisations de développement et épauliez-les dans cette démarche.

3. Veiller à ce que les partenaires, les équipes gouvernementales et les agents des institutions des Nations Unies communiquent efficacement, et promouvoir une perception commune de l'autosuffisance, ainsi qu'une stratégie conjointe dans ce domaine.

- Adoptez des méthodes de planification concertée et assurez une coordination efficace sur le terrain.
- Élaborez des messages communs et diffusez les approches auprès des organisations humanitaires et des organismes de développement, des instances gouvernementales, de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale, afin de favoriser une bonne compréhension des objectifs et des stratégies.

4. Veiller à ce qu'un sentiment de frustration ne vienne pas saper « l'esprit d'initiative » des communautés (si les avantages du projet d'autosuffisance tardent à se faire sentir). Les échecs risquent également d'amoinrir leur engagement dans les projets à venir.

- Assurez-vous que la planification, l'exécution et le suivi sont fondés sur des processus véritablement participatifs, de sorte que les communautés se mobilisent, s'emploient à répondre aux besoins et prennent les processus en main.
- Délimitez clairement le cadre des discussions et indiquez sans ambiguïté les limites et les contraintes en matière d'exécution des projets.
- Assurez un suivi et une évaluation efficaces afin d'influer de manière positive sur les processus de projet et de garantir la qualité de l'exécution.
- Lors de l'élaboration des projets, évitez de susciter des attentes démesurées et irréalistes au sein de la communauté réfugiée et de la communauté d'accueil.

5. Assurer une collaboration efficace entre la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté d'accueil.

- Évitez la dépendance, la paralysie des structures sociales, le manque de transparence au sein des structures de direction des communautés et la déresponsabilisation des chefs de groupes communautaires, etc.
- Adoptez des principes de développement communautaires sains et appuyez-vous sur des structures éprouvées au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale pour renforcer les capacités, développer les aptitudes aux fonctions de direction, responsabiliser les dirigeants et favoriser la transparence.
- Mettez au point des mécanismes pour communiquer efficacement avec toutes les catégories de population au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale.

6. Veiller à ce que le gouvernement hôte ne menace pas de priver les réfugiés de leur statut juridique et du droit de séjourner dans le pays d'asile (en les exposant ainsi au refoulement).

- Veillez à ce que tous les acteurs concernés (réfugiés, gouvernement hôte, autorités locales, UNHCR, partenaires d'exécution, etc.) soient parfaitement informés de leurs droits et de leurs obligations et des conséquences qu'il y aurait à les enfreindre.
- Entretenez un dialogue permanent avec l'administration locale et le gouvernement du pays d'accueil, de sorte que les autorités soient toujours au courant des derniers développements et contribuent activement au processus.

7. Préserver la détermination politique du gouvernement hôte – en veillant à ce qu'il n'entrave pas (involontairement) l'exécution du projet en omettant de fournir les ressources nécessaires ou en laissant subsister certains obstacles juridiques (concernant par exemple la délivrance de permis).

- Veillez à ce que les gouvernements reconnaissent que les populations d'accueil profiteront des avantages procurés par le développement, dans le cadre des activités d'autosuffisance entreprises au titre du programme.
- Veillez à ce que les équipes gouvernementales participent aux processus de planification et à ce que les plans d'opérations soient pris en compte dans les plans de développement nationaux et locaux, et en tiennent compte en retour.

8. Inciter, par différents moyens, les communautés autochtones à autoriser l'utilisation des ressources naturelles par les réfugiés (ou l'insertion des réfugiés), afin de prévenir les conflits et de favoriser la bonne exécution des projets.

- Veillez à ce que les populations locales participent à la définition et la planification des projets et à ce qu'elles en retirent des avantages tangibles.
- Veillez à ce que les populations réfugiées et les populations locales nouent des liens solides et encouragez les initiatives concertées.

9. S'assurer que les conditions socio-économiques ne s'opposent pas à l'exécution d'activités d'autosuffisance.

- Passez en revue les évaluations pertinentes, afin de déceler, dans le système économique, les insuffisances ayant une incidence sur la satisfaction des besoins de la population réfugiée/rapatriée et de la population locale, et sur les possibilités qui s'offrent à ces populations.
- Renforcez les liens entre les activités d'autosuffisance, les interventions de reconstruction de plus grande envergure et d'autres processus de redressement et de développement socio-économique.

10. Veiller à ce que les partenaires exécutent les projets avec efficacité et s'assurer qu'ils ont une motivation et une expérience suffisantes pour mener des projets d'autosuffisance et de développement des moyens de subsistance.

- Veillez à ce que des organisations de développement expérimentées assument le rôle de chefs de file lors de l'exécution des projets d'autosuffisance.
- Instituez des systèmes conjoints de planification, de supervision et d'évaluation, fondés sur les communautés, de sorte que les partenaires soient tenus de répondre des projets d'autosuffisance qu'ils exécutent.
- Travaillez en réseau avec les organismes donateurs, de sorte que les partenaires compétents reçoivent les fonds nécessaires au financement des projets d'autosuffisance.

11. Garantir une collaboration efficace avec les partenaires et entre les partenaires.

- Veillez à sélectionner des organisations ayant l'expérience et la détermination nécessaires pour mener à bien les projets.
- Veillez à ce que les partenaires définissent, adoptent et conservent des méthodes communes.
- Encouragez une coopération efficace entre les partenaires via la mise en place de comités de direction ou d'autres forums permettant d'échanger des idées, de débattre des stratégies et de se communiquer des informations sur les progrès et les contraintes.

12. Veiller à ce que l'insécurité (violences, présence de mines terrestres, etc.) ne perturbe pas l'exécution.

- Si l'insécurité est due à un manque d'informations ou à des informations erronées, mettez en place un système d'information facilitant le dialogue entre les différents groupes communautaires.
- Réfléchissez à la possibilité de lancer des programmes de déminage et des campagnes de sensibilisation.
- Coopérez avec les autorités locales, la police ou l'armée afin de promouvoir une meilleure sécurité.
- Organisez les communautés, de sorte qu'elles puissent assurer leur propre protection.
- Étudiez les moyens qui permettraient de stocker la production agricole en toute sécurité.
- Étudiez des mécanismes sûrs pour préserver l'épargne (et ne perdez pas de vue la sécurité du personnel assurant des services de microfinance).

13. Veiller à ce que les projets soient conçus et planifiés adéquatement.

- Confiez à des spécialistes le soin d'entreprendre des évaluations et des analyses techniques pour cerner les possibilités en matière d'autosuffisance.
- Veillez à ce que les communautés et l'ensemble des acteurs concernés participent à la définition et à la conception des projets.
- Élaborez les projets à l'aide de la méthode de planification par cadre logique – en vous appuyant sur l'analyse et sur la réflexion stratégique au lieu d'utiliser mécaniquement les outils de planification.
- Définissez les interventions en fonction des ressources, naturelles et humaines, disponibles. Ne tentez pas de mettre au point une « bonne idée », en essayant ensuite d'ajuster tant bien que mal les conditions ambiantes. Attachez-vous plutôt à comprendre la situation générale et cherchez ensuite les idées les plus adaptées à un tel contexte.
- Faites l'inventaire des possibilités en matière d'autosuffisance.
- Veillez à ce que les questions relatives aux mécanismes de pérennisation et aux stratégies de désengagement soient traitées pendant la conception ou la mise en place des projets.

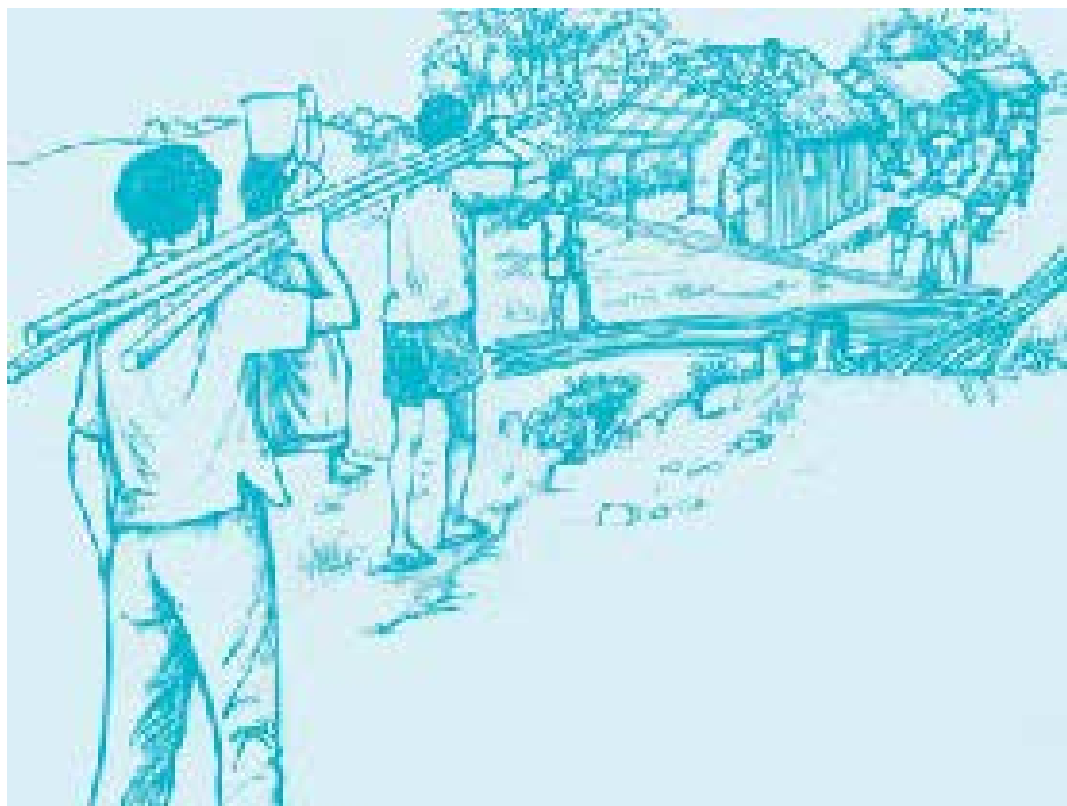
14. Garantir une gestion de projets efficace.

- Définissez et mettez en place des mécanismes aptes à entretenir la dynamique des projets.
- Veillez à ce que des liens adéquats soient établis avec des mécanismes de contrôle régulier des projets/programmes.
- Créez ou recrutez les compétences nécessaires au niveau de l'encadrement et assurez-vous que les cadres connaissent bien le secteur où les projets sont menés et les questions qui sont traitées.
- Instituez des mécanismes aptes à favoriser l'apprentissage via l'analyse de la pratique.
- Assurez-vous que les collaborateurs ont la motivation et les aptitudes nécessaires pour assimiler et exploiter les enseignements.

15. Démontrer le succès des activités d'autosuffisance et les bienfaits qu'en retirent les réfugiés/rapatriés, la population autochtone, les organisations, les pouvoirs publics, etc.

- Attachez-vous à discerner les avantages potentiels pour les différents acteurs.
- Choisissez des indicateurs adaptés dès le lancement de l'initiative et définissez un état de référence approprié.
- Utilisez des méthodes de suivi et d'analyse fondées sur la participation et soigneusement mises au point pour mesurer le succès des projets d'autosuffisance, la contribution des réfugiés/rapatriés au développement et l'apport des réfugiés aux processus de développement à l'échelle locale, régionale et nationale.

La Boîte à outils



POURQUOI L'AUTOSUFFISANCE ?

Sommaire

Vous trouverez ci-après 14 outils destinés à faciliter l'exécution de tâches spécifiques, présentées dans le Livre 2 : Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance. La « Boîte à outils » n'est pas un document d'information générale, mais plutôt un dossier à caractère pratique, destiné à illustrer les méthodes les plus efficaces. Si vous souhaitez le parcourir sans vous reporter aux références figurant dans le Livre 2, il vous suffira de consulter le tableau ci-après pour localiser les informations souhaitées.

Outil : Objet :

Outil 1 : Lancement de la stratégie d'autosuffisance

Cet outil est destiné à **guider le travail de préparation** et d'animation d'un atelier, organisé pour informer de manière approfondie le personnel de l'UNHCR de la problématique de l'autosuffisance et du contenu du Manuel et pour planifier les mesures qui permettront, par la suite, de promouvoir le développement progressif de l'autosuffisance.

Outil 2 : Intégration de l'autosuffisance au programme

Cet outil est destiné à favoriser un **changement de mentalité** chez les principaux intervenants humanitaires et acteurs du développement. Il vise à mettre fin à deux préjugés, à savoir que l'autosuffisance n'a pas sa place dans le programme et que les réfugiés sont des bénéficiaires passifs de l'aide humanitaire. Il importe de remplacer ces idées reçues par les convictions suivantes : premièrement, l'autosuffisance est un processus, réalisable indépendamment des solutions durables retenues en dernière analyse ; deuxièmement, il existe des arguments très solides, auxquels vous pourrez recourir pour promouvoir l'autosuffisance dans votre programme.

Outil 3 : Définition de la mission des spécialistes qui interviennent dans les programmes d'autosuffisance

Cet outil vous aidera à **définir la mission** des spécialistes chargés d'offrir un appui technique aux programmes d'autosuffisance. Il vous fournit les éléments de base pour décider ce que vous souhaitez obtenir de l'appui technique et des orientations pour rédiger des instructions très complètes.

Outil 4 : Évaluation de l'autosuffisance

Cet outil sert à **mesurer le degré d'autosuffisance** d'une population réfugiée. Il permet d'évaluer en profondeur le niveau de sécurité alimentaire et d'autosuffisance, les facteurs qui pourraient compromettre l'autosuffisance et le potentiel d'autosuffisance. Il vous aidera également à nouer des liens avec de futurs partenaires, à déterminer sur quels domaines l'attention doit être centrée et à stimuler la participation.

Outil 5 : Analyse des données d'évaluation

Cet outil permet **d'extraire les informations essentielles des données qui ont été recueillies sur le terrain** et soumises à une analyse préliminaire. Il vous aidera à tirer des conclusions et à cerner avec réalisme les possibilités de mettre au point des interventions d'autosuffisance.

Outil 6 : Évaluation des options en fonction des ressources disponibles

Cet outil permet de **mettre en rapport** les ressources disponibles (pour une population) et les méthodes envisageables pour renforcer l'autosuffisance sociale, accroître l'autosuffisance alimentaire et développer l'autosuffisance économique.

Outil 7 : Choix des partenaires

Cet outil est destiné à vous aider à **choisir des partenaires adéquats** pour l'exécution des activités d'autosuffisance. Il illustre également la nécessité de faire appel à des partenaires.

Outil 8 : Rédaction de plans

Cet outil est destiné à **guider la rédaction** des plans d'autosuffisance. Il vous aidera à examiner les plans dans tous leurs détails et à les organiser de manière cohérente.

Outil 9 : Suivi des activités

Cet outil permet de **s'assurer que le projet se déroule de manière efficace et ininterrompue**. Il vous aidera également, le cas échéant, à procéder aux ajustements nécessaires – autrement dit, à vous assurer que les intrants sont convenablement fournis, que les activités sont sur les rails, que les objectifs seront atteints et que les dépenses demeureront dans les limites du budget spécifié/convenu.

Outil 10 : Définition et application de critères

Cet outil est destiné à **guider la préparation d'un tableau d'avancement des travaux**, indiquant de manière simple les principales réalisations et les progrès essentiels en direction de l'autosuffisance.

Outil 11 : Élaboration d'une stratégie de financement commune

Cet outil est destiné à **guider l'élaboration d'une stratégie commune, relative au financement** des projets d'autosuffisance.

Outil 12 : Solutions d'emploi à court terme – vivres contre travail

Cet outil permet de **contrôler l'application des projets vivres contre travail** dans le cadre d'un programme. Il vous aidera à déterminer si la stratégie est adaptée, s'il est préférable de l'utiliser à titre incitatif ou pour créer des emplois temporaires et vous permettra de décider des modalités d'institution et d'exécution des projets de ce type. L'outil est destiné au personnel de terrain et aux directeurs de programmes.

Outil 13 : Désengagement des initiatives d'autosuffisance

Cet outil permet de **juger si l'UNHCR peut cesser d'intervenir directement** dans l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives d'autosuffisance – il vous donne le moyen de déterminer si les activités d'autosuffisance sont bien « sur les rails » et bénéficient de ressources institutionnelles, financières et techniques adéquates, si la volonté politique, en ce qui concerne l'appui aux activités, est suffisante, et si les populations réfugiées/rapatriées et locales ont créé la dynamique nécessaire pour progresser sur la voie de l'autosuffisance. Il indique également les mesures qui faciliteront le désengagement.

Outil 14 : Renforcer au maximum l'autosuffisance des réfugiés et des rapatriés

Cet outil permet de **s'assurer que tous les détails** relatifs à l'exécution des initiatives d'autosuffisance ont été pris en compte. *Ya-t-il un environnement propice ? La planification stratégique et la planification de projets ont-elles été effectuées de manière satisfaisante ?*

Outil 1

LANCEMENT DE LA STRATÉGIE D'AUTOSUFFISANCE

Cet outil est destiné à guider le travail de préparation et d'animation d'un atelier, organisé pour informer de manière approfondie le personnel de l'UNHCR de la problématique de l'autosuffisance et du contenu du Manuel et pour planifier les mesures qui permettront, par la suite, de promouvoir le développement progressif de l'autosuffisance.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un guide de l'animateur.

B. Qui est concerné ?

Les cadres moyens de l'UNHCR.

C. Durée

Une journée pour animer l'atelier. Une demi-journée pour le préparer.

D. Comment procéder ?

Planifiez et animez l'atelier en utilisant les notes d'orientation suivantes.

E. Vue d'ensemble

Il est aujourd'hui communément admis que les adultes apprennent mieux en participant au processus d'apprentissage ; autrement dit, le mode d'apprentissage le plus efficace est celui qui est fondé sur l'expérience concrète. De plus, l'apprentissage est facilité lorsque le processus se déroule dans le cadre de travail réel ou dans des conditions qui se rapprochent le plus possible des conditions de travail réelles.

Le présent Guide de l'animateur est destiné à vous aider à concevoir et/ou à assurer une activité d'apprentissage en gardant ces principes à l'esprit. Il se subdivise en trois parties :

1. **Aperçu.** Vous trouverez dans l'aperçu une description du guide, des personnes qui pourraient en tirer parti et de la manière dont il est organisé.

- 2. Principes de base de l'animation-formation.** Cette deuxième partie décrit succinctement les principes que l'UNHCR soutient en matière d'éducation des adultes, ainsi que le rôle de l'animateur-formateur.
- 3. Guide de l'animateur-formateur.** Le guide propose des notes et des documents qui vous aideront à vous préparer à cette activité de formation spécifique et à l'assurer.

Les conseils dispensés ci-après sont fondés sur l'idée que la présente activité d'apprentissage a été créée en s'inspirant des bonnes pratiques en matière de conception et d'exécution des activités d'apprentissage. En particulier, le contenu a été défini à l'issue d'une évaluation des besoins et en partant du principe que l'apprentissage en groupe est le mécanisme le plus adapté pour transmettre un contenu.

De plus, la conception et la méthodologie des activités d'apprentissage ont été déterminées par un examen attentif du contexte, des objectifs et des caractéristiques des apprenants. Plus important encore, elles comprennent des activités qui incitent les apprenants à participer activement à leur formation.

À qui s'adresse le guide ?

Ce Guide, qui fait partie du Manuel pour l'autosuffisance, s'adresse aux animateurs-formateurs. Il les aidera à lancer le Manuel et à favoriser, chez les agents qui participent à un programme, une meilleure compréhension de l'autosuffisance et une plus grande détermination à garantir son succès.

F. Principes de base de l'animation-formation

Quel est le rôle de l'animateur-formateur ?

Il convient de mentionner ici quelques règles élémentaires, que l'animateur-formateur doit respecter pour s'acquitter avec efficacité de sa tâche. Cette section est destinée à souligner les éléments qui nous semblent importants pour les animateurs-formateurs à l'UNHCR ; sachez néanmoins que pour acquérir de solides compétences en matière d'animation-formation, il ne suffit pas de lire les paragraphes qui suivent. Il faut se familiariser avec les mécanismes d'apprentissage de l'adulte, le mode de conception des activités d'apprentissage et la manière d'évaluer ce qui a été appris. Vous trouverez à la fin de cette section quelques suggestions pour perfectionner vos connaissances dans ce domaine.

Comme vous le savez sans doute déjà, en tant qu'animateur-formateur, les études ont montré que les adultes apprennent aisément quand :

- ils ont été impliqués dans la définition ou dans le perfectionnement de leurs objectifs en matière d'apprentissage ;
- le contenu est centré sur des questions ou des problèmes auxquels ils sont confrontés dans la réalité ;
- ils participent aux activités d'apprentissage.

Votre rôle, en tant qu'animateur-formateur, consiste à aider les participants à apprendre, tout en tenant compte de certains facteurs importants (dont les principes précédemment mentionnés), ainsi que de l'environnement, des préférences en matière d'apprentissage, des différences culturelles et sexuelles et des résultats souhaités. Les activités d'apprentissage doivent en outre prévoir le plus grand nombre possible d'exemples et d'exercices en rapport avec le travail, afin de permettre aux participants d'intégrer ce qu'ils ont appris dans leur vie professionnelle. Compte tenu de ces éléments, pour bien vous acquitter de votre rôle d'animateur-formateur, vous devez :

- connaître les bons principes et les méthodes efficaces en matière de formation des adultes ;
- mettre à profit l'expérience des apprenants (votre démarche doit être centrée sur les apprenants) ;
- tenir compte des spécificités culturelles et sexuelles ;
- utiliser un vaste éventail d'activités participatives (études de cas, débats, discussions, etc.) ;
- fractionner l'apprentissage en petites parties et éviter les « présentations / exposés » excédant 15 minutes ;
- recourir le plus possible au travail de groupe ;
- veiller à ce que le contenu soit en phase avec les besoins des apprenants et leurs questions ;
- garantir une certaine souplesse et vous adapter aux besoins des apprenants ;
- repérer les participants qui ont des difficultés à exploiter les documents et autres supports pédagogiques ;
- donner envie d'apprendre aux participants.

Pour exécuter efficacement les activités de formation, l'animateur-formateur doit en outre savoir formuler/recevoir des commentaires, procéder à une écoute active, remédier aux difficultés qui entravent le processus d'apprentissage, déterminer si l'apprentissage a bien lieu et utiliser des supports audiovisuels.

Nous rappelons ci-après quelques éléments qui vous permettront de faciliter plus aisément cette activité d'apprentissage.

Les questions utiles

Les apprenants doivent participer à leur propre formation : il faut pour cela qu'ils échangent des informations, s'interrogent sur ce qu'ils apprennent et améliorent leurs compétences dans les domaines traités.

En tant qu'animateur-formateur, vous avez sans doute constaté que le fait de poser des questions peut être un moyen efficace pour inciter les apprenants à participer, à affiner leur pensée, à réfléchir à de nouvelles informations et à atteindre les objectifs en matière d'apprentissage.

La **Figure 1.1** présente quelques exemples de questions utiles¹, susceptibles de faciliter l'analyse des problèmes, l'animation de groupe et la réflexion. Si vous possédez déjà une certaine expérience en matière d'animation-formation, vous y trouverez, espérons-nous, de nouvelles manières de formuler les questions et quelques idées inédites.

Figure 1.1 : Questions utiles pour l'analyse de problèmes

Exemples de questions pour l'analyse de problèmes

- Qu'est-ce que le groupe essaie de réaliser ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de réaliser votre objectif ?
- Que pouvez-vous faire pour surmonter ces obstacles ?
- Qu'avez-vous essayé jusqu'à présent ?
- Quelles sont les conséquences des mesures que vous avez prises ?
- Y-a-t-il d'autres solutions ?
- Qui est au courant de ce que vous essayez/nous essayons de réaliser ?
- Qui peut nous aider ?
- Qui s'intéresse à ce que nous essayons de réaliser ?

Exemples de questions pour l'animation de groupe

- Dans quelle mesure ce commentaire a-t-il été utile/cette question a-t-elle été utile ?
- Pouvons-nous transformer cette assertion en question ?
- Pourquoi les membres n'ont-ils pas tenu compte de cette remarque ?
- Qu'est-ce que cela signifie en réalité ?
- Est-ce que c'est conforme à nos règles de fonctionnement ?

Questions susceptibles de faciliter la réflexion

- Quelles ont été les questions les plus utiles ?
- Que pouvons-nous faire pour rendre ce groupe plus efficace ?
- Comment nous en tirons-nous pour l'heure ?
- Parmi les idées qui se dégagent de la réunion, lesquelles semblent les plus importantes ?
- Qu'est-ce qui a facilité ou compliqué votre apprentissage ?

Quelles mesures prévoyez-vous de prendre ?

Évaluation de l'acquis et rétroinformation

Le contenu de l'apprentissage est généralement subdivisé en trois domaines : les connaissances (domaine cognitif), les dispositions mentales (domaine affectif) et les aptitudes (domaine psychomoteur).

La conception des activités d'apprentissage et l'évaluation ultérieure des acquis est déterminée par des objectifs qui portent sur ces trois domaines et sur leurs différents niveaux.

Lors de l'évaluation de l'acquis individuel, l'objectif est d'aider le participant à s'améliorer et à atteindre les objectifs fixés pour cette activité d'apprentissage.

¹ Source : Marquardt, M.J. *Action Learning in Action : Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning*, Palo Alto, CA : Davies-Black, 1999, p. 203.

L'évaluation individuelle de l'acquis peut par exemple prendre la forme de commentaires sur les fiches de travail ou les exercices. Pour évaluer avec efficacité les acquis, il faut savoir formuler des commentaires et écouter ceux des participants : de la sorte, les apprenants peuvent améliorer leurs compétences, accroître leurs connaissances ou leurs valeurs et adopter de nouvelles attitudes.

Voici dix conseils pour formuler (et recevoir) plus aisément des commentaires².

1. Formulez les commentaires au moment opportun
2. Assurez-vous que les apprenants saisissent la finalité de ces commentaires
3. Laissez l'apprenant parler en premier
4. Prenez en main le processus de rétroinformation
5. Formulez des commentaires positifs, en privé
6. Sélectionnez des domaines prioritaires
7. Soyez précis
8. Proposez des solutions de substitution
9. Appuyez les actions concrètes
10. Quel effet produisez-vous ? Le processus de rétroinformation n'est efficace que s'il est réciproque

En outre, la personne qui formule les commentaires doit se concentrer sur le comportement et non sur l'individu. Il est important d'évaluer l'acquis individuel ; il existe néanmoins de nombreuses méthodes pour évaluer les performances du groupe par rapport aux objectifs d'apprentissage mais aussi par rapport à d'autres éléments associés au programme d'apprentissage, tels que le lieu de réunion et la progression du groupe en tant qu'équipe. Ces processus sont souvent désignés sous l'appellation « techniques d'évaluation en classe ». Par exemple, pour savoir comment le groupe s'est senti pendant la première journée de stage, vous pouvez demander à ses membres ce qui s'est bien passé ce jour-là et ce qu'ils auraient fait différemment. Vous pouvez également utiliser un indicateur de température et demander aux participants de tracer un trait sur l'échelle graduée pour indiquer comment la journée s'est passée pour eux. Nous vous invitons à vous familiariser avec différentes méthodes pour mesurer la progression du groupe, ceci afin de d'aider les participants à améliorer leur apprentissage et leur travail en groupe.

² Source : Clutterbuck, D. Learning Alliances : Tapping into Talent. Londres : Chartered Institute of Personnel and Development, octobre 1998, pp. 22-24.

Pour en savoir plus...

Comme nous l'indiquions précédemment, cette section, consacrée aux principes de base de l'animation-formation, offre un bref aperçu sur certains domaines essentiels. Si vous souhaitez en savoir plus sur la facilitation de l'apprentissage, vous pouvez avoir recours aux outils suivants :

- *Le programme de facilitation de l'apprentissage (FOLP)* est un programme d'enseignement à distance d'une durée de 4 mois, proposé par la Section de perfectionnement du personnel. Le programme comprend également un module d'apprentissage en groupe facilité, dans lequel les participants ont la possibilité de mettre leurs compétences à l'épreuve et de recevoir les commentaires de l'animateur-formateur. Pour de plus amples informations, veuillez contacter l'équipe chargée de la facilitation de l'apprentissage, HQTR03@unhcr.org
- Un guide sur la conception et l'animation des ateliers, intitulé *Facilitated Group Learning: An Introduction to Workshop Design and Delivery*, est mis à disposition par la Section de perfectionnement du personnel, à l'adresse HQTR00@unhcr.org
- Le document sur la politique et les principes directeurs de l'UNHCR en matière d'apprentissage, *UNHCR Learning Policy and Guidelines*, peut être obtenu auprès de la Section de perfectionnement du personnel, à l'adresse HQTR00@unhcr.org
- La Section de perfectionnement du personnel élabore actuellement un *manuel d'autoformation sur la facilitation de l'apprentissage*. Des informations sur la disponibilité de l'ouvrage seront diffusées aussitôt celui-ci terminé.
- *Un Manuel sur l'utilisation de PowerPoint* est également en cours d'élaboration à la Section de perfectionnement du personnel. Des informations sur la disponibilité de l'ouvrage seront diffusées aussitôt celui-ci achevé.

G. Guide de l'animateur-formateur

Préparation de l'atelier

Cet atelier doit vous permettre de lancer une stratégie d'autosuffisance dans votre programme – en veillant à ce que vos collègues saisissent bien le concept d'autosuffisance et à ce que l'autosuffisance serve de point de départ au renforcement de structures essentielles et au développement d'activités économiques au sein des populations relevant de la compétence de l'UNHCR. L'autosuffisance remédie à la dépendance à long terme vis-à-vis de l'aide humanitaire car elle offre : une base pour la mise en place de solutions durables, un point de départ pour la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement et des capacités pour contribuer à la mise en œuvre de l'Agenda pour la protection.

Préparation à l'atelier

- Passez en revue le Manuel pour l'autosuffisance. Familiarisez-vous avec la structure du **Livre deux**, le Sommaire de la **Boîte à outils** et le Sommaire de l'**Appendice 1**.
- A** • Assurez-vous que vous maîtrisez la notion d'autosuffisance sociale, ainsi que la notion d'autosuffisance économique.
- B** • Certains aspects de l'autosuffisance sont pertinents (et importants) dans toutes les opérations – que ce soit au stade de l'urgence, au stade de l'assistance sous forme de soins et d'entretien, ou lors de la mise en place de solutions durables ; assurez-vous que vous l'avez bien saisi.
- Après vous être attelé à la planification de l'atelier, nouez si nécessaire un dialogue avec la Section de la réintégration et de l'installation sur place (RLSS) de la Division de l'appui opérationnel (DSO), au Siège de l'UNHCR à Genève. La SRIP pourra vous donner des conseils complémentaires sur la formation du personnel et sur le lancement de l'autosuffisance dans votre programme, ainsi que des éclaircissements sur l'établissement de budgets et sur les autres formes d'appui qui pourraient vous être dispensées, au sein de l'UNHCR, pour faciliter le lancement de la stratégie.

Dispositions pratiques

Le présent atelier s'adresse au personnel chargé de la protection et du programme, ainsi qu'aux administrateurs techniques et aux agents de terrain. Utilisez tout local susceptible d'accueillir le nombre de participants prévu.

Impliquez les cadres supérieurs (c.a.d. le Délégué et son adjoint).

Préparez-vous à animer un atelier d'une journée. Utilisez le plan ci-après pour vous guider dans votre travail.

H. Plan de l'atelier

Objectif général :

Renforcer l'adhésion à l'autosuffisance dans le programme.

A

Voir l'**Annexe 1.12 : Renforcement de l'autosuffisance** sociale, dans l'Appendice 1 du Manuel relatif à l'autosuffisance.

B

Voir l'**Annexe 1.3. : L'autosuffisance aux différents stades d'une opération** (partie B – L'autosuffisance au stade de l'urgence) du Manuel relatif à l'autosuffisance.

Objectifs spécifiques

1. Déterminer les effets positifs que les initiatives d'autosuffisance pourraient avoir sur le programme.
2. Cerner les questions qu'il importe de régler pour renforcer l'autosuffisance dans le programme.

Résultats escomptés

- Le personnel chargé de la protection, le personnel chargé du programme, les agents de terrain et les agents techniques se sont familiarisés avec l'autosuffisance et adhèrent à la stratégie d'autosuffisance.
- Les effets bénéfiques de l'autosuffisance pour les réfugiés/rapatriés et les communautés locales ont été cernés.
- La contribution de l'autosuffisance aux solutions durables, probables ou prévues, est clarifiée.
- Le personnel connaît bien la structure et le contenu du *Manuel relatif à l'autosuffisance*.

Objectifs et thèmes des sessions

Les objectifs et thèmes des sessions sont répertoriés dans la **Figure 1.2** ; les activités sont détaillées dans la **Figure 1.3**.

Figure 1.2 : Objectifs et thèmes des sessions

Objectif :	Thème et session :	Nbre d'heures :
Déterminer les effets positifs que les initiatives d'autosuffisance pourraient avoir sur le programme	Comprendre ce que l'autosuffisance signifie	1
	Se familiariser avec le Manuel et utiliser le Manuel pour trouver des définitions et obtenir des informations générales	1
Cerner les questions qu'il importe de régler pour renforcer l'autosuffisance dans le programme	Identifier les activités d'autosuffisance en cours dans les opérations	1½
	Déterminer si toutes les possibilités d'autosuffisance ont été exploitées	1
	Clarifier les avantages potentiels d'un renforcement de l'autosuffisance des réfugiés/rapatriés, cerner les contraintes et les difficultés, et indiquer comment ces difficultés peuvent être surmontées.	1½
	Planifier les étapes suivantes	1

Figure 1.3 : Activités pour chaque objectif

Thème et session :	Activités :	Nbre d'heures :	Matériel/renvois au Manuel :
<p>Objectif : Déterminer les effets positifs que les initiatives d'autosuffisance pourraient avoir sur le programme</p> <p>Définition de l'autosuffisance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandez à chaque participant de rédiger une définition de l'autosuffisance sur une fiche • Demandez à quelques participants de faire part de leurs définitions au reste du groupe • Discutez des définitions proposées (communiquées ou non encore communiquées aux membres du groupe) • Discutez de la définition fournie dans le Manuel <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comment inciter le personnel recruté au titre du programme et les partenaires opérationnels à s'intéresser et à participer activement à l'autosuffisance ? 2. Dans quelle mesure le renforcement de l'autosuffisance au sein de la population réfugiée/rapatryée a-t-il été entravé par les efforts d'assistance, qui ont induit une plus grande dépendance en sapant l'esprit d'initiative, l'ingéniosité et les mécanismes de survie traditionnels ? Si tel a été le cas, comment est-il possible de remédier à ces processus ? 3. Quand doit-on lancer les activités d'autosuffisance ? 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches cartonnées et marqueurs • Tableau de papier, marqueurs et ruban adhésif • Manuel relatif à l'autosuffisance • La définition de l'autosuffisance est fournie au début du Livre 1 et du Livre 2 	
<p>Se familiariser avec le Manuel et utiliser le Manuel pour trouver des définitions et obtenir des informations générales</p> <p>Les groupes présentent leurs définitions</p> <p>Discussion avec l'ensemble des participants, dirigée par l'animateur. (La discussion est destinée à affiner les définitions de l'autosuffisance en général, de l'autosuffisance sociale et de l'autosuffisance économique en rapport à votre programme ; elle permet aussi de débattre des manières d'utiliser le Manuel pour trouver des définitions et des informations, ainsi que des moyens de mettre ces dernières en œuvre</p> <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Le personnel de l'UNHCR possède-t-il les compétences nécessaires pour ce type de travail ? Doit-on perfectionner ces compétences ou chercher des partenaires ? 	1	<ul style="list-style-type: none"> • Manuel relatif à l'autosuffisance, en particulier le sommaire et les textes d'introduction placés au début de la Boîte à outils et de l'Appendice 1 • Sections de référence : Annexe 1.3 : L'Autosuffisance aux différents stades d'une opération (partie B – L'autosuffisance au stade de l'urgence) et Annexe 1.12 : Renforcement de l'autosuffisance sociale • Tableaux de papiers, marqueurs et rubans adhésif 	



<p>Recenser les activités d'autosuffisance en cours dans les opérations</p> <p>1½</p> <ul style="list-style-type: none"> Tableaux de papier, marqueurs et ruban adhésif <p>Demandez à des participants de noter, sur des fiches distinctes, des exemples d'activités d'autosuffisance sociale et économique menées dans leur opération. Discutez de ces exemples (l'animateur anime la discussion avec l'ensemble des participants)</p> <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Connaissons-nous suffisamment les compétences, les connaissances et les aspirations des réfugiés/rapatriés pour élaborer des activités d'autosuffisance – via l'emploi, le petit commerce ou la petite entreprise, l'agriculture, etc. ?</i> 6. <i>Comment l'autosuffisance peut-elle contribuer à la recherche et à la mise en place de solutions durables, ainsi qu'à l'engagement en faveur de telles solutions ?</i> 	<p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Tableaux de papier, marqueurs et ruban adhésif Manuel - avec référence à l'Annexe 1.3 : L'Autosuffisance aux différents stades d'une opération <p>Déterminer si toutes les possibilités d'autosuffisance ont été exploitées</p> <ul style="list-style-type: none"> Formez des groupes de travail Demandez à chaque groupe de désigner trois possibilités/initiatives d'autosuffisance (économique ou sociale) importantes dans son opération Les groupes présentent leurs résultats Discussion avec l'ensemble des participants (modérée par l'animateur) <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. <i>Avons-nous assez de temps pour gérer les questions d'autosuffisance ? Si ce n'est pas le cas, comment remédier à cet inconvénient ?</i> 	<p>Thème et session :</p> <p><i>Objectif : cerner les questions qu'il convient de régler pour renforcer l'autosuffisance dans le programme</i></p>	<p>Nbre d'heures :</p> <p>1½</p> <p>Matériel/renvois au Manuel :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reportez-vous au Livre 1, paragraphe B : Pourquoi adopter une stratégie d'autosuffisance ? 2. Reportez-vous au Livre 1, paragraphe G : Arguments à faire valoir auprès du gouvernement du pays d'accueil 3. Manuel relatif à l'autosuffisance, et en particulier l'Annexe 1.4 : Facteurs s'opposant à l'autosuffisance, et l'Annexe 1.9 : Production, commercialisation et la prestation de services : quelques idées moins conventionnelles <p>Clarifier les avantages potentiels d'un renforcement de l'autosuffisance au sein de la population réfugiée/rapatriée, cerner les contraintes et les difficultés et indiquer comment ces difficultés peuvent être surmontées</p> <ul style="list-style-type: none"> Formez les mêmes groupes que précédemment Demandez aux participants de chaque groupe de rédiger un plan de renforcement de l'autosuffisance dans leurs opérations, en envisageant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • bienfaits/avantages potentiels qu'il y aurait à promouvoir ce qu'ils considèrent comme les trois possibilités/initiatives d'autosuffisance les plus importantes pour leurs opérations (les participants doivent définir clairement les avantages potentiels pour les réfugiés/rapatriés, le programme, le gouvernement du pays d'accueil, les autorités régionales, les communautés locales, etc.) • contraintes entravant la mise en œuvre des trois possibilités/initiatives d'autosuffisance qui semblent les plus importantes pour leurs opérations (Quelles sont de l'avis des participants, les questions juridiques, politiques, sociales et culturelles qu'il importe de régler ?)
---	--	---	---



Figure 1.3 : Activités pour chaque objectif

Thème et session :	Activités :	Nbre d'heures :	Matériel/revois au Manuel :
	<ul style="list-style-type: none"> Chaque groupe discute des moyens qui permettraient de surmonter ces difficultés. Accordez une attention particulière à la position du gouvernement et étudiez ce qui l'inciterait à changer de position Les groupes présentent leurs conclusions à l'ensemble des participants Discussion avec l'ensemble des participants (modérée par l'animateur) <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <p>8. <i>L'autosuffisance est manifestement indispensable à la mise en place de solutions durables mais tout le monde le reconnaît-il ?</i></p> <p>9. <i>Dans quelle mesure le mode de pensée conventionnel et les idées dépassées (chez les collaborateurs de l'UNHCR et les partenaires opérationnels) constituent-ils les plus grands obstacles au renforcement de l'autosuffisance ?</i></p>		4. Tableaux de papier; marqueurs et ruban adhésif
Planifier les étapes suivantes	<p>Discutez avec l'ensemble des participants des questions qui pourraient être abordées avec le gouvernement pour rallier un appui en faveur des processus qui donneront aux réfugiés/rapatrés davantage de possibilités d'accroître leur autosuffisance</p> <p>Questions pour susciter d'autres débats</p> <p>10. <i>Y-a-t-il des partenaires ou des organismes gouvernementaux dotés de l'expérience et des compétences nécessaires pour promouvoir l'autosuffisance ? Si c'est le cas, quel doit être notre rôle dans ce type de travail ?</i></p>	1	• Tableaux de papier; marqueurs et ruban adhésif

Outil 2

INTÉGRATION DE L'AUTOSUFFISANCE AU PROGRAMME

Cet outil est destiné à favoriser un **changement de mentalité** chez les principaux intervenants humanitaires et acteurs du développement. Il vise à mettre fin à deux préjugés, à savoir que l'autosuffisance n'a pas sa place dans le programme et que les réfugiés sont des bénéficiaires passifs de l'aide humanitaire. Il importe de remplacer ces idées reçues par les convictions suivantes : premièrement, l'autosuffisance est un processus, réalisable indépendamment des solutions durables retenues en dernière analyse ; deuxièmement, il existe des arguments très solides, auxquels vous pourrez recourir pour promouvoir l'autosuffisance dans votre programme.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un simple exercice de réflexion collective.

B. Qui est concerné ?

Les cadres supérieurs, le personnel chargé de la protection, du programme, de l'appui technique et des activités sur le terrain ; les partenaires opérationnels (intervenant dans le domaine humanitaire et dans le secteur du développement) ; les représentants du gouvernement, les organismes des Nations Unies, les donateurs et les ONG.

C. Durée

Environ trois heures.

D. Comment procéder ?

1. Planifiez et animez une réunion afin de stimuler un débat sur l'autosuffisance.
2. Cherchez à définir ce qu'est l'autosuffisance et les effets que l'autosuffisance pourrait avoir sur votre programme. Réfléchissez aux contraintes et aux moyens de les surmonter – voir E. Les questions présentées à la **Figure 2.1** vous permettront de lancer le débat.

A

Reportez-vous à l'**Annexe 1.2** :
Comprendre le contexte, pour obtenir
des informations à caractère général.

B

Si vous souhaitez vous documenter davantage sur
le sujet, consultez l'**Annexe 1.3** : **L'Autosuffisance
aux différents stades d'une opération**.

3. Clarifiez la position du gouvernement d'accueil sur les facteurs susceptibles d'entraver l'autosuffisance et étudiez les arguments qui pourraient être utilisés pour créer un environnement juridique et politique plus propice aux activités d'autosuffisance prévues au programme. **Voir la Figure 2.1.**
4. Recensez les programmes de développement existants ou proposés dans la région. Quels sont/seront les acteurs impliqués ? Déterminez les synergies possibles.
5. Résumez les conclusions et préparez un bref exposé à l'intention des cadres supérieurs et des personnes ayant participé à la séance et à l'équipe de réflexion collective.

E. Domaines à prendre en compte

Le cas échéant, utilisez quelques-unes des questions répertoriées à la **Figure 2.1** pour stimuler le débat.

Figure 2.1 : Questions pour stimuler le débat sur l'autosuffisance

- Qu'est-ce que l'autosuffisance ?
- Comment des activités d'autosuffisance efficaces pourraient-elles influencer sur votre programme et sur le développement socio-économique de la région ?
- Quels sont les bienfaits et les avantages potentiels ? Étudiez les arguments qui plaident en faveur de l'autosuffisance sur le plan financier, du développement humain, de la coexistence, de la consolidation de la paix, de la sécurité alimentaire, de la réduction de la pauvreté et des solutions durables. Réfléchissez à la pertinence des directives des Équipes de pays des Nations Unies, des objectifs du Millénaire pour le développement, des directives et recommandations de l'ONU, du Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) et des problèmes de pauvreté au sein de la population d'accueil, des politiques et des priorités du gouvernement du pays hôte et de la réflexion actuelle sur l'aide au développement et l'aide humanitaire
- L'autosuffisance est-elle réalisable dans votre programme ? Quelles sont les occasions et quel parti pouvez-vous en tirer ? Quelles sont les contraintes et comment peut-on les surmonter ?
- De quelles informations avez-vous besoin (ou quelles sont les informations qui vous manquent) pour élaborer une stratégie ? Comment les obtiendrez-vous ?
- Comment l'autosuffisance appuiera-t-elle les solutions durables prévues ou probables ?
- Quelle est la position du gouvernement du pays d'accueil sur l'autosuffisance ? Quelles politiques, restrictions et réglementations gouvernementales influent sur la mise en place d'activités d'autosuffisance ? Qu'est-ce qui pourrait inciter le gouvernement à offrir son appui ? Demandez-vous s'il serait utile de renforcer les capacités pour appuyer le développement communautaire, de renforcer les capacités de planification, de consolider certaines institutions, d'appuyer des études relatives aux politiques et réglementations pertinentes, de soutenir des activités de production et de commercialisation menées par les réfugiés, et de faciliter les transferts de compétences

Outil 3

DÉFINITION DE LA MISSION DES SPÉCIALISTES QUI CONTRIBUENT AUX PROGRAMMES D'AUTOSUFFISANCE

*Cet outil vous aidera à **définir la mission** des spécialistes chargés d'offrir un appui technique aux programmes d'autosuffisance. Il vous fournit les éléments de base pour décider ce que vous souhaitez obtenir de l'appui technique et des orientations pour rédiger des instructions très complètes.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle.

B. Qui est concerné ?

Les cadres moyens et les partenaires opérationnels.

C. Durée

Quelques heures pour la rédaction. Faites ensuite circuler le texte pour recueillir des commentaires, puis consacrez le temps nécessaire aux modifications.

D. Comment procéder ?

1. Indiquez clairement le domaine d'étude général : s'agit-il d'entreprendre une évaluation, de concevoir un projet, d'apporter des compétences spécifiques dans un domaine technique, d'assurer une formation, de dresser un bilan, de concevoir une stratégie de suivi, etc. ? Voir à ce propos le **Tableau 3.2**.
2. Précisez la finalité du travail en énonçant les objectifs. Que faut-il réaliser ?
3. Définissez la portée de la mission, par exemple en termes de géographie, de groupes cibles, de questions spécifiques et d'autres paramètres délimitant le champ d'intervention.
4. Décrivez les résultats spécifiques souhaités – **voir E**. Indiquez les obligations en matière de comptes rendus.
5. Indiquez les intrants et les méthodologies spécifiques qui doivent être utilisés lors de l'exécution du travail.

6. Décrivez les qualifications, les compétences, les qualités et l'expérience de l'individu ou des individus qui entreprendront ce travail.
7. Rédigez une introduction aux exposés de mission, afin de procurer une vue d'ensemble et d'attirer l'attention sur les questions à régler : décrivez le contexte du programme, le profil de l'opération, les circonstances qui ont rendu nécessaire le travail visé par l'exposé de mission, l'expérience acquise en matière d'initiatives d'autosuffisance ou apparentées, etc.
8. Finalisez les exposés de mission avec un calendrier des activités et des délais précis pour les comptes rendus. **Voir F.**

E. Méthodologies et résultats fréquemment requis dans les exposés de mission.

Voir le Tableau 3.2.

F. Liste de contrôle pour la préparation des exposés de mission

Utilisez les intitulés du **Tableau 3.1.** pour rédiger vos exposés de mission.

Tableau 3.1 : Contenu des exposés de mission

✓ Intitulé :	Contenu :
<input type="checkbox"/> Introduction	Situation sociale et politique
<input type="checkbox"/> Contexte	L'autosuffisance et sa place dans le programme
<input type="checkbox"/> Objectif ou finalité du travail	Résultats que le travail doit fournir
<input type="checkbox"/> Portée du travail	Secteur d'intervention géographique ou technique, questions à régler, groupes cibles, etc.
<input type="checkbox"/> Résultats escomptés	Prestations ou produits spécifiques et tangibles, à fournir en vertu de l'exposé de mission
<input type="checkbox"/> Méthodologies	Méthodes employées lors de l'exécution du travail
<input type="checkbox"/> Comptes rendus	Personne à laquelle le prestataire ou fournisseur devra rendre compte de ses activités
<input type="checkbox"/> Calendrier des activités	Présentation du planning dans les grandes lignes et date-limite pour l'achèvement du travail
<input type="checkbox"/> Qualifications et expérience	Profil du candidat idéal

Tableau 3.2 : Exposés de mission – méthodologies et intrants types

Domaine de travail	Méthodologies/intrants types	Résultats tangibles
Évaluation de l'autosuffisance	<ul style="list-style-type: none"> Examen des documents précédemment parus sur le sujet Visites sur le terrain Entretiens avec des groupes issus de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale, utilisation d'outils participatifs (favorisant une implication maximale de ces groupes) pour produire des connaissances ou les recenser, cerner les besoins et les possibilités, etc. Entretiens avec les partenaires opérationnels, les autorités locales, le personnel des services gouvernementaux Ateliers participatifs 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport d'évaluation détaillant les possibilités et les besoins Document stratégique décrivant les orientations et les étapes à venir
Conception de projets	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des parties prenantes Ateliers de planification participative Examen des documents Évaluation et analyse des problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> Engagement des autorités locales et du gouvernement en faveur de l'autosuffisance documenté Cadre logique Partenaires d'exécution identifiés Autres partenariats (et apports/rôles spécifiques) identifiés Proposition de projet et budget correspondant Σ Stratégies de pérennisation Stratégies de désengagement
Appui technique spécialisé	<ul style="list-style-type: none"> Examen, évaluation et analyse technique Visites sur le terrain Entretiens avec des groupes issus de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale, utilisation d'outils participatifs pour enregistrer les connaissances, cerner les besoins, clarifier les possibilités, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Rapport et plans techniques ou d'exécution Description ou exécution de processus ou d'activités spécifiques Budgets, avec procédures financières ou administratives Stratégies de formation et de renforcement des capacités de gestion technique Intrants identifiés Marchés/stratégies de marketing identifié(e)s



Tableau 3.2 : Exposés de mission – méthodologies et intrants types

Domaine de travail	Méthodologies/intrants types	Résultats tangibles
Formation/perfectionnement des compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluations des besoins en matière de formation et examen des technologies utilisables • Mise au point du programme et des moyens de formation • Élaboration des supports 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport • Stratégies de formation documentées • Supports pédagogiques préparés • Prestataires autochtones de services de formation identifiés
Conception de la stratégie de suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des indicateurs de processus • Sélection d'indicateurs avec la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté locale • État des lieux et clarification des données de référence initiales 	<ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs et moyens de vérification identifiés • Base de données constituée et moyens d'analyse des données en place • Recommandations sur l'utilisation des résultats du suivi
Évaluation de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Visites sur le terrain • Examen des documents précédemment publiés (rapports et autres documents relatifs aux projets) • Entretiens avec les partenaires opérationnels, le gouvernement, les réfugiés • Ateliers avec les parties prenantes, les collaborateurs et les partenaires, les bénéficiaires et le personnel recruté au titre des projets • Évaluation et analyse participatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapport détaillant les observations et les recommandations

Outil 4

ÉVALUATION DE L'AUTOSUFFISANCE³

Cet outil sert à **mesurer le degré d'autosuffisance** d'une population réfugiée. Il permet d'évaluer en profondeur le niveau de sécurité alimentaire et d'autosuffisance, les facteurs qui pourraient compromettre l'autosuffisance et le potentiel d'autosuffisance. Il vous aidera également à nouer des liens avec de futurs partenaires, à déterminer sur quels domaines l'attention doit être centrée et à stimuler la participation.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une enquête.

B. Qui est concerné ?

Le personnel de terrain, les partenaires opérationnels et les parties prenantes, la communauté réfugiée/rapatriée et communauté locale.

C. Durée

Prévoyez jusqu'à deux mois pour la conception, la mise en œuvre et l'analyse. N'oubliez pas qu'il ne s'agit en aucun cas d'un exercice ponctuel. Continuez à utiliser les résultats pour fournir des informations de référence à des fins de suivi et d'évaluation. Par la suite, répétez certains éléments de l'évaluation. Procédez à des examens réguliers pour juger de ce qui a changé.

D. Comment procéder ?

1. Attachez-vous à bien comprendre les résultats qu'une évaluation de l'autosuffisance peut produire.
2. Examinez les informations disponibles et déterminez d'un commun accord ce que vous souhaitez apprendre au moyen de l'évaluation. Décidez des objectifs de l'évaluation – voir E.

A



Pour de plus amples informations, consultez l'**Annexe 1.7 : Types d'évaluations**.

³ Les informations présentées ci-après s'inspirent très largement de l'évaluation approfondie de la sécurité alimentaire et de l'autosuffisance, telle qu'elle est présentée dans les *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM* en 2004. Voir l'Annexe 1.1. : Références.

A

3. Déterminez quels seront les groupes cibles.

4. Mobilisez des partenaires – **voir F**.

5. Mobilisez des fonds – **voir G**.

6. Convenez de la date à laquelle l'évaluation sera entreprise – **voir H**.

B

7. Affinez les objectifs proposés et élaborez un plan préliminaire de l'exposé de mission/du cahier des charges – **voir I**.

8. Définissez des domaines d'étude spécifiques – **voir J**.

9. Déterminez si le personnel et les partenaires existants peuvent réaliser l'évaluation dans les délais fixés ou s'il est préférable de confier ce travail à une organisation, à une entreprise ou à une institution nationale compétente. Dressez au besoin une liste des candidats possibles.

10. Finalisez le cahier des charges/l'exposé de mission (en indiquant les délais), suggérez les techniques d'évaluation – **voir L**, précisez les compétences requises – **voir K**, établissez le plan de travail et le budget de l'évaluation et sélectionnez l'équipe chargée de l'évaluation.

11. Mettez en œuvre.

12. Analysez.

E. Portée et objectifs

Il vous sera peut-être nécessaire de réaliser une évaluation approfondie pour examiner tous les aspects (ou même seulement certains aspects) répertoriés sous l'intitulé « Objectifs possibles » à la page suivante. Les objectifs doivent être déterminés d'un commun accord par l'UNHCR, ses partenaires opérationnels et les pouvoirs publics, et adaptés à la situation locale. Pour plus de détails sur les objectifs possibles, reportez-vous à la **Figure 4.1**.

A

Pour plus d'informations à ce sujet, consultez l'**Annexe 1.6 : Ciblage des évaluations**.

B

Vous pouvez aussi consulter la Boîte à outils – **Outil 3 : Définition de la mission des spécialistes qui contribuent aux programmes d'autosuffisance**.

Figure 4. 1. : Objectifs possibles d'une évaluation approfondie de l'autosuffisance

Selon la situation et la phase de l'opération, l'évaluation portera sur un domaine très vaste, ou sera extrêmement ciblée. Les objectifs spécifiques varieront en conséquence et comprendront, selon les cas, certains des objectifs indiqués ci-après

Groupes définis par leurs moyens d'existence

- Recenser, au sein de la population réfugiée ou rapatriée, les groupes socio-économiques ayant des moyens de subsistance différents ou des stratégies d'adaptation différentes, définir les caractéristiques de ces groupes et estimer leur importance numérique

Niveau actuel d'autosuffisance

- Déterminer dans quelle mesure, au sein de groupes socio-économiques distincts, les ménages peuvent subvenir de manière viable à leurs besoins, tout en satisfaisant leurs autres besoins essentiels, sans pour autant s'engager dans des stratégies illicites ou antisociales, qui les exposerait à des risques personnels, ou menaceraient la sécurité alimentaire à long terme de la population réfugiée ou de la population locale

Consommation alimentaire et utilisation des vivres

- Déterminer ce que les ménages mangent, au sein de chaque groupe socio-économique, l'utilisation qu'ils font de l'aide alimentaire et des autres ressources dont ils disposent (notamment grâce au commerce et aux échanges avec la population d'accueil)

Ciblage

- Déterminer la manière la plus efficace de concevoir l'aide et de l'adapter à différents groupes

Potentiel d'autosuffisance et risques

- Cerner les facteurs qui développent ou limitent la capacité des réfugiés/rapatriés à acquérir davantage d'autonomie (facteurs juridiques, physiques, économiques, sociaux, culturels, écologiques, saisonniers ou autres)
- Cerner les facteurs susceptibles de modifier le volume de vivres et/ou le montant des revenus que les réfugiés se procurent actuellement par leurs efforts et via d'autres sources que l'aide alimentaire, et estimer le volume ou le montant qui pourrait être gagné ou perdu en conséquence (pour chaque catégorie/groupe de population)
- Mesurer l'impact de la formation et des autres activités déjà en cours, en vue d'accroître l'autosuffisance
- Déterminer les occasions qui s'offrent ou pourraient s'offrir aux ménages (dans les différentes localités et au sein des différents groupes socio-économiques) d'accroître leur niveau d'autosuffisance et préciser clairement les facteurs qui limitent ces possibilités
- Évaluer l'état du marché, notamment les modifications et évolutions récemment survenues dans le volume des échanges et dans le prix des articles, ainsi que les possibilités qui s'offrent aux réfugiés de poursuivre, voire d'augmenter leurs achats de denrées alimentaires, et de continuer à vendre un travail manuel, d'autres services ou les marchandises qu'ils produisent éventuellement. (Si le rapatriement librement consenti est la solution durable la plus plausible, il faut également évaluer l'état du marché dans le pays d'origine, afin de déterminer si un projet de renforcement de l'autosuffisance peut créer et/ou consolider des compétences susceptibles de favoriser la réinsertion des rapatriés)
- Déterminer l'aptitude des différents groupes socio-économiques à tirer parti des possibilités existantes, estimer dans quelle mesure leur autonomie peut être renforcée et juger du moment le plus propice à ce renforcement.
- Formuler des recommandations sur : les mesures à prendre et les intrants spécifiques à fournir pour renforcer l'autosuffisance, les mesures à prendre et les intrants à fournir pour limiter les facteurs risquant de compromettre les activités d'autosuffisance actuelles et/ou futures, les mécanismes de ciblage et les délais critiques à prendre en compte pour la fourniture d'intrants et le ciblage d'autres mesures

Impact de l'autosuffisance sur la protection et la recherche de solutions durables

- Déterminer quelles seront les conséquences d'un renforcement de l'autosuffisance sur la protection des réfugiés et juger si des activités spécifiques permettront de remédier aux insuffisances ou aux problèmes de protection éventuellement constatés
- Déterminer comment les considérations relatives à l'âge et au sexe peuvent être intégrées aux activités d'autosuffisance, en vue d'améliorer la protection dont bénéficient tous les individus, indépendamment de leur âge et de leur sexe

Figure 4. 1. : Objectifs possibles d'une évaluation approfondie de l'autosuffisance

- Cerner les moyens qui permettraient d'intégrer pleinement les stratégies de prévention et de traitement du VIH/SIDA dans les initiatives et déterminer comment un renforcement de l'autosuffisance pourrait appuyer l'exécution des programmes de prévention et de traitement du VIH/SIDA au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté locale, et avec leur concours
- Déterminer laquelle des trois solutions durables sera le plus vraisemblablement recherchée (par les réfugiés) et comment l'autosuffisance peut contribuer à la réalisation de solutions authentiquement durables

Effets des changements

- Déterminer les effets probables d'un événement imprévu (modification des réglementations publiques, réduction des distributions dues à des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement, modifications survenant dans la composition du panier alimentaire ou dans les critères de ciblage, etc.) sur différents groupes de population

F. Mobilisation de partenaires

Le recensement et la quantification des possibilités d'autosuffisance et des facteurs qui la mettent en péril exigent des compétences particulières. Il importe donc de mobiliser des personnes possédant des compétences adéquates et une expérience pratique : celles-ci aideront à l'élaboration de l'exposé de mission (ou du cahier des charges) et du plan de travail et participeront, selon les cas, à l'évaluation proprement dite, ou au recrutement de l'entité appropriée (sous contrat). Il peut être utile de faire appel à des personnes compétentes dans les domaines suivants : production vivrière et commercialisation des produits, stockage des récoltes, élevage, activités liées à la chasse, à la pêche et à la cueillette, développement communautaire, travail journalier, emploi salarié et prestation de services, fabrication à domicile d'articles destinés à la vente, services de microfinance et accès aux marchés.

Les partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux engagés dans l'autosuffisance et la sécurité alimentaire doivent être impliqués dès les premiers stades.

G. Mobilisation de fonds

La nécessité de réaliser une évaluation de ce type aux premiers stades d'une opération devrait avoir été prévue dans le plan opérationnel de l'UNHCR (et peut-être dans les plans d'opérations d'urgence du PAM). S'il vous faut des ressources supplémentaires, informez-en le siège et entreprenez des démarches auprès des missions des donateurs, au niveau national. Si possible, impliquez les donateurs dans les évaluations.

H. Calendrier de l'évaluation

Fixez la date de l'évaluation de manière à obtenir les données au moment le plus opportun, c'est-à-dire avant tout bilan commun et avant les périodes de planification. Pensez également à profiter des phénomènes saisonniers, en vous procurant par exemple des données sur les cultures à l'époque des récoltes.

I. Exposé de mission

Établissez un exposé de mission ou cahier des charges précis, fondé sur des objectifs définis d'un commun accord. N'alourdissez pas inutilement l'exposé de mission. Concentrez-vous sur l'autosuffisance et sur les éléments strictement nécessaires. Ne cherchez pas à recueillir des informations qui « pourraient être utiles ou intéressantes ». Utilisez les intitulés de la **Figure 4.2**.

Figure 4.2. : Contenu de l'exposé de mission

✓ Intitulé :	Contenu :
<input type="checkbox"/> Introduction	Situation sociale et politique
<input type="checkbox"/> Contexte	L'autosuffisance et sa place dans le programme
<input type="checkbox"/> Objectif ou finalité du travail	Résultats que le travail doit fournir
<input type="checkbox"/> Portée du travail	Secteur d'intervention géographique ou technique, questions à régler, groupes cibles, etc.
<input type="checkbox"/> Résultats escomptés	Prestations ou produits spécifiques et tangibles, à fournir en vertu de l'exposé de mission
<input type="checkbox"/> Méthodologies	Méthodes employées lors de l'exécution du travail
<input type="checkbox"/> Comptes rendus	Personne à laquelle le prestataire ou fournisseur devra rendre compte de ses activités
<input type="checkbox"/> Calendrier des activités	Présentation du planning dans les grandes lignes et date-limite pour l'achèvement du travail
<input type="checkbox"/> Qualifications et expérience	Profil du candidat idéal

Voir l'**Outil 3**, relatif à la préparation des exposés de mission (contributions spécialisées aux programmes d'autosuffisance)

Veillez à ce que l'attention voulue soit accordée aux problèmes de protection, aux facteurs politiques, juridiques et institutionnels, aux considérations environnementales et socio-économiques ; à la possibilité de trouver des solutions durables dans un délai estimé ; aux questions en rapport avec l'égalité hommes-femmes, les enfants non accompagnés et séparés de leur famille, les adolescents, les personnes âgées, les handicapés, les personnes atteintes du VIH/SIDA, les minorités, la guerre et l'insécurité. Le cas des réfugiés vivant en milieu urbain doit également être pris en compte de manière appropriée. Envisagez la population réfugiée/rapatriée comme une composante de la population de la zone concernée et attachez-vous à bien comprendre les particularités des différents groupes.

J. Domaines d'étude

Les domaines d'étude qui pourraient s'avérer d'un intérêt particulier lors de l'évaluation du potentiel d'autosuffisance et des facteurs risquant de compromettre l'autosuffisance sont présentés à la **Figure 4.3**.

A



Vous trouverez des informations plus détaillées sur ces sujets à l'**Annexe 1.4 : Facteurs s'opposant à l'autosuffisance (quelques considérations)**.

Figure 4.3 : Domaines à examiner lors de l'évaluation du potentiel d'autosuffisance et des facteurs risquant de la compromettre

Éléments à prendre en compte	Sources ou méthodes
<p><i>Politiques, juridiques et institutionnels</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles questions juridiques et institutionnelles influent-elles sur le droit des réfugiés/rapatriés à séjourner sur le territoire et à bénéficier de certains droits, garantissant l'accès à la terre, à l'éducation et à l'emploi (notamment celui de s'engager dans des activités indépendantes non salariées), ainsi que la liberté de circulation et l'obtention de documents d'identité ? Les réfugiés enfreindraient-ils des lois nationales s'ils se procuraient un emploi ou s'engageaient dans des activités indépendantes aujourd'hui et quelles seraient les conséquences d'une telle démarche sur leur statut juridique et leur droit à l'asile ? Serait-il possible d'adopter ou de modifier des lois au profit des réfugiés ? • Les cadres juridiques et institutionnels limitent-ils les activités d'autosuffisance hors des camps de réfugiés ? 	<p>Entretiens avec les informateurs principaux, par ex. les administrateurs chargés de la protection, les autorités locales, la police, le ministère chargé des réfugiés</p> <p>Législation sur l'asile et les réfugiés</p>
<p><i>Environnementaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le milieu naturel est-il différent de celui où les réfugiés vivaient précédemment ? En quoi ? Les réfugiés/rapatriés ou la population locale ont-ils les compétences requises pour gérer les ressources naturelles et le milieu de manière viable ? • Comment l'exploitation des ressources naturelles affecte-t-elle ou affectera-t-elle les relations entre les réfugiés/rapatriés et la communauté locale ? Comment ces relations doivent-elles être gérées ? • Les problèmes écologiques sont-ils déjà patents – érosion des sols, déboisement, pollution de l'eau ? Le problème est-il aggravé par la présence des réfugiés/rapatriés ? Quelles conséquences ces problèmes écologiques peuvent-ils avoir pour l'autosuffisance à court, à moyen et à long terme ? • La demande/l'exploitation des ressources naturelles sera-t-elle viable, compte tenu du rythme d'exploitation actuel ? • Y-a-t-il des secteurs et des ressources – par ex. des bassins de réception de l'eau – particulièrement vulnérables, ou des écosystèmes menacés ? • Qui a accès aux ressources et qui les utilise (hommes, femmes, réfugiés/rapatriés, population autochtone) ? 	<p>Bilans écologiques et évaluations environnementales</p> <p>Analyse participative des ressources</p> <p>Images satellite et données du GIS</p>
<p><i>Socio-économiques</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce que les réfugiés/rapatriés souhaiteraient créer (dans leur situation actuelle) pour acquérir davantage d'autosuffisance ? En d'autres termes, quelle est leur vision ? • Comment peuvent-ils se préparer à la solution durable qui se présentera ? • Quels sont les différents groupes au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale, compte tenu des critères socio-économiques et des moyens de subsistance (habitudes alimentaires et revenus) ? Où se procurent-ils des vivres et de l'argent liquide ? Comment les rôles socialement dévolus aux individus en fonction de leur sexe et de leur âge influent-ils sur cet état de fait ? • Quel est l'impact des problèmes de santé (dont le VIH/SIDA) ? • La disponibilité des vivres ou l'accès aux vivres posent-ils des problèmes, en raison par exemple de l'insuffisance des revenus ? Comment peuvent-ils améliorer leur accès aux vivres et aux sources de revenus ? Quelles sont les contraintes à cet égard ? Comment y remédier ? 	<p>Collaboration avec le PAM, le PNUD, la Banque mondiale, la FAO et l'OIT</p> <p>Entretien avec les informateurs principaux (hommes et femmes)</p> <p>Études et rapports sur la sécurité alimentaire</p> <p>Études/analyse de marché</p> <p>Création de groupes de discussion réunissant des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale (hommes, femmes et jeunes)</p>

Figure 4.3 : Domaines à examiner lors de l'évaluation du potentiel d'autosuffisance et des facteurs risquant de la compromettre

Éléments à prendre en compte	Sources ou méthodes
<ul style="list-style-type: none"> • Les réfugiés/rapatriés ont-ils accès aux marchés ? Qui y a accès (hommes ou femmes) ? Quelles sont les contraintes, s'il y en a ? • La quantité de vivres disponibles sur le marché est-elle normale pour cette saison/période de l'année ? Faut-il s'attendre à des modifications de la disponibilité en vivres ? • Les prix sont-ils stables ? Changent-ils ou risquent-ils de changer ? Pourquoi changent-ils ? Quand changeront-ils vraisemblablement ? Quels seront les effets d'une modification des prix ? 	
<p><i>Besoins propres à des individus et à des groupes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qui sont les individus pauvres et vulnérables ? Observe-t-on des constantes liées à l'âge et au sexe ? Pourquoi sont-ils pauvres ? Quel danger représentent-ils pour l'ensemble de la communauté en termes de santé et de sûreté, de sécurité, de développement économique, etc. ? Que peut-on faire pour soutenir ces groupes et réduire le risque auquel ils exposent peut-être la société ? • Quel accès ont-ils aux services et aux marchandises, aux marchés et aux ressources ? À quelles autres contraintes doivent-ils faire face ? • Certains groupes ont-ils recours à des stratégies non viables ou peu souhaitables pour satisfaire leurs besoins essentiels ? Pourquoi ces stratégies sont-elles non viables ou peu souhaitables ? Quel effet un recours prolongé à ces stratégies aura-t-il sur la communauté ? • Qui a recours à ces stratégies non viables ou peu souhaitables ? Pourquoi ? • Que peut-on faire pour venir en aide à ces groupes ? • Comment les familles vulnérables, disposant d'un faible nombre de bras et de ressources limitées défricheront-elles et cultiveront-elles leurs terrains ? Au sein des communautés, quels sont les systèmes qui viennent en aide à ces familles ? • Ya-t-il, au sein de la communauté, des systèmes ou dispositifs, pour protéger et assister des individus ou des groupes ? 	<p>Collaboration avec le PAM, l'OIT, le PNUD, UNICEF et la FAO.</p> <p>Entretiens avec les informateurs principaux</p> <p>Études et rapports sur la sécurité alimentaire</p> <p>Études/analyse de marché</p> <p>Discussions de groupe avec des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale (hommes, femmes, jeunes et anciens)</p>
<p><i>Production vivrière</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réfugiés (des deux sexes) ont-ils accès aux terres ? Le nombre de terres est-il suffisant ? L'exploitation des terres à des fins agricoles risque-t-elle de susciter des conflits entre les réfugiés et d'autres groupes ? Si oui, pourquoi ? Que faire pour éviter ces conflits ? • La culture des terres risque-t-elle d'entraîner une dégradation des bassins de réception de l'eau ou une érosion des sols ? Est-il possible de contenir de tels problèmes ? • Comment les terres seront-elles défrichées et cultivées ? Peut-on avoir recours au travail animal ou à la mécanisation ? • Quel type d'agriculture est-il préférable de pratiquer ? Voir les Références⁴ • Une action de vulgarisation et de formation agricole serait-elle utile ? 	<p>Collaboration avec la FAO</p> <p>Entretien avec les informateurs principaux (hommes et femmes) : agronomes, groupes et associations d'agriculteurs autochtones, ONG spécialisées, négociants travaillant sur les marchés et vulgarisateurs</p> <p>Données sur la production/les rendements</p> <p>Études/analyse de marché</p> <p>Discussions de groupe avec des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale</p>

⁴ Cf Annexe 1.1 : Références, *Les options en matière de moyens d'existence dans le cadre de situations mettant en jeu les réfugiés : un manuel pour la promotion de pratiques agricoles rationnelles* (2002).

Figure 4.3 : Domaines à examiner lors de l'évaluation du potentiel d'autosuffisance et des facteurs risquant de la compromettre

Éléments à prendre en compte	Sources ou méthodes
<p><i>Élevage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La superficie des pâturages et les ressources en eau de la zone sont-elles suffisantes ? Qui d'autre exploite les pâturages et l'eau au fil de l'année/des saisons ? • La présence de bétail peut-elle influencer sur les rapports entre les réfugiés/rapatriés et la communauté d'accueil ? Le bétail pourrait-il détruire les cultures ? Et quelles seraient les conséquences des dégâts causés par les bêtes ? • Comment préviendra-t-on le surpâturage et la dégradation des sols ? • Quels risques/problèmes de sécurité peuvent mettre en danger le bétail et les gardiens de troupeaux ? • Y-a-t-il des problèmes de santé vétérinaire ? Des intrants vétérinaires sont-ils disponibles/accessibles ? A-t-on accès à une assistance vétérinaire ? • Quels sont les besoins relatifs aux services de vulgarisation pour l'élevage ? Est-il possible de constituer/d'employer des moyens de formation et de vulgarisation locaux ? • Quels sont les autres intrants nécessaires à l'élevage ? Comment y-aura-t-on accès ? La fourniture de tels intrants est-elle viable ? 	<p>Collaboration avec la FAO</p> <p>Entretiens avec les informateurs principaux (hommes et femmes) : vétérinaires, spécialistes de la production vivrière, associations et groupes autochtones, ONG spécialisées, négociants travaillant sur les marchés et vulgarisateurs</p> <p>Données sur la production</p> <p>Études/analyse de marché</p> <p>Discussions de groupe avec des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale</p>
<p><i>Emploi</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Y-a-t-il des possibilités de placement direct, en matière d'emploi ? Lesquelles ? À qui sont-elles destinées (hommes, femmes, jeunes) ? Quelles sont les possibilités en matière de travail indépendant ? • Y-a-t-il une demande de compétences et de services spécifiques sur le marché local ? • Quelles sont les possibilités concernant certaines formules, de type vivres contre travail, espèces contre travail, etc. ? 	<p>Collaboration avec l'OIT.</p> <p>Entretiens avec les informateurs principaux (hommes, femmes et jeunes) : spécialistes de la planification du développement, ONG spécialisées, négociants travaillant sur les marchés</p> <p>Étude/analyse de marché</p> <p>Discussions de groupe avec les réfugiés/rapatriés</p>
<p><i>Activités génératrices de revenus</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les matières premières disponibles ? Quelles sont les contraintes de production ? Comment les supprimer ? • Quels sont les problèmes de traitement/conditionnement ? Comment les résoudre ? • Quels outils et équipements les réfugiés/rapatriés et les membres de la population autochtone possèdent-ils ? De quels outils et équipements ont-ils besoin ? Comment peuvent-ils se les procurer, ou les fabriquer ? • Comment les ménages écoulent-ils leur production/leurs produits ? Les vendent-ils individuellement ou en groupe ? Une vente groupée leur serait-elle plus profitable ? Sont-ils conscients des avantages (potentiels) d'une commercialisation groupée ? (Déterminez si les ménages comprennent qu'ils disposeraient d'un plus grand pouvoir de négociation, obtiendraient des prix plus intéressants, etc.) • Quelles sont les difficultés en matière de commercialisation ? Comment y remédier ? 	<p>Collaboration avec l'OIT, le PNUD, le PAM et la FAO</p> <p>Entretien avec les informateurs principaux : spécialistes de la planification du développement, ONG spécialisées, négociants opérant sur les marchés, hommes d'affaires locaux, banques et autres organismes de crédit/microfinance</p> <p>Étude/analyse de marché</p> <p>Discussions de groupe avec les réfugiés/rapatriés et les membres de la population locale</p>

Figure 4.3 : Domaines à examiner lors de l'évaluation du potentiel d'autosuffisance et des facteurs risquant de la compromettre

Éléments à prendre en compte	Sources ou méthodes
<p><i>Services de microfinance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réfugiés, rapatriés et membres des populations d'accueil ont-ils accès à des services de microfinance via des réseaux formels ou informels ? Est-ce que tout le monde (y compris les femmes et les jeunes) a accès au crédit ? • Des intérêts leur sont-ils facturés ? Des garanties leur sont-elles demandées ? Quelles sont les autres obligations ? (notamment cartes d'identité, dépôts, épargne) ? • Que se passe-t-il en cas de non remboursement des prêts ? Quelles sont les pénalités à l'encontre des emprunteurs défaillants ? 	
<p><i>Formation professionnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les services et les qualifications disponibles ? Lesquels sont nécessaires ? • La formation répondrait-elle à un besoin ? Si oui, quelle est la formation nécessaire ? Pourquoi faut-il former ces individus ? Quel type de formation a-t-il été utile dans le passé et pourquoi ? Qui peut l'assurer ? • Quelles compétences particulières pourraient servir à améliorer la qualité de l'asile et à faciliter l'insertion sur place, la réinstallation ou la réinsertion après le rapatriement librement consenti ? 	<p>Collaboration avec l'OIT, l'UNESCO et l'UNICEF</p> <p>Entretiens avec les informateurs principaux : spécialistes de la planification du développement, gestionnaires de programmes, hommes d'affaires locaux et ONG spécialisées</p> <p>Discussions de groupe avec des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale</p>
<p><i>Engagement dans le développement local</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Les réfugiés/rapatriés sont-ils au courant des plans visant à développer la zone ? Comment ces plans leur profiteront-ils ? Comment les réfugiés/rapatriés peuvent-ils contribuer au développement ? Comment pourraient-ils être pris en compte dans ces plans ? Comment votre organisation peut-elle aider les gens à participer à l'élaboration des plans ? Comment le renforcement de l'autosuffisance et le développement des modes de subsistance peuvent-ils être intégrés à ces plans ? • Y-a-t-il des travaux de développement des infrastructures en cours dans la zone ? Lesquels ? Les réfugiés, rapatriés ou membres de la population locale contribuent-ils à ces programmes (et comment) ? Comment pourraient-ils y participer ? • Y-a-t-il des activités de développement communautaire visant à mettre en place des organisations communautaires et des structures de direction représentées localement ? 	<p>Collaboration avec le PNUD, l'OIT, la FAO, le PAM, la Banque mondiale et l'UNICEF</p> <p>Entretiens avec les informateurs principaux : responsables de plans de développement, gestionnaires de programmes et ONG spécialisées</p> <p>Discussions de groupe avec des réfugiés/rapatriés et des membres de la population locale (hommes et femmes)</p>

K. Préciser les compétences requises

Précisez les compétences requises pour mener à bien les tâches indiquées dans le cahier des charges/l'exposé de mission. La **Figure 4.4** indique les compétences généralement requises pour la réalisation d'évaluations approfondies.

Figure 4.4 : Compétences requises pour les évaluations d'autosuffisance

Élément de l'évaluation :	Compétences vraisemblablement requises :
<p>Groupes définis en fonction de leur mode de subsistance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification de groupes distincts • Détermination des caractéristiques <p>Ciblage</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le ciblage par critères socio-économiques peut-il être efficace ? • Si oui, comment ? 	<p>Analyse de la sécurité alimentaire</p> <p>Anthropologie sociale</p> <p>Techniques d'évaluation rapides (notamment discussions de groupe dirigées et entretiens avec les informateurs principaux)</p> <p>Expérience des méthodes de ciblage et de distribution</p>
<p>Niveau actuel d'autosuffisance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification des sources de revenus et de vivres • Identification et estimation des revenus, des dépenses, des avoirs et des dettes 	<p>Analyse de la sécurité alimentaire</p> <p>Analyse économique (marché, compétences, services, main-d'œuvre)</p> <p>Techniques d'évaluation rapide (notamment discussions de groupe dirigées, empilement proportionnel, classement par paires analogues et entretiens avec les informateurs principaux)</p> <p>Enquêtes sur les ménages (conception, réalisation et analyse)</p>
<p>Consommation et utilisation des vivres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en évidence des tendances • Identification des problèmes • Recommandations en vue de modifications 	<p>Nutrition</p> <p>Techniques d'évaluation rapides (notamment discussions de groupe dirigées, empilement proportionnel et observation)</p> <p>Enquêtes sur les ménages (conception, réalisation et analyse)</p>
<p>Potentiel et risques en matière d'autosuffisance et de sécurité alimentaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identification et détermination des capacités • Estimations du potentiel • Recommandations relatives aux mesures à prendre 	<p>Études de marché (conception, réalisation et analyse)</p> <p>Compétences techniques dans les secteurs concernés</p> <p>Techniques d'évaluation rapides (notamment discussions de groupe dirigées et entretiens avec les informateurs principaux)</p>

L. Conseiller des techniques d'évaluation

Il est fréquent de combiner plusieurs techniques d'évaluation. Certaines méthodes rapides sont utilisées dans des évaluations participatives et qualitatives, portant notamment sur des populations réfugiées/rapatriées. Voici quelques-unes des méthodes les plus courantes :

- Entretiens semi-structurés – entretiens avec des individus ou des groupes, menés en utilisant une liste de contrôle pour s'assurer que tous les sujets ont bien été traités.
- Entretiens avec des informateurs privilégiés (« informateurs principaux »).
- Cartographie communautaire – consiste à dresser la carte des éléments qui sont, de l'avis général, disponibles et importants pour les membres d'une communauté.
- « Transects » à pied (parcours) et autres méthodes d'observation des conditions – utiles pour obtenir une première « impression » de la situation et cerner les aspects qui nécessitent une enquête plus fouillée.
- Axes temporels – permettent de recenser les événements qui ont peut-être influé sur le bien-être de la population (sécheresses, traitements médicaux, paiement des frais de scolarité, obsèques, crises, etc.) et servent de référence pour l'analyse et l'interprétation des données.
- Calendriers saisonniers – permettent de comprendre comment les activités et la sécurité alimentaire se modifient en fonction des saisons et de déterminer les périodes de tension et de vulnérabilité.
- Empilement proportionnel – permet à des informateurs peu instruits de définir l'importance relative d'un certain nombre d'éléments et de problèmes différents.
- Classement par paire – méthode rapide et aisée, permettant aux participants de classer différents éléments ou problèmes par ordre d'importance.

A

Pour obtenir de plus amples informations sur ces techniques et d'autres méthodes, reportez-vous aux directives de l'UNHCR et du PAM en matière d'évaluation (publiées en 2004) et au Fascicule 5 (relatif au travail avec les communautés) du Guide du PAM, *Participatory Techniques and Tools* (2001)⁵.

⁵ Voir l'Annexe 1.1 : Références.

Outil 5

ANALYSE DES DONNÉES D'ÉVALUATION

*Cet outil permet d'**extraire les informations essentielles des données qui ont été recueillies sur le terrain** et soumises à une analyse préliminaire. Il vous aidera à tirer des conclusions et à cerner avec réalisme les possibilités de mettre au point des interventions d'autosuffisance.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un ensemble de listes de contrôle et de modèles.

B. Qui est concerné ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires travaillant avec les personnes qui ont entrepris des évaluations approfondies de l'autosuffisance. Les agents de terrain de l'UNHCR et les équipes gouvernementales doivent également apporter leur concours.

C. Durée

Elle ne doit pas excéder deux semaines.

D. Comment procéder ?

1. Formez une petite équipe, clarifiez les objectifs de ce travail et fournissez les rapports et autres données à étudier aux membres de l'équipe (avant les réunions de travail).
2. Définissez les secteurs qui doivent être analysés dans l'ensemble de données collectées et élaborez des listes de contrôle et des modèles – **voir E et F**.
3. Pendant les différentes sessions d'un atelier, utilisez les listes de contrôle et les modèles pour formuler des conclusions.
4. Regroupez et harmonisez les conclusions, puis rédigez des recommandations.

E. Préparation des listes de contrôle

Le chapitre 9 des Directives du PAM et de l'UNHCR sur les évaluations⁶ contient différentes informations destinées à faciliter l'élaboration et l'utilisation de listes de contrôle. Traitez en priorité les domaines indiqués dans la **Figure 5.1** et élaborer d'autres listes en vous appuyant sur les résultats de l'évaluation.

Figure 5.1 : élaboration de listes de contrôle pour analyser les résultats des évaluations

Combien de réfugiés y-a-t-il et quelle est la structure démographique ?

Quel est le contexte général ?

- Environnement physique et économique
- Environnement politique et social
- Environnement juridique
- Situation sécuritaire générale

Décrivez l'approvisionnement en vivres

- Disponibilité des vivres à l'intérieur du pays
- Distributions de vivres au titre de l'aide alimentaire

Comment la population a-t-elle accès aux vivres, aux revenus et aux services et quel usage en fait-elle ?

- Accès aux vivres et aux revenus et utilisation de ceux-ci
- Accès aux services et utilisation de ces derniers. Par exemple, les enfants vont-ils à l'école ? Si ce n'est pas le cas, pourquoi et quand n'y vont-ils pas ? La population a-t-elle les moyens d'utiliser ces services ? (Par exemple, peut-elle payer les frais de scolarité ?)
- Les gens assurent-ils eux-mêmes leur ravitaillement ?
- Quelle utilisation fait-on des vivres et des autres ressources ?

Quelle est la situation ?

- Facteurs politiques, juridiques et institutionnels
- Considérations environnementales
- Besoins propres à certains groupes

Est-il possible d'accroître l'autosuffisance par :

- Des activités centrées sur l'agriculture et l'élevage
- L'emploi et les activités génératrices de revenus
- Le commerce et la petite entreprise
- La formation

Quel est l'état nutritionnel ?

Quels sont les groupes cibles et comment les atteindre ?

Quels sont les aspects liés à l'âge, au sexe et à la protection (questions intersectorielles) ?

⁶ Cf Annexe 1.1 : Références.

F. Utilisation de modèles

Pour l'analyse, utilisez des tableaux simples.

Ce qui a été observé :	Ce qui peut être réglé :	Comment y parvenir :	Qui s'en chargera	D'ici quelle date
		<ul style="list-style-type: none">••		
		<ul style="list-style-type: none">••		
		<ul style="list-style-type: none">••		

Outil 6

ÉVALUATION DES OPTIONS EN FONCTION DES RESSOURCES DISPONIBLES

*Cet outil permet de **mettre en rapport** les ressources disponibles (pour une population) et les méthodes envisageables pour renforcer l'autosuffisance sociale, accroître l'autosuffisance alimentaire et développer l'autosuffisance économique.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle.

B. Qui est concerné ?

L'ensemble du personnel chargé de l'examen des questions d'autosuffisance, des évaluations, de l'analyse et de la mise en œuvre.

C. Durée

La liste demeure à disposition, de sorte qu'on puisse la consulter à tout instant.

D. Comment procéder ?

1. En vous appuyant sur les résultats des évaluations d'autosuffisance éventuellement réalisées, sur votre connaissance de la population réfugiée/rapatriée et de la zone où celle-ci réside, et sur les relations que vous entretenez avec les communautés d'accueil, étudiez les possibilités de développer les moyens de subsistance, compte tenu des ressources humaines et naturelles disponibles et des services recherchés dans cette région. Pour vous guider dans cette tâche, utilisez les informations présentées à la **Figure 6.1**.
2. Contribuez à l'identification des initiatives qui renforceront l'autosuffisance sociale, notamment aux premiers stades de l'opération. Voir la **Figure 6.1, partie A**.
3. Contribuez à la définition et à la conception des projets d'autosuffisance.

Figure 6.1 Partie A. Renforcement de l'autosuffisance sociale

(Maintien des mécanismes existant au sein de la communauté réfugiée/rapatrée ou au sein de la communauté locale à des fins de collaboration, d'utilisation des ressources et de gestion des activités – renforcement des responsabilités sociales et des structures communautaires existantes, pour améliorer la cohésion sociale, favoriser la coexistence et jeter les bases du développement social et économique).

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
<p>Mécanismes d'appui traditionnels</p> <p>Structures de direction formelles et informelles</p>	<p>Les organisations travaillent avec les ménages et les structures communautaires qui viennent en aide aux individus et aux groupes ayant des besoins particuliers</p> <p>Les organisations identifient les individus et les groupes qui peuvent se charger de la gestion quotidienne, des distributions, de l'organisation communautaire, etc.</p>	<p>Recenser les mécanismes d'appui traditionnels susceptibles d'être mis à profit.</p> <p>Favoriser, chez le personnel chargé du programme et les partenaires d'exécution, une meilleure connaissance de ces mécanismes</p> <p>Renforcer ces mécanismes et, si nécessaire, en créer de nouveaux</p> <p>Susciter, chez les partenaires, une forte volonté de tirer parti des mécanismes d'appui traditionnels</p> <p>Veiller à ce que les organisations humanitaires et les pouvoirs publics reconnaissent ces structures</p> <p>Prévenir la domination d'un groupe particulier</p> <p>S'assurer de la mise en place de structures et de mécanismes de suivi des responsabilités sociales</p> <p>Renforcer les capacités et les compétences en matière de direction</p> <p>Insituer un système de communication réciproque (entre les dirigeants et la communauté)</p> <p>Veiller à ce que les groupes marginalisés soient représentés</p> <p>Nouer des liens avec les structures locales</p> <p>Instaurer des liens entre la communauté réfugiée/rapatrée et la communauté locale</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de l'organisation sociale • Renforcement des responsabilités sociales et amélioration des mécanismes d'adaptation • Renforcement de la confiance • Compétences nécessaires au développement d'activités économiques • Rétablissement de la cohésion sociale, par une action directe ou un rôle de catalyseur • Intégration de la population réfugiée/rapatrée et de la population autochtone
<p>Groupes d'auto-assistance</p>	<p>Institution de projets de groupe, visant à produire des avantages sociaux, culturels (et également économiques)</p>	<p>Constituer les capacités des groupes, perfectionner les compétences en matière de direction, renforcer les compétences en matière de gestion</p> <p>Admettre que les groupes de femmes sont parfois plus solides, plus unis et plus déterminés que les groupes masculins (ou mixtes)</p> <p>Admettre que les groupes qui se consacrent à des activités particulières (et qui se sont constitués d'eux-mêmes) sont souvent plus solides que les groupes formés en raison de tel ou tel projet.</p> <p>Intervenir auprès des organismes gouvernementaux et des autorités locales afin d'obtenir (si nécessaire) l'enregistrement en bonne et due forme des groupes officiellement constitués et productifs</p> <p>Encourager l'interaction entre différents groupes à des fins d'apprentissage (au sein de la population réfugiée/rapatrée et entre la communauté réfugiée/rapatrée et la communauté locale)</p>	

Figure 6.1 Partie A. Renforcement de l'autosuffisance sociale

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
Groupes de jeunes	Les organisations veillent à ce que les jeunes jouent un rôle utile/positif dans la communauté	Veiller à ce que les jeunes participent aux processus décisionnels (et ne soient pas exclusivement mobilisés pour les activités culturelles, sociales et sportives). Reconnaître que l'adolescence est un état intermédiaire entre l'enfance et l'âge adulte – les jeunes ne resteront pas longtemps jeunes Tenir compte des aspirations des jeunes, de leur statut dans la société et de leurs frustrations	
Réfugiés âgés	Utilisation de l'influence des réfugiés âgés, en tant que prescripteurs (leaders d'opinion), au sein de la communauté réfugiée	Reconnaître le rôle que les réfugiés âgés jouent dans les communautés en raison de leurs connaissances traditionnelles et culturelles, de l'autorité dont ils jouissent et du respect qu'ils inspirent – et en tirer parti	
Comités de gestion	Les organisations délèguent de plus en plus de responsabilités en rapport avec la gestion des structures communautaires et des ressources naturelles (à des comités chargés des affaires scolaires, de la santé, de l'eau et de l'assainissement, etc.)	Assurer une représentation paritaire des deux sexes, ainsi qu'une représentation appropriée des différentes composantes de la communauté, au sein des structures de direction Renforcer les capacités des groupes et perfectionner les compétences en matière de direction, en garantissant la transparence et le suivi des responsabilités Intervenir auprès des pouvoirs publics (gouvernement et autorités locales) pour qu'ils accordent leur agrément, si nécessaire, aux groupes officiellement constitués Appuyer le perfectionnement des compétences techniques dans le domaine concerné	



Figure 6.1 Partie A. Renforcement de l'autosuffisance sociale

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
Puériculture, activités récréatives, activités éducatives	Participation de tous les groupes aux activités récréatives et éducatives ; mise en place d'activités de puériculture pour les mères/parents seuls ayant une famille à charge (en leur laissant davantage de temps pour se consacrer à des activités productives et en donnant aux enfants la possibilité de se mêler à des groupes ethniques différents, à la communauté réfugiée/rapatriée et à la communauté locale – ce qui favorisera l'insertion sociale et la coexistence)	Aider à la mise en place de mécanismes pour le personnel Assurer une bonne compréhension et une forte motivation au sein des organisations, de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale	
Activités sportives et sociales	Création de clubs d'enfants, de groupes de jeunes et d'associations sportives (afin de favoriser les relations entre la population réfugiée/rapatriée et la population autochtone)	Création de clubs d'enfants, de groupes de jeunes et d'associations sportives (afin de favoriser les relations entre la population réfugiée/rapatriée et la population autochtone)	

Observations générales :

- Il est utile d'identifier dès le début les capacités et les ressources. Ces capacités et ressources faciliteront l'opération à court terme et serviront de base aux activités d'autosuffisance à plus long terme. (Pensez à utiliser les informations rassemblées pendant l'opération de recensement au début d'une situation d'urgence).
- Appuyez l'analyse et la résolution de problèmes axées sur la communauté. Cette démarche renforce l'appropriation et l'engagement et consolide les capacités et la confiance sociales.
- Tout au long de ce travail, encouragez la coexistence par des discussions et des activités communes.
- Dès que l'occasion s'en présente, tirez parti des mécanismes culturels traditionnels pour transmettre de nouvelles aptitudes à la vie quotidienne, ou renforcer les aptitudes existantes, et pour sensibiliser la population.
- Instaurez d'emblée un dialogue organisé et veillez à ce que les préoccupations liées à l'âge et à l'égalité des sexes soient prises en compte dans toutes les activités.

Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique

Activités fondées sur l'emploi des ressources naturelles

(Exploitation des ressources naturelles d'une région pour favoriser la production de vivres et de revenus – en d'autres termes, il s'agit de connaître les ressources disponibles et de savoir comment les employer).

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
<p>Importante superficie de terres fertiles, milieu propice à la production vivrière et conditions suivantes réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> la réglementation nationale et les autorités locales autorisent la culture de ces terres les communautés locales n'ont pas d'objection à ce que les terres soient cultivées les groupes de pasteurs ou autres ne font pas un usage traditionnel et périodique de ces terres, susceptible de s'opposer à leur culture la nature des sols (fertilité, pH, salinité, etc) et la topographie sont adaptées les producteurs ont la possibilité et le droit de commercialiser leur production il est possible d'accéder aux marchés 	<p>Agriculture de subsistance</p> <p>Élevage</p>	<p>Promouvoir des méthodes culturelles durables</p> <p>Encourager le transfert/l'échange de compétences entre communautés</p> <p>Assurer l'accès à des espèces adaptées</p> <p>Assurer l'accès à un nombre adéquat de têtes de bétail</p> <p>Doter les bénéficiaires des moyens nécessaires pour lutter contre les maladies animales et les prédateurs</p> <p>Assurer une sécurité adéquate</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs impliqués dans le développement de l'élevage</p> <p>Assurer l'accès aux intrants</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la sécurité alimentaire et de la nutrition Respect de soi Compétences et ressources en vue d'un ultérieur développement des moyens de subsistance Amélioration de l'accès aux produits, par ex. matériaux de construction pour les logements (ce qui réduira la demande de poteaux et de bois) Amélioration de l'accès aux conteneurs d'eau et aux réchauds à haut rendement énergétique
	<p>Agriculture commerciale</p>	<p>Promouvoir des pratiques viables</p> <p>Évaluer la demande de produits agricoles et l'accès aux marchés</p> <p>Analyser le potentiel concernant la production et la vente de produits agricoles à des prix concurrentiels</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs impliqués dans le développement de l'agriculture</p> <p>Veiller à la satisfaction des besoins en matière de banques de semences, de structures de stockage des semences et de diversification des cultures</p> <p>Appuyer la constitution de groupes de producteurs et d'associations de petits exploitants, ainsi que leur renforcement</p> <p>Veiller à ce que des liens soient noués entre les producteurs et les acheteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès aux conteneurs d'eau et aux réchauds à haut rendement énergétique

Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
Nombre limité de terres fertiles et climat propice à la production vivrière	<p>Plantation d'arbres à des fins de production commerciale</p>	<p>Évaluer les délais de rentabilité financière</p> <p>Analyser la demande de produits forestiers</p> <p>Déterminer la viabilité (prix des produits cultivés à des fins commerciales comparé à ceux des produits concurrents d'origine indigène) et accès aux marchés</p> <p>S'assurer que les jeunes plants peuvent être protégés du bétail, de la faune, du feu, de la sécheresse et des vols</p> <p>Cerner les compétences et les connaissances des réfugiés/rapatriés et des membres de la population autochtone et en tirer parti</p> <p>Garantir un accès durable aux intrants</p>	
	<p>Cultures potagères</p> <p>Élevage de petit bétail (volaille, ovins et porcins, chèvres laitières, lapins)</p>	<p>Promouvoir des pratiques culturales viables</p> <p>Assurer l'accès à des denrées fourragères/aliments pour bétail ou la possibilité d'en produire</p> <p>Assurer l'accès à des matériaux de construction pour les enclos</p> <p>Assurer l'accès à des espèces adaptées</p> <p>Assurer l'accès à un nombre adéquat de têtes de bétail</p> <p>Doter les bénéficiaires des moyens nécessaires pour lutter contre les maladies animales et les prédateurs</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs impliqués dans le développement de l'élevage</p> <p>Assurer un accès durable aux intrants</p> <p>Veiller à ce que le bétail n'abîme pas les cultures et les jeunes plants</p>	
	<p>Apiculture</p>	<p>Évaluer la disponibilité de la végétation adaptée, en s'assurant qu'il n'y a pas de pénuries saisonnières</p> <p>Assurer l'accès aux matériaux nécessaires à la fabrication des ruches (caisses en bois, paniers et récipients)</p> <p>Assurer l'accès à des équipements d'apiculture rudimentaires</p> <p>Veiller à ce que les questions de qualité soient traitées dans les activités de formation et de vulgarisation</p> <p>Encourager l'établissement de liens avec les artisans, en vue de fabriquer des combinaisons, des ruches et des enfumoirs</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs impliqués dans le développement de l'apiculture</p>	

Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
<p>Ressources en eau douce exploitables tout au long de l'année et conditions suivantes réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'exploitation est autorisée par la réglementation publique et les autorités locales • Les communautés vivant dans les environs ou à plus grande distance n'ont pas d'objection à l'exploitation • Il est possible d'obtenir des permis pour extraire l'eau à des fins d'irrigation • Les sols sont adaptés 	<p>Cultures vivrières irriguées</p>	<p>Veiller à ce que de bonnes pratiques agricoles soient adoptées</p> <p>Promouvoir l'utilisation de systèmes d'irrigation exigeant de faibles investissements en biens d'équipement et un entretien limité</p> <p>Veiller à la mise en place de systèmes reposant sur la collectivité, en vue d'assurer la gestion des terres, des eaux, etc.</p> <p>Veiller à ce que les services et les systèmes de gestion servent les intérêts des réfugiés/rapatrés et des résidents et à ce que les deux populations en bénéficient</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs impliqués dans le développement de l'agriculture</p> <p>Veiller à ce que les questions d'accès au marché et de commercialisation soient réglées</p>	
<p>Ressources en eau douce exploitables tout au long de l'année, sols à forte capacité de rétention de l'eau et conditions suivantes réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources en eau douce, exploitables tout au long de l'année • Les communautés vivant dans les environs ou à plus grande distance n'ont pas d'objection à l'exploitation • Il est possible d'obtenir des permis pour extraire l'eau à des fins d'irrigation • Les sols se prêtent à la construction de barrages 	<p>Pisciculture</p>	<p>S'assurer que la consommation de poisson est culturellement bien acceptée</p> <p>Garantir l'accès aux ressources et aux intrants indispensables</p> <p>Forger des partenariats avec des organismes publics de recherche et de vulgarisation et avec d'autres acteurs adéquats, spécialistes du développement</p> <p>Assurer l'accès aux intrants</p>	

Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
<p>Importantes surfaces boisées et conditions suivantes réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les terres ne font pas partie d'un secteur protégé (et ne sont pas importantes pour ce secteur) • La zone ne contient pas de plantes ou d'animaux particulièrement importants pour la biodiversité • La zone n'est pas importante pour le captage d'eau et ne remplit pas d'autres fonctions écologiques • La zone ne comprend pas de site sacré ou d'autre élément ayant une importance culturelle particulière • La réglementation publique et les autorités locales autorisent l'exploitation de cette zone et l'accès aux marchés • Les communautés des environs n'ont pas d'objections à l'exploitation de cette zone • les groupes de pasteurs ou autres ne font pas, traditionnellement, un usage périodique de ces terres 	<p>Abattage des arbres (bois de construction, poteaux) Ramassage de bois de chauffage Cueillette des produits des zones boisées (herbes aromatiques, fruits, plantes médicinales) Apiculture et ramassage de miel sauvage</p>	<p>Insituer des droits d'accès et d'utilisation Établir des systèmes de gestion autocontrôlés, ainsi que des mécanismes de suivi des responsabilités et de supervision</p>	



Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
<p>Sols argileux, se prêtant à la fabrication de briques, et condition suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'exploitation des ressources ne risque pas d'aboutir à une dégradation des sols 	<p>Fabrication de briques Poterie Réalisation de réchauds à haut rendement énergétique</p>	<p>Évaluer la demande pour ce type de produits au sein de la population réfugiée, des organisations humanitaires et des communautés locales Assurer l'accès à des réserves durables de bois, en vue de cuire des briques (ou de chauffer du ciment pour fabriquer des blocs de terre stabilisée) Planifier l'exploitation des sols afin de réduire l'impact sur l'environnement Évaluer le volume de la production ainsi que le montant rapporté par la vente des produits à prix concurrentiel</p>	
<p>Sable utilisable pour la construction et conditions suivantes réunies :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La réglementation publique et les autorités locales permettent l'exploitation et l'accès aux marchés • Les communautés locales n'ont pas d'objection à l'exploitation 	<p>Ramassage du sable</p>	<p>Déterminer quelle est la demande au sein de la population réfugiée, des organisations humanitaires et des communautés locales Planifier l'utilisation des sols afin de réduire l'impact sur l'environnement Déterminer si la collecte et la vente du sable (à prix concurrentiel) sont viables</p>	
<p>Pierre de taille</p>	<p>Taille de la pierre et façonnage des blocs</p>	<p>Évaluer la demande au sein de la population réfugiée, des organisations humanitaires et des communautés locales Organiser la fabrication et la vente de produits à prix concurrentiel</p>	

Observations générales :

- Il est utile de former des groupes de gestion des ressources pour contrôler efficacement la gestion des ressources naturelles et pour répondre aux besoins et aux préoccupations de la population réfugiée/apatriée et de la population locale en matière de gestion des sols, des zones boisées, des ressources hydriques, etc.
- Établissez des liens entre les groupes de production et les marchés, les services de microfinance et les services de vulgarisation.
- Recensez les compétences, les ressources et les connaissances présentes au sein de la population réfugiée/apatriée et de la population locale et renforcez-les, de manière à créer de nouvelles compétences et d'ouvrir de nouvelles perspectives.
- Assurez un accès durable aux intrants agricoles.
- S'il a été prévu de vendre des produits manufacturés ou d'alimentation, il importe d'étudier les questions de transport et de commercialisation au début du processus de planification.
- Garantisiez l'égalité des chances au sein de tous les groupes. Assurez-vous que les enfants ne sont pas astreints à des travaux susceptibles de compromettre leur éducation ou de nuire à leur santé ou à leur développement.

Figure 6.1 B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique (suite)

Activités fondées sur l'emploi de main-d'œuvre

(Tirer parti des compétences, de l'instruction et de l'expérience des réfugiés/rapatrés et des communautés locales – il s'agit, en d'autres termes, de définir les moyens qui permettront d'exploiter au mieux les ressources disponibles au sein de la communauté pour accroître l'autosuffisance). Voir l'Annexe 1.13 : Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise.

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
Main-d'œuvre	Espèces contre travail	<p>S'assurer qu'il est nécessaire de créer rapidement des emplois provisoires et d'injecter des liquidités dans la communauté</p> <p>Cerner les possibilités, en matière d'emploi temporaire à court terme : moissons ou autres récoltes, construction de structures de conservation des sols, reconstruction des infrastructures, etc.</p> <p>Mettre en place des systèmes de gestion efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revenus • Vivres • Reconstruction des infrastructures • Estime de soi • Renforcement des capacités socio-économiques • Amélioration de la stabilité et de la cohésion sociales et promotion de la paix • Revenus procurés par la vente des produits
Travaux d'infrastructures nécessitant une main-d'œuvre importante	Vivres contre travail	<p>Cerner les possibilités en matière de projets d'autoassistance communautaires et d'autres formes d'emploi temporaire à court terme</p> <p>S'assurer que l'approvisionnement en vivres n'aura pas d'effets négatifs sur la production locale et sur le prix des denrées alimentaires</p> <p>Garantir des systèmes de gestion et de paiement efficaces</p> <p>Construire l'intervention sur un manque d'autosuffisance dans la production alimentaire et sur la faiblesse des rémunérations</p>	<p>Amélioration de l'accès aux articles domestiques au sein de la communauté</p> <p>réfugiée/rapatrés et de la communauté locale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compétence en gestion des entreprises, ressources et compétences techniques pour un développement ultérieur des moyens de subsistance
		<p>Identifier les efforts de reconstruction et de réhabilitation qui pourraient nécessiter l'emploi d'une main-d'œuvre non qualifiée</p> <p>Veiller à ce que les avantages associés à l'injection rapide de liquidités dans une communauté soient reconnus</p> <p>S'assurer que les organisations ont la volonté et les moyens de compléter des projets à haute intensité d'équipements par des projets à haute intensité de main-d'œuvre</p> <p>S'assurer que les moyens techniques sont adaptés aux normes fixées</p> <p>Garantir l'accès à de petits équipements appropriés et à des ressources matérielles locales</p> <p>Analyser si l'utilisation de systèmes à haute intensité de main-d'œuvre serait viable, comparée à celle de systèmes à haute intensité d'équipements</p>	

7 étreillons, vêtements, moustiquaires, tentes et abris, sacs, paniers, pulls, savons, meubles, etc.



Figure 6.1 B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique (suite)

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
	<p>Passation de marchés avec les communautés</p>	<p>S'assurer que les communautés sont organisées et déterminées</p> <p>S'assurer que les politiques locales et nationales appuient le développement communautaire</p> <p>S'assurer que les autorités locales ont les moyens et la volonté de conclure des marchés avec les communautés</p> <p>S'assurer que les membres de la communauté comprennent les modalités de préparation d'un contrat et d'acceptation d'un marché</p> <p>Veiller à ce que les contrats destinés aux communautés soient élaborés en tenant compte de l'influence des facteurs politiques, culturels et économiques</p> <p>Encourager la constitution de capacités au sein des communautés afin de renforcer les compétences et l'expérience nécessaires à la promotion de l'intérêt communautaire</p>	
Savoir-faire manuel	<p>Fabrication de savons</p> <p>Confection (par ex. réalisation de moustiquaires)</p> <p>Tapisserie (pour la fabrication de meubles)</p> <p>Tissage</p>	<p>Adoption de systèmes de contrôle de la qualité</p> <p>Déterminer s'il existe une clientèle pour ces produits au sein de la population réfugiée, des organisations d'assistance et de la population locale</p> <p>Déterminer la disponibilité et le prix des matières premières nécessaires à la production</p> <p>Garantir l'accès aux outils et aux équipements nécessaires à la production</p> <p>Identifier les compétences, les ressources et les connaissances existant au sein de la population réfugiée/rapatriée et de la population locale et les renforcer, afin de créer de nouvelles compétences et de nouvelles perspectives</p>	
Savoir-faire artisanal	<p>Travail du métal et du bois (fabrication de brouettes, de mailles, de meubles, de voitures à bras pour le transport de l'eau, etc.)</p>	<p>Recenser les personnes ayant l'expérience de ce type de fabrication en vue de leur confier la formation et la gestion</p> <p>Évaluer les débouchés commerciaux de cette production</p> <p>Déterminer la disponibilité et le coût des matières premières nécessaires à la production</p> <p>Assurer l'accès aux outils et aux équipements nécessaires à la production</p> <p>Identifier les compétences, les ressources et les connaissances existant au sein de la population réfugiée/rapatriée et de la population locale et les renforcer, afin de créer de nouvelles compétences et de nouvelles perspectives</p>	

Observations Générales :

- Garantissez l'égalité des chances au sein de tous les groupes. Assurez-vous que les enfants ne sont pas astreints à des travaux susceptibles de compromettre leur éducation ou de nuire à leur santé ou à leur développement.

Figure 6.1 Partie B. Méthodes pour renforcer l'autosuffisance économique (suite)

Activités fondées sur les services

(Tirer parti des compétences et de l'expérience en matière de prestation de services, techniques ou habituellement associés à des professions libérales – il s'agit, en d'autres termes, de renforcer les capacités et d'établir des relations) Voir l'Annexe 1.13 : Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise.

Ce qui existe	Ce que vous pouvez envisager	Mesures à prendre	Avantages en matière d'autosuffisance
Artisans et ouvriers qualifiés	Installation de fours en terre Entretien d'équipements, de véhicules, etc. Préparation de remèdes naturels et traitement des maladies du bétail Maçonnerie, plomberie, travaux d'électricité	S'assurer que la demande de services existe et que les clients potentiels ont l'argent nécessaire pour les payer Assurer l'accès aux outils, aux structures et aux autres ressources matérielles nécessaires à la création de l'entreprise Recenser les connaissances Assurer l'accès à des services de microfinance Assurer l'accès à des compétences en matière de gestion (ou l'accès à des formations ou à un appui dans ce domaine)	<ul style="list-style-type: none"> Estime de soi Renforcement des capacités socio-économiques Amélioration de la stabilité et de la cohésion sociales et promotion de la paix Revenus tirés de la vente de produits⁸
Commerçants (vente au détail)	Étals et boutiques Vente de denrées alimentaires Prestation de services (par ex. services de téléphonie mobile, rechargement de batteries)	Travailler avec les autorités en vue d'obtenir les autorisations/licences nécessaires à l'exercice d'activités commerciales S'assurer que l'économie se prête à l'achat de marchandises Garantir l'accès aux équipements et ressources nécessaires à la création de l'entreprise Garantir l'accès aux produits à vendre Garantir l'accès aux services d'épargne et de crédit Garantir l'accès aux compétences en matière de gestion (ou l'accès à des formations et à un appui dans ces domaines)	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration de l'accès aux articles domestiques au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale Compétences en gestion des entreprises, ressources et compétences techniques favorisant un développement ultérieur des moyens d'existence
Négociants	Négoce de bétail et de denrées alimentaires Commerce de produits naturels (par ex. miel, gommes et résines, bois de construction et de chauffage)	Travailler avec les autorités en vue d'obtenir les autorisations/licences nécessaires à l'exercice d'activités commerciales Assurer la mise de fonds nécessaire aux achats de marchandises initiaux et les ressources nécessaires au transport des marchandises Assurer l'accès à des compétences en matière de gestion (ou l'accès à des formations ou à un appui dans ce domaine)	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en gestion des entreprises, ressources et compétences techniques favorisant un développement ultérieur des moyens d'existence
Membres de professions libérales	par ex. médecins et dentistes, vétérinaires, avocats	Travailler avec les autorités en vue d'obtenir les autorisations nécessaires à l'exercice de ces professions libérales Assurer l'accès aux équipements et autres ressources Assurer les moyens qui permettront d'obtenir une certification et la confirmation du droit à exercer Assurer une bonne connaissance du contexte professionnel (par ex. système juridique en vigueur dans le pays d'asile pour les juristes)	<ul style="list-style-type: none"> Compétences en gestion des entreprises, ressources et compétences techniques favorisant un développement ultérieur des moyens d'existence

⁸ étreillons, vêtements, moustiquaires, tentes et abris, sacs, paniers, pulls, savons, meubles, etc.

Outil 7

CHOIX DES PARTENAIRES

*Cet outil est destiné à vous aider à **choisir des partenaires adéquats** pour l'exécution des activités d'autosuffisance. Il illustre également la nécessité de faire appel à des partenaires.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle.

B. Qui est concerné ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, travaillant en liaison avec le personnel de terrain et soumettant leurs décisions à l'approbation des cadres supérieurs.

C. Durée

Quelques jours, si les informations adéquates ont été rassemblées.

D. Comment procéder ?

1. Demandez-vous pourquoi il est nécessaire de faire appel à des partenaires pour entreprendre des activités d'autosuffisance. **Voir E.**
2. Clarifiez le rôle du partenaire, ainsi que les tâches qui lui seront confiées. **Voir E.**
3. Précisez ce qu'il faut faire et déterminez les qualités que votre partenaire doit posséder, ainsi que l'expérience requise. Travaillez à partir des qualités minimum répertoriées dans la liste. **Figure 7.1. Voir F.**

E. Nécessité de faire appel à des partenaires pour l'exécution des activités d'autosuffisance

Les activités d'autosuffisance doivent être conçues soigneusement et exécutées avec efficacité, ne l'oubliez pas. Si cela ne fonctionne pas convenablement la première fois, cela sera beaucoup plus difficile et beaucoup plus cher la fois suivante.

L'autosuffisance aboutit à un processus de développement et fait partie d'un processus de développement. Ce changement d'orientation, où la démarche axée sur les secours fait place à une démarche davantage orientée sur le développement, exige des compétences, des stratégies et des délais différents. En outre, l'assistance prodiguée par l'UNHCR est, le plus souvent, limitée dans le temps, alors que les organisations de développement sont convaincues de la nécessité d'un engagement durable, indispensable à la pérennisation, et inscrivent donc leur action dans une perspective à long terme.

F. Choix des partenaires

Il est recommandé de choisir des organisations spécialistes du développement et du renforcement des moyens de subsistance, ayant de préférence une expérience des interventions dans des zones touchées par des conflits. Dans l'idéal, ces organisations devraient déjà travailler dans le pays où se déroule l'opération (pays d'accueil s'il s'agit de réfugiés, pays d'origine s'il s'agit de rapatriés) et bien connaître la situation politique, sociale, écologique et économique à l'échelon local. Toute expérience en matière de création d'emplois, de développement des petites et micro-entreprises, d'agriculture et d'élevage, de traitement et de commercialisation à petite échelle des produits agricoles s'avèrera particulièrement utile.

Si vous choisissez un partenaire inadéquat, c'est-à-dire un partenaire qui ne travaille pas de manière réellement participative, les projets et les activités entreprises risquent de causer des préjudices et de saper l'esprit d'initiative communautaire, de sorte que d'autres organisations auront des difficultés à travailler avec les membres de cette communauté.

Le **Tableau 7.1** répertorie les principaux partenaires, en indiquant leur intérêt et leur engagement possible en matière d'autosuffisance (la liste de contrôle est présentée dans le **Tableau 7.2**).

Figure 7.1: Partenaires possibles

Organisation :	Centres d'intérêt et engagements :
OIT	Mémorandum d'accord (MOU) avec l'UNHCR (1983) et Déclaration commune (nov.2004) reconnaissant la nécessité de promouvoir des solutions durables, ainsi que des stratégies d'autosuffisance et donc de réduction de la pauvreté, en faveur des réfugiés et des populations d'accueil. Les partenariats pourraient porter sur les domaines suivants : programmes de travaux publics, des programmes d'emploi/de main-d'œuvre, des projets de type « espèces contre travail », des projets de microfinance, des systèmes de rémunération du travail à l'aide de bons, des programmes de formation professionnelle et des programmes de développement économique local
FAO	Protocole de coopération avec l'UNHCR (fév. 2005) reconnaissant la nécessité de promouvoir l'autosuffisance et la sécurité alimentaire et nouveaux MOU relatifs à l'action menée sur le terrain, en vue de promouvoir la mobilisation rapide des ressources lors des interventions d'urgence, par exemple la fourniture de semences et d'outils et la réhabilitation agricole. Les partenariats pourraient avoir trait à des activités axées sur l'exploitation des ressources naturelles : sylviculture, élevage et appui vétérinaire, étangs et bassins, réseaux d'irrigation et agriculture
PAM	MOU révisé (juillet 2002) avec l'UNHCR, reconnaissant la nécessité de promouvoir l'autosuffisance à des fins de sécurité alimentaire. Les partenariats pourraient porter sur des évaluations conjointes, des projets espèces contre travail, vivres contre travail, vivres contre formation, vivres contre construction d'équipements, ou encore des projets d'alimentation scolaire ⁹
PNUD	MOU (avril 1997) et accord de coopération sur les « 4R » avec le PNUD et la Banque mondiale (2003). Le Représentant résident du PNUD assume souvent la fonction de Coordonnateur résident des Nations Unies et coordonne de ce fait le travail de l'Équipe des Nations Unies dans le pays (UNCT). Les partenariats pourraient avoir trait à la réhabilitation des zones qui accueillent des populations réfugiées, les interventions portant notamment sur les domaines suivants : régénération écologique, programmes de travaux publics, microfinance, bonne gouvernance, sensibilisation aux dangers des mines et déminage, développement économique local et prévention des conflits
CICR et FICR	Les activités essentielles entreprises à des fins de redressement économique comprennent des initiatives dans le secteur agrovétérinaire, dans le domaine de la nutrition et dans le secteur de la microfinance, ainsi que des activités ayant trait aux articles domestiques de première nécessité
Banque mondiale	Accord de coopération sur les « 4R » conclu avec l'UNHCR et le PNUD. La Banque finance, entre autres choses, des projets de microcrédit et d'autonomisation des communautés, ainsi que des programmes de développement des infrastructures et de désarmement. Elle accueille dans ses locaux le Groupe consultatif pour l'aide aux plus pauvres (CGAP) et gère le Fonds pour la reconstruction des pays sortant d'un conflit
Gouvernement	Il est intéressant de forger des partenariats avec les ministères et les services qui traitent des questions d'asile et de réfugiés, des affaires intérieures, de la planification et des finances, des travaux publics, des routes, du développement communautaire, de l'éducation, de la formation, de la production agricole et de l'élevage, du développement économique, du commerce, de la pisciculture, de la sylviculture et de la gestion des eaux
ONG et société civile	Les ONG spécialisées dans le développement sont des partenaires particulièrement utiles, dans la mesure où elles ont en général une expérience considérable, une démarche innovante et un engagement à toute épreuve
Secteur privé	Le secteur privé peut être mis à profit de différentes façons : vous pouvez par exemple garantir l'efficacité des stratégies axées sur l'emploi de main-d'œuvre (locale) en recrutant des prestataires ou entrepreneurs autochtones, ou faciliter les liens avec les marchés et les négociants privés.
Secteur public	Les organismes du secteur public ont une bonne connaissance de la situation – sociale, économique, écologique, politique, etc., – et sont responsables des services assurés auprès de la population, ainsi que de la sécurité de cette dernière. Tirez parti de l'expérience acquise lors de la mise en œuvre des programmes d'emploi locaux
Institutions communautaires	Selon les cas, il s'agira d'organisations religieuses, de groupes communautaires ou d'autres institutions. Vous pouvez les mettre à profit de mille et une façons pour assurer l'exécution efficace d'un projet, si leur implication est, dès le début, participative et transparente
Organismes bilatéraux	En règle générale, ces organismes assurent une coopération technique et disposent d'un savoir-faire dans ce domaine, apportent des ressources financières et ont des relations de travail avec le gouvernement

⁹ Voir l'Annexe 1.1: Références, *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM (avec outils et documents de référence) (2004)*.

La **Figure 7.2** répertorie les critères qui vous permettront de sélectionner les partenaires adaptés pour exécuter des projets d'autosuffisance.

Figure 7.2 : Critères de sélection des partenaires chargés de l'exécution des projets d'autosuffisance

✓ Vérifier :

Statut de l'organisation

- L'organisation est-elle mandatée pour intervenir dans ce domaine ? Dispose-t-elle d'un agrément/d'une autorisation pour travailler dans ce pays/ce secteur ? A-t-elle satisfait à toutes les obligations légales ou réglementaires ?

Réputation de l'organisation

- L'organisation jouit-elle d'une bonne réputation auprès des ONG, des organisations internationales, du gouvernement du pays d'accueil et des autorités régionales ?
- L'organisation est-elle susceptible d'entretenir de bonnes relations avec les communautés avec lesquelles elle travaillera ? A-t-elle une réputation qui risque de susciter des attentes irréalistes ?
- L'organisation a-t-elle fait ses preuves en matière d'initiatives viables, de comptes rendus explicatifs et de rapports financiers ?
- L'organisation est-elle bien appuyée par des donateurs ? A-t-elle un solide réseau de donateurs, une bonne réputation et des ressources propres suffisantes ?

Expérience de l'organisation

- La situation qui prévaut dans la zone où le programme est mené est-elle familière à l'organisation? Celle-ci est-elle en mesure de travailler dans de telles conditions sociales, politiques, écologiques, culturelles, économiques et juridiques ?
- L'organisation a-t-elle déjà acquis une expérience auprès des réfugiés/rapatriés et des communautés d'accueil ? L'équipe existante (ou proposée) est-elle compétente pour les interventions de ce type ?

Capacités de l'organisation

- L'organisation repose-t-elle sur des bases solides ? Existera-t-elle et fonctionnera-t-elle efficacement pendant toute la durée des interventions prévues par les projets et au-delà de ces échéances ?
- L'organisation dispose-t-elle de systèmes de contrôle financier et administratif efficaces ? Peut-elle se protéger contre les tentatives de fraude ?
- L'organisation peut-elle exécuter les projets à l'échelle requise ? A-t-elle le personnel, les compétences techniques et les infrastructures nécessaires ?
- L'organisation est-elle dotée d'une structure de gestion tout à la fois solide et efficace, qui encourage l'engagement et l'initiative locale, ainsi que la réactivité face aux besoins ressentis sur place et la collaboration avec d'autres organisations ? Les cadres locaux demeureront-ils efficacement concentrés sur les objectifs ?

Démarche de l'organisation

- L'organisation a-t-elle la vision, les objectifs et les stratégies nécessaires pour mener une action efficace auprès des réfugiés/rapatriés et de la population autochtone, et pour appuyer leur volonté d'autosuffisance ?
- Avec quel sérieux l'organisation aborde-t-elle les questions de durabilité et de désengagement ? Sa démarche est-elle véritablement et durablement orientée sur l'autosuffisance et le développement à long terme ?
- L'organisation fonctionne-t-elle de manière efficace, avec des frais généraux relativement faibles pour les actions menées sur le terrain ? Ses réalisations sont-elles satisfaisantes, au regard des coûts engagés ?
- Quelle a été la faculté d'adaptation de l'organisation par le passé ? Fait-elle aisément face aux changements : nouveaux besoins, approches inédites ou modification des perspectives ?

Outil 8

RÉDACTION DE PLANS

*Cet outil est destiné à **guider la rédaction** des plans d'autosuffisance. Il vous aidera à examiner les plans dans tous leurs détails et à les organiser de manière cohérente.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un guide.

B. Qui est concerné ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires, ainsi que toutes les personnes ayant entrepris une évaluation approfondie de l'autosuffisance. Les équipes gouvernementales et les agents de terrain de l'UNHCR devraient également apporter leur contribution, en faisant appel à la participation des communautés locales.

C. Durée

Le plan devrait être rédigé dans un délai égal ou inférieur à deux semaines.

D. Comment procéder ?

1. Formez une équipe de planification réunissant des collaborateurs de l'UNHCR, des partenaires d'exécution et des partenaires opérationnels (acteurs humanitaires et acteurs du développement), des fonctionnaires (gouvernement et administration locale), des spécialistes techniques, ainsi que des représentants de la population réfugiée/rapatriée et de la population d'accueil.
2. Fournissez les résumés des rapports d'évaluation et les recommandations formulées à l'issue des ateliers d'analyse à l'équipe.
3. Tracez à grandes lignes le cadre du projet avec l'équipe de planification (lors d'un atelier). Rendez compte du déroulement de la session dans un cadre logique, présenté sur un tableau de papier – **voir E**.
4. Rédigez le projet.
5. Présentez le document décrivant le projet à l'équipe de planification et finalisez-le à la lumière des recommandations.

E. Domaines à traiter lors de la conception des projets

La **Figure 8.1** reproduit le modèle de présentation du cadre logique utilisé par l'UNHCR. La **Figure 8.2** présente les domaines clés qu'il importe de traiter.

Figure 8.1 : Modèle de cadre logique

Code du secteur d'activités du Système d'information financière et de gestion (FMIS) :	Nom du secteur FMIS :	
Situation actuelle	Objectif(s) de secteur	Indicateurs d'impact
	Résultats attendus	Indicateurs de performance

Figure 8.2 : Contenu d'un document de projet

✓ Éléments constitutifs :

- Résumé de la stratégie de l'UNHCR dans le pays, telle qu'elle s'inscrit dans les plans de développement nationaux et locaux (vision stratégique)
- Quels seront les bénéficiaires du projet ? Quels groupes et combien de personnes/ménages (réfugiés/rapatriés et population locale, par sexe et par âge) ? (Tenez compte le cas échéant des types de vulnérabilité)
- Quels sont les buts stratégiques ? Les buts à long terme en matière d'autosuffisance ? Comment ceux-ci aideront-ils la population à atteindre l'autosuffisance ?
- Quels sont les objectifs spécifiques – les résultats souhaités ?
- Quel sera l'impact du projet sur la protection des réfugiés – hommes, femmes, garçons et jeunes filles ?
- Le projet aidera-t-il les réfugiés à se préparer à de futures solutions durables ?
- Quelles seront les stratégies adoptées et les méthodes utilisées pour créer un environnement propice et procurer les compétences et les ressources nécessaires à un renforcement de l'autosuffisance ? Quels processus ou mesures spécifiques renforceront l'autosuffisance des bénéficiaires pendant la durée du projet ?
- Quels sont les produits/prestations spécifiques à fournir ?
- Quelles activités précises seront-elles menées ? Quelles activités en rapport avec les moyens de subsistance seront-elles instituées (et dans quels délais) ?
- Quelles seront les compétences nécessaires à l'exécution du travail et d'où proviendront-elles ? Quelles personnes seront-elles impliquées dans le projet ? Quel est leur rôle et quelles sont leurs responsabilités respectives (acteurs du développement et acteurs humanitaires) ?
- Comment la pérennité des processus amorcés au titre du projet sera-t-elle garantie ?
- Quand le projet sera-t-il exécuté (calendrier) ?
- Combien coûtera le projet ? Quelles seront les contributions et qui les versera ?
- Quelles sont les stratégies pour engager progressivement les acteurs du développement et amorcer la mise en œuvre de leurs programmes ?
- Quelles sont les stratégies de désengagement des acteurs humanitaires ?
- Quelles sont les stratégies visant à réduire progressivement, à une époque ultérieure, l'appui des acteurs du développement ?
- Comment le projet sera-t-il contrôlé et par qui ? Quels seront les indicateurs ?
- Comment le projet sera-t-il évalué et par qui ?

Questions supplémentaires à examiner :

- Par quels mécanismes le projet bénéficiera-t-il aux groupes et aux ménages qui ont des besoins particuliers ?
- Comment le projet contribuera-t-il aux objectifs du Millénaire pour le développement, à l'égalité hommes-femmes, à la consolidation de la paix et à la réduction de la pauvreté ?
- Quels processus garantissent-ils une prise en compte adéquate des spécificités liées à l'âge et au sexe ?
- Comment le projet favorisera-t-il la coexistence et la consolidation de la paix ?
- Comment le projet contribuera-t-il au développement économique local ? Comment s'intègre-t-il aux plans de développement locaux ?
- Le projet adoptera-t-il une approche axée sur la collectivité et renforcera-t-il les capacités ? Comment ?
- Le projet implique-t-il les autorités et les communautés locales ? Les incite-t-il à prendre les activités en main ?

Outil 9

SUIVI DES ACTIVITÉS

Cet outil permet de s'assurer que le projet se déroule de manière efficace et ininterrompue. Il vous aidera également, le cas échéant, à procéder aux ajustements nécessaires – autrement dit, à vous assurer que les intrants sont convenablement fournis, que les activités sont sur les rails, que les objectifs seront atteints et que les dépenses demeureront dans les limites du budget spécifié/convenu.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle.

B. Qui est concerné ?

Le partenaire opérationnel travaillant avec les agents de terrain, les représentants de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté d'accueil, les équipes gouvernementales, les autorités locales et leurs partenaires opérationnels, sous la supervision de cadres supérieurs.

C. Durée

Pendant la période de mise en place du projet et pendant toute la durée du projet.

D. Comment procéder ?

- A** 1. Préparez et animez un atelier à l'intention des parties prenantes, afin d'examiner et de choisir un nombre limité d'indicateurs soigneusement mis au point, applicables au projet ou à l'initiative.
- B** 2. Passez en revue les indicateurs relatifs aux politiques prioritaires intersectorielles de l'UNHCR¹⁰ et identifiez au besoin des indicateurs supplémentaires. Décidez d'un commun accord du mode d'utilisation des indicateurs.

A > Voir l'Annexe 1.11 : Indicateurs.

B > Voir l'Annexe 4 du Guide pratique pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations du HCR.

¹⁰ Voir l'Annexe 1.1 : Références.

3. Intégrez les indicateurs et les indicateurs relatifs aux politiques prioritaires intersectorielles dans les processus de planification – plan d’opérations du pays, soumissions de projet et accord de sous-projet.
4. Animez l’atelier de manière à évaluer les changements et la progression, en utilisant les indicateurs intégrés au cadre logique et dans d’autres plans – voir E.
5. Rendez compte des changements, évolutions et progrès (rapports de pays, rapport de suivi des sous-projets, rapport de situation et rapport de revue à mi-parcours) et modifiez les processus de mise en œuvre du projet afin de tenir compte des enseignements tirés de l’expérience précédente.

E. Cycle du programme

Évaluez les changements et la progression au moyen de révisions régulières, en vous reportant aux indicateurs intégrés aux processus de planification (notamment au cadre logique).

A



Voir l’exemple et le modèle de présentation du cadre logique à l’**Annexe 1.11 : Indicateurs**.

Outil 10

DÉFINITION ET APPLICATION DE CRITÈRES

*Cet outil est destiné à **guider la préparation d'un tableau d'avancement des travaux**, indiquant de manière simple les principales réalisations et les progrès essentiels en direction de l'autosuffisance.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un modèle, avec des suggestions d'intitulés.

B. Qui est concerné ?

Le partenaire opérationnel travaillant avec la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté locale, les agents de terrain de l'UNHCR, les équipes gouvernementales et les autorités locales.

C. Durée

Lancez le processus dès que vous avez des groupes de représentants des réfugiés/rapatriés avec lesquels travailler et dès que l'on commence à débattre des initiatives d'autosuffisance. Consacrez deux ou trois sessions d'une demi-journée à ce travail. Ces sessions seront suivies, dans un deuxième temps, de réunions de bilan destinées à actualiser ou à modifier les critères, et à évaluer la progression.

D. Comment procéder ?

1. Planifiez et programmez une série de réunions et désignez, au sein de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale, du personnel de terrain de l'UNHCR, des équipes gouvernementales et du personnel de l'administration locale, les représentants qui participeront de manière assidue ou (peut-être) moins soutenue au processus.
2. Lors des premières réunions :
 - Discutez de ce que l'autosuffisance signifie concrètement, dans le contexte actuel.
 - Clarifiez l'objet de la réunion et définissez plus précisément, par le biais de la discussion, ce que sont les critères et la manière dont ils doivent être utilisés.
 - Donnez des exemples de critères. **Voir E et G.**

- Discutez des personnes qui utiliseront les indicateurs et de la manière dont ces derniers seront utilisés.
 - Discutez des réalisations qui représenteront les progrès accomplis sur la voie du renforcement de l'autosuffisance dans votre programme. Pour cela, il est conseillé de poser une question du type « Qu'est-ce que les réfugiés/rapatriés ont (auront) fait ou réalisé et qui a renforcé (renforcera) leur autosuffisance ? »
Voir F.
 - Définissez les critères pertinents et les indicateurs qui confirmeront qu'ils ont été satisfaits. Reportez-vous à l'exemple présenté dans le tableau « Expérience sur le terrain ». **Voir G.**
 - À l'aide du modèle (**voir F**), définissez les critères par écrit.
 - Planifiez le mode d'utilisation et de révision des critères. Fixez la date des révisions ultérieures et indiquez comment les critères doivent être affinés et revus à mesure que l'opération évolue et que de nouvelles occasions et difficultés se présentent.
3. Au cours des réunions suivantes, répétez ce que l'autosuffisance signifie et revoyez-en la signification en fonction de l'évolution du contexte, passez en revue les réalisations et déterminez comment les critères continueront d'être appliqués.

E. Domaines à examiner

Voici quelques-uns des domaines clés qu'il convient d'examiner pour répondre à la question « Qu'est-ce que les réfugiés ont (auront) fait ou réalisé et qui a renforcé (ou renforcera) leur autosuffisance ? » Déterminez s'ils ont un rapport précis avec votre opération et, le cas échéant, définissez-en d'autres.

Figure 10.1 : Réalisations

Aux fins du renforcement de l'autosuffisance, les réfugiés ont :

Participation

- réellement participé aux évaluations d'autosuffisance
- réellement participé à la définition des priorités, des objectifs et des résultats escomptés en matière d'autosuffisance ?
- élaboré des critères, accompagnés d'indicateurs, pour évaluer les progrès accomplis en direction de l'autosuffisance

Logement

- Accès aux abris
- Accès au logement

Propriété

- Droit de posséder des biens immobiliers/fonciers (très important pour les rapatriés)

Biens productifs

- Accès à des moyens de production/ressources permettant de générer des revenus
- Accès aux ressources naturelles – terrains
- Accès aux ressources naturelles – eau à usage non domestique
- Accès aux ressources naturelles – déminage des terres agricoles
- Accès aux ressources naturelles – bétail et pâturage

Connaissances et compétences

- Accès à l'assistance et aux services techniques
- Accès à la formation professionnelle et aux autres types de formation

Capacité de générer des revenus

- Accès aux marchés
- Accès à l'emploi
- Migrations secondaires et mouvements en sens inverse motivés par l'emploi (très importants dans le cas des rapatriés)

Sécurité et protection juridique

- Accès aux procédures judiciaires
- Respect de la suprématie du droit
- Accès à l'information et à l'assistance juridique
- Volonté politique d'instituer la suprématie du droit
- Sécurité humaine (les individus ne sont pas exposés au recrutement militaire forcé)
- Sécurité humaine – mines terrestres, armes légères et engins non explosés
- Sécurité humaine – violence sexiste
- Accès sûr (pour les organismes de protection)
- Documents nationaux d'identité (très importants pour les rapatriés)
- Individus non exposés à l'impôt illicite
- Accès à des services financiers
- Absence d'endettement
- Conscience politique (très important pour les rapatriés)
- Accès à la participation politique (très important pour les rapatriés)

F. Critères types

Les critères présentés dans le tableau ci-après peuvent être utilisés dans de nombreuses opérations. Vous pouvez supprimer ou modifier des réalisations, retenir certains critères et indicateurs, et en ajouter d'autres afin de tenir compte des particularités du programme auquel vous participez, ainsi que des centres d'intérêts et des aspirations des personnes avec lesquelles vous travaillez, notamment les communautés réfugiées/rapatriées et les communautés locales.

Figure 10.2 : Modèle pour la définition de critères

Réalisations (aux fins du renforcement de l'autosuffisance, les réfugiés/rapatriés ont) :	Exemples de critères	Exemples d'indicateurs :
<i>Participation</i>		
Réellement participé aux évaluations d'autosuffisance	<input type="checkbox"/>	
Réellement participé à la définition des priorités, des objectifs et des résultats escomptés	<input type="checkbox"/>	
Défini différents critères, accompagnés d'indicateurs, afin d'évaluer les progrès en direction de l'autosuffisance	<input type="checkbox"/>	
<i>Logement</i>		
Accès aux abris	<input type="checkbox"/> Tous les réfugiés/rapatriés ont accès à des abris garantissant des conditions de vie dignes	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de familles réfugiées/rapatriées disposant de leur propre abri • Pourcentage de familles réfugiées/rapatriées disposant d'une parcelle pour construire un abri
Accès au logement	<input type="checkbox"/>	
<i>Propriété foncière/immobilière</i>		
Droit de propriété immobilière/foncière	<input type="checkbox"/> Les rapatriés qui possèdent des biens (terres et maisons) détiennent des documents légaux qui attestent clairement leurs droits de propriété	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapatriés indiquant qu'ils sont impliqués dans un litige relatif à la propriété foncière ou immobilière • Pourcentage de litiges relatifs à la propriété foncière ou immobilière, impliquant des rapatriés, résolus dans les 12 mois qui suivent le rapatriement • Pourcentage de litiges relatifs à la propriété foncière ou immobilière résolus par des moyens communautaires
	<input type="checkbox"/> Les litiges relatifs à la propriété immobilière/foncière impliquant des rapatriés sont résolus de manière satisfaisante dans un délai d'un an à compter du rapatriement	
	<input type="checkbox"/> Tous les cas d'occupation illicite de terrains ou de maisons appartenant à des rapatriés sont résolus de manière satisfaisante par des moyens légaux ou communautaires.	

Figure 10.2 : Modèle pour la définition de critères

Réalizations (aux fins du renforcement de l'autosuffisance, les réfugiés/rapatriés ont) :	Exemples de critères	Exemples d'indicateurs :
<i>Moyens de production/ressources</i>		
Accès à des moyens de production/ressources permettant de générer des revenus	<input type="checkbox"/> Tous les réfugiés/rapatriés ont accès à des ressources qui leur permettent de générer des revenus/de compléter l'aide qu'ils reçoivent	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de réfugiés/rapatriés ayant entrepris, sous une forme ou une autre, des activités génératrices de revenus fondées sur l'utilisation des ressources ou des moyens locaux
Accès aux ressources naturelles - terres	<input type="checkbox"/> Tous les réfugiés/rapatriés vivant en zone rurale ont la jouissance de terres arables, que ce soit par la propriété, le fermage ou le métayage	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre ou % de réfugiés/rapatriés engagés dans la production agricole • Nombre ou % de réfugiés/rapatriés ayant accès à des terres et pouvant les exploiter à des fins de production agricole
Accès aux ressources naturelles – eau à usage non domestique	<input type="checkbox"/> Tous les réfugiés vivant en zone rurale et entreprenant des activités agricoles dans des terres non alimentées par des eaux pluviales peuvent bénéficier de systèmes d'irrigation	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre ou % de réfugiés/rapatriés ayant accès à des dispositifs d'irrigation et assurant en majorité leur subsistance par des cultures irriguées
Accès aux ressources naturelles – déminage des terres agricoles	<input type="checkbox"/> Le déminage des terres agricoles dans les régions qui accueillent une importante population réfugiée/rapatriée est classé parmi les priorités et réalisé	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés/rapatriés qui déclarent qu'ils ne peuvent avoir accès à des terres ou les cultiver en raison de la présence de mines ou d'engins non explosés • Pourcentage de villages accueillant plus de 100 familles rapatriées et ayant bénéficié d'un déminage • Les zones touchées par la présence d'une population rapatriée sont classées comme prioritaires et le demeurent dans les programmes de lutte antiminés
Accès aux ressources naturelles – bétail et pâturage	<input type="checkbox"/> Les réfugiés/rapatriés vivant dans des zones rurales peuvent se procurer du bétail, que ce soit pour leur consommation personnelle ou à des fins commerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre ou % de réfugiés/rapatriés élevant du bétail pour leur consommation personnelle • Nombre ou % de réfugiés/rapatriés élevant du bétail à des fins commerciales
<i>Connaissances et compétences</i>		
Accès à l'assistance et aux services techniques	<input type="checkbox"/>	



<p>Accès à la formation professionnelle et aux autres types de formation</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Les réfugiés/rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, aux stages de formation professionnelle et aux autres modes de perfectionnement des compétences</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés/rapatriés ayant entrepris des formations professionnelles (ventilation en fonction de l'âge, du sexe et du lieu de résidence, urbain ou rural)
<p>Capacité de générer des revenus</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Tous les réfugiés/rapatriés ayant entrepris des activités dans le secteur de l'agriculture, du petit commerce ou de la petite industrie, peuvent commercialiser directement leurs produits</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Présence d'un marché public à une distance raisonnable des sites de production • Nombre de réfugiés/rapatriés qui ont recours à des intermédiaires pour commercialiser ou finir (avec création de valeur ajoutée) leurs produits
<p>Accès à l'emploi</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Des plans d'emploi temporaire, tels que des programmes nationaux d'emploi d'urgence, sont mis en œuvre dans les régions touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée</p> <p>En milieu rural, les réfugiés/rapatriés ont accès à des emplois (temporaires ou semi-permanents) à l'extérieur des fermes</p> <p>En milieu urbain, les réfugiés/rapatriés ont accès à des emplois stables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés/rapatriés qui ont bénéficié d'un emploi temporaire • Nombre de réfugiés/rapatriés qui travaillent à leur compte dans d'autres secteurs que l'agriculture • Nombre de réfugiés/rapatriés résidant en milieu urbain et employés de manière permanente ou semi-permanente (ne rentrant pas dans la catégorie des travailleurs journaliers), ventilés par sexe
<p>Migrations secondaires et mouvements en sens inverse liés à l'emploi (très important pour les rapatriés)</p>	<input type="checkbox"/>	<p>La plupart des familles rapatriées n'ont pas besoin d'émigrer ou de se faire envoyer des fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mouvements inverses d'individus en direction de leur ancien pays d'asile (ventilation par sexe, tranche d'âge et compétences/métier) • Migrations secondaires d'individus en direction de centres urbains (ventilation par sexe, tranche d'âge et compétences/métier) • Mouvements inverses de familles entières en direction de leur ancien pays d'asile ou migrations secondaires de familles entières en direction de centres urbains • Pourcentage de familles rapatriées tributaires de fonds envoyés de l'étranger
<p>Sécurité et protection juridique</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Les rapatriés qui portent leurs litiges (fonciers ou immobiliers) devant des instances judiciaires bénéficient d'une audience et d'un jugement impartial et équitable</p> <p>Les communautés touchées par la présence de rapatriés n'ont pas de difficultés à accéder aux tribunaux compétents pour les affaires de propriété foncière ou immobilière</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de litiges réglés au moyen de procédures judiciaires • Pourcentage de litiges impliquant des rapatriés et parvenant jusqu'aux tribunaux



Figure 10.2 : Modèle pour la définition de critères

Réalizations (aux fins du renforcement de l'autosuffisance, les réfugiés/rapatriés ont) :	Exemples de critères	Exemples d'indicateurs :
Respect de la suprématie du droit	<input type="checkbox"/> Les abus commis par des responsables à l'encontre de rapatriés diminuent de manière très sensible	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables s'étant rendus coupables d'abus démis de leurs fonctions suite à des interventions de l'ONU
Accès à l'information et à l'assistance juridique	<input type="checkbox"/> Les réfugiés/rapatriés peuvent bénéficier gratuitement d'une information et d'une assistance juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de centres d'information et d'assistance juridique (CIAJ) ouverts à travers le pays • Nombre de réfugiés/rapatriés s'étant rendus dans ces centres
Volonté politique d'instituer la suprématie du droit	<input type="checkbox"/> Les autorités provinciales ou de district témoignent de leur volonté de lutter contre les atteintes aux droits de l'homme dans les zones accueillant une population réfugiée/rapatriée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de responsables s'étant rendus coupables d'abus démis de leurs fonctions grâce à des interventions de l'ONU
Sécurité humaine (les individus ne sont pas exposés au recrutement militaire forcé)	<input type="checkbox"/> Absence de recrutement militaire sous la contrainte dans les communautés rapatriées	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'hommes et de garçons rapatriés enrôlés sous la contrainte
Sécurité humaine – mines terrestres, armes légères et engins non explosés	<input type="checkbox"/> Les réfugiés/rapatriés connaissent les dangers des mines et des engins non explosés, de sorte que le nombre de victimes diminue	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés/rapatriés victimes de mines (décès et blessures) et pourcentage par rapport au nombre total de victimes (par trimestre) • Nombre et fréquence des crimes commis avec différents types d'armes à feu (homicides, agressions graves, vols) au sein des populations réfugiées/rapatriées en milieu rural et en milieu urbain
Sécurité humaine – violences sexistes	<input type="checkbox"/> Diminution globale des violences sexistes dans les communautés touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de viols et de violences sexistes impliquant des rapatrié(e)s (en tant que victimes ou auteurs)
Accès sûr (pour les organismes de protection)	<input type="checkbox"/> Toutes les communautés accueillant une population réfugiée/rapatriée sont aisément accessibles, y compris pendant l'hiver	<ul style="list-style-type: none"> • Dérainage des zones touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée classé parmi les objectifs prioritaires et demeurant prioritaire dans les programmes de lutte antimines
	<input type="checkbox"/> Dérainage des routes secondaires et tertiaires dans les zones touchées par la présence d'une population rapatriée	



<p>Statut</p>	<p>Documents nationaux d'identité (très importants pour les rapatriés)</p>	<p>Tous les rapatriés sont informés de l'existence (ou de la future création) de documents nationaux d'identité et peuvent s'en procurer aisément</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés déclarant des naissances au moyen des dispositifs informels actuellement parrainés par l'UNICEF • Nombre de rapatriés s'étant vu refuser des cartes nationales d'identité
<p><i>Finances et services financiers</i></p>	<p>Protection contre l'impôt illicite</p>	<p>Le prélevement illicite d'impôts auprès des réfugiés/rapatriés est réduit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cas d'imposition illicite dans les communautés touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée
<p>Accès aux services financiers</p>	<p>Absence d'endettement</p>	<p>Les réfugiés/rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, aux projets de microfinance, en milieu rural comme en milieu urbain</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de réfugiés ayant bénéficié d'un microcrédit (ventilation par sexe, tranche d'âge et milieu, rural ou urbain)
<p><i>Conscience/participation politique</i></p>	<p>Forte conscience politique (très important pour les rapatriés)</p>	<p>Diminution sensible de l'endettement des familles rapatriées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de familles rapatriées faisant état d'une dette (contractée auprès d'individus ou d'organismes)
<p>Accès à la participation politique (très important pour les rapatriés)</p>	<p>Tous les rapatriés sont au courant des processus d'élaboration ou de révision de la Constitution</p>	<p>Tous les rapatriés sont informés, le cas échéant, de la tenue prochaine d'élections</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre ou % de rapatriés donnant la preuve d'une connaissance des processus constitutionnels • Nombre ou % de rapatriés montrant qu'ils sont au courant des élections et du processus d'inscription sur les listes électorales
<p>Accès à la participation politique (très important pour les rapatriés)</p>	<p>Les rapatriés qui peuvent y prétendre participent au processus électoral, soit en tant qu'électeurs, soit en tant que candidats</p>	<p>Les rapatriés qui peuvent y prétendre participent au processus électoral, soit en tant qu'électeurs, soit en tant que candidats</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapatriés étant au courant des processus d'élaboration ou de révision de la Constitution • Nombre de rapatriés connaissant la date des prochaines élections • Nombre de rapatriés indiquant leur intention de participer aux élections, en tant qu'électeurs ou en tant que candidats • Nombre de rapatriés nés à l'étranger qui se voient refuser le droit de vote
<p>Accès à la participation politique (très important pour les rapatriés)</p>	<p>Les rapatriés participent activement aux processus démocratiques à l'échelon communautaire</p>	<p>Les chefs des communautés touchées par la présence de rapatriés informent tous les résidents des processus constitutionnels et électoraux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communautés où les personnes interrogées déclarent que les chefs de la communauté (anciens, chouras, chefs religieux) ont informé les résidents du processus constitutionnel
<p>Accès à la participation politique (très important pour les rapatriés)</p>	<p>Les questions pertinentes, en rapport avec le rapatriement et la réinsertion, sont prises en compte lors des processus d'élaboration ou de révision de la Constitution</p>	<p>Les questions pertinentes, en rapport avec le rapatriement et la réinsertion, sont prises en compte lors des processus d'élaboration ou de révision de la Constitution</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communautés où les personnes interrogées déclarent que les chefs de la communauté (anciens, chouras, chefs religieux) ont informé les résidents de la tenue d'élections



Figure 10.2 : Modèle pour la définition de critères

Réalizations (aux fins du renforcement de l'autosuffisance, les réfugiés/rapatriés ont) :	Exemples de critères	Exemples d'indicateurs :
<p>Autres critères (déterminés par certains processus) :</p> <p>Réalisations plus étroitement liées aux questions de désengagement</p>	<p>Voir à ce propos la Figure 13.1 de l'Outil 13 : Désengagement des initiatives d'autosuffisance. Vous trouverez dans la colonne <i>Exemples de situations recherchées</i> des exemples susceptibles de servir de critères</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Figure 13.1 de l'Outil 13 présente également des indicateurs possibles

G. Exemples de critères

L'expérience vécue sur le terrain et relatée à la page suivante donne une idée des critères élaborés pour un programme de réinsertion. Le programme n'est pas spécifiquement centré sur l'autosuffisance mais comporte de nombreux éléments en rapport avec cette question. Il est recommandé de suivre cette méthode et d'utiliser des couleurs différentes pour distinguer les critères applicables à des rapatriés individuels ou à des familles rapatriées, les critères applicables à des communautés, des districts ou des provinces touchées par la présence d'une population réfugiée et considérés dans leur ensemble, et les critères généralement temporaires, applicables à des communautés impliquées dans certains processus.

Expérience sur le terrain : Proposition relative à la prise en compte des questions de réinsertion dans le suivi des rapatriés en Afghanistan

Remarques :

- Les critères et les indicateurs en noir s'appliquent à des rapatriés individuels ou à des familles rapatriées
- **Les critères et les indicateurs en bleu et en gras s'appliquent à des communautés, à des districts ou à des provinces touchées par la présence d'une population rapatriée et considérés dans leur ensemble**
- Les critères et les indicateurs en bleu sont temporaires et s'appliquent exclusivement à des communautés concernées par certains processus (ex. : Programme national de solidarité/NSP)

Problème :	Critère :	Indicateurs :
<i>Problèmes juridiques</i>		
Propriété foncière/ immobilière	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapatriés possédant des terrains ou des maisons ont des documents légaux attestant clairement qu'ils sont propriétaires de ces biens • Les litiges relatifs à la propriété foncière ou immobilière et impliquant des rapatriés sont réglés de manière satisfaisante dans l'année qui suit le rapatriement • Tous les cas d'occupation illicite de biens appartenant à des rapatriés sont réglés de manière satisfaisante par des moyens communautaires ou légaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapatriés indiquant qu'ils sont impliqués dans des conflits liés à la propriété (biens fonciers et/ou immobiliers) • Pourcentage de litiges relatifs aux biens des rapatriés réglés de manière satisfaisante dans un délai de 12 mois après le rapatriement • Pourcentage de litiges relatifs aux biens des rapatriés réglés par des moyens communautaires.
Accès aux procédures judiciaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapatriés qui portent leurs litiges (fonciers ou immobiliers) devant des instances judiciaires bénéficient d'une audition et d'un jugement équitables • Les communautés touchées par la présence de rapatriés n'ont pas de difficultés à accéder aux tribunaux compétents pour les affaires de propriété foncière ou immobilière. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de litiges réglés par des procédures judiciaires • Pourcentage de litiges impliquant des rapatriés et parvenant jusqu'aux tribunaux
Accès à l'information et à l'assistance juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapatriés peuvent bénéficier gratuitement d'une information et d'une assistance juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de centres d'information et d'assistance juridique (CIAJ) ouverts à travers le pays • Nombre de rapatriés s'étant rendus dans ces centres
Respect de la suprématie du droit	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapatriés peuvent bénéficier gratuitement d'une information et d'une assistance juridique 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction sensible des abus commis par des responsables à l'encontre de rapatriés
Impôt illicite	<ul style="list-style-type: none"> • Le prélèvement d'impôts ou de taxes illicites auprès des rapatriés diminue 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de cas de taxation illicite dans les communautés touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée



<p>Documents nationaux d'identité</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés sont informés de l'existence (ou de la future création) de documents nationaux d'identité et peuvent s'en procurer aisément 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés déclarant des naissances au moyen des dispositifs informels actuellement parrainés par l'UNICEF Nombre de rapatriés s'étant vu refuser des cartes nationales d'identité
<p><i>Problèmes politiques</i></p> <p>Conscience politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés sont au courant des processus d'élaboration ou de révision de la Constitution Tous les rapatriés sont informés de la tenue prochaine d'élections Les rapatriés connaissent les structures mises en place à l'échelon communautaire au titre du Programme national de solidarité (NSP) 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre ou % de rapatriés témoignant d'une connaissance du processus constitutionnel Nombre ou % de rapatriés indiquant qu'ils sont au courant de la tenue d'élections en 2004 et/ou du processus d'inscription sur les listes électorales Nombre ou % de rapatriés indiquant qu'ils sont au courant de la création de Conseils de développement communautaires (CDC) au titre du Programme national de solidarité
<p>Participation politique</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés qui peuvent y prétendre participent aux processus constitutionnels (par ex. la Loya Girga constitutionnelle) Les rapatriés qui peuvent y prétendre participent au processus électoral de 2004, soit en tant qu'électeurs, soit en tant que candidats Les rapatriés participent activement à des processus démocratiques à l'échelon communautaire, notamment aux processus en rapport avec le Programme national de solidarité (NSP) (participation à l'élection des CDC, participation aux CDC en tant que membres, etc.) Dans les communautés touchées par la présence d'une population rapatriée, les dirigeants informent tous les résidents des processus constitutionnels et électoraux Les questions pertinentes, en rapport avec le rapatriement et la réinsertion, sont prises en compte lors du processus d'élaboration de la Constitution Les questions pertinentes, relatives au rapatriement et à la réinsertion, sont abordées avant et pendant le processus électoral 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés sachant que des élections seront organisées en 2004 Nombre de rapatriés indiquant leur intention de participer aux élections de 2004, en tant qu'électeurs ou en tant que candidats Nombre de rapatriés nés à l'étranger qui se voient refuser le droit de vote Nombre de rapatriés élus aux Conseils de développement communautaires (CDC) institués au titre du Programme national de solidarité Nombre de rapatriés qui reconnaissent avoir voté lors de l'élection des CDC Nombre de rapatriés employés comme animateurs ou comme organisateurs communautaires au titre du Programme national de solidarité Nombre de communautés où les personnes interrogées déclarent que les chefs de la communauté (anciens, chouras, chefs religieux) ont informé les résidents du processus constitutionnel Nombre de communautés où les personnes interrogées déclarent que les chefs de la communauté (anciens, chouras, chefs religieux) ont informé les résidents de la tenue d'élections en 2004



Expérience sur le terrain : Proposition relative à la prise en compte des questions de réinsertion dans le suivi des rapatriés en Afghanistan

Problème :	Critère :	Indicateurs :
Volonté politique d'instituer la suprématie du droit	<ul style="list-style-type: none"> Les autorités provinciales ou de district témoignent de leur volonté de lutter contre les atteintes aux droits de l'homme dans les zones accueillant une population rapatriée La présence de l'armée nationale afghane (ANA) est étendue à l'ensemble des 32 provinces 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de responsables s'étant rendus coupables d'abus destitués grâce aux interventions de l'ONU Nombre de districts touchés par la présence d'une population rapatriée (2000 rapatriés au minimum) où l'armée nationale afghane (ANA) a été déployée
Volonté politique de mettre en œuvre un processus de DDR	<ul style="list-style-type: none"> Les anciens combattants sont systématiquement démobilisés et désarmés dans l'ensemble du pays, ce qui entraîne une diminution sensible de l'insécurité dans les communautés touchées par la présence d'une population rapatriée 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés au courant du processus de DDR Nombre de rapatriés admettant qu'un membre de leur famille proche (père, mari, frère, fils) souhaite être démobilisé Nombre de chefs de districts ou de communautés exprimant un avis positif sur le processus de démobilisation et de désarmement
Sécurité humaine : recrutement militaire forcé	<ul style="list-style-type: none"> Absence de recrutement militaire forcé dans les communautés rapatriées 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'hommes et de garçons rapatriés enrôlés de force
<i>Problèmes économiques</i>		
Accès aux ressources naturelles : terres	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés vivant en milieu rural ont la jouissance de terres arables, que ce soit par la propriété, le fermage ou le métayage 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre ou % de rapatriés ayant entrepris des activités agricoles Nombre ou % de rapatriés ayant accès à des terres et pouvant les exploiter à des fins de production agricole
Accès aux ressources naturelles : eau à usage non domestique	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés vivant en zone rurale et entreprenant des activités agricoles dans des terres non alimentées par des eaux pluviales ont accès à des systèmes d'irrigation 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre ou % de rapatriés n'ayant pas accès à des dispositifs d'irrigation et assurant l'essentiel de leur subsistance grâce à des activités agricoles menées sur des terrains non alimentés par des eaux de pluie
Accès aux ressources naturelles : déminage des terres agricoles	<ul style="list-style-type: none"> Le déminage des terres agricoles dans les régions qui accueillent une importante population réfugiée/rapatriée est considéré comme prioritaire et entrepris 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés qui déclarent qu'ils ne peuvent avoir accès à des terres ou les cultiver en raison de la présence de mines ou d'engins non explosés Pourcentage de villages accueillant plus de 100 familles rapatriées et ayant bénéficié d'un déminage Les zones touchées par la présence d'une population rapatriée sont classées comme prioritaires et le demeurent dans le programme de lutte antitmines



<p>Accès aux ressources naturelles - bétail</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés vivant dans des zones rurales peuvent se procurer du bétail, ce qui leur permet de commercialiser leurs produits 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre ou % de rapatriés élevant du bétail à des fins commerciales Nombre ou % de rapatriés élevant du bétail à des fins commerciales
<p>Accès aux marchés</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés ayant entrepris des activités dans le secteur de l'agriculture, du petit commerce ou de la petite industrie, peuvent commercialiser directement leurs produits 	<ul style="list-style-type: none"> Présence d'un marché public à une distance raisonnable des sites de production Nombre de rapatriés ayant recours à des intermédiaires pour commercialiser ou finir (avec création de valeur ajoutée) leurs produits
<p>Accessibilité pendant toute l'année</p>	<ul style="list-style-type: none"> Toutes les communautés touchées par la présence d'une population rapatriée sont aisément accessibles, y compris pendant l'hiver Déminage des routes secondaires et tertiaires dans les zones touchées par la présence d'une population rapatriée 	<ul style="list-style-type: none"> Le déminage des zones touchées par la présence d'une population rapatriée est classé parmi les objectifs prioritaires et demeure prioritaire dans le Programme de lutte antiterroriste pour l'Afghanistan (MAPA)
<p>Migrations secondaires et mouvements en sens inverse liés à l'emploi (très important pour les rapatriés)</p>	<ul style="list-style-type: none"> La plupart des familles rapatriées n'ont pas besoin d'émigrer ou de se faire envoyer des fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Mouvements d'individus en direction de leur ancien pays d'asile (ventilation par sexe, tranche d'âge et qualifications/profession) Migrations secondaires d'individus en direction de centres urbains (ventilation par sexe, tranche d'âge et qualifications/profession) Mouvements en direction des anciens pays d'asile ou migrations secondaires en direction de centres urbains, concernant des familles entières Pourcentage de familles rapatriées tributaires de fonds envoyés de l'étranger
<p>Accès à l'emploi</p>	<ul style="list-style-type: none"> Des plans d'emploi temporaire, tels que des programmes nationaux d'emploi d'urgence, sont mis en œuvre dans les régions touchées par la présence d'une population réfugiée/rapatriée En milieu rural, les réfugiés/rapatriés ont accès à des emplois (temporaires ou permanents) à l'extérieur des fermes En milieu urbain, les réfugiés/rapatriés ont accès à des emplois stables 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés ayant bénéficié d'un emploi temporaire Nombre de rapatriés établis à leur compte dans d'autres secteurs que l'agriculture Nombre de rapatriés résidant en milieu urbain et employés de manière permanente ou semi-permanente (ne rentrant pas dans la catégorie des travailleurs journaliers), avec une ventilation par sexe
<p>Accès à la microfinance Endettement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, à des projets de microfinance, que ce soit en milieu rural ou en milieu urbain Diminution sensible du niveau d'endettement des familles rapatriées 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés ayant bénéficié d'un microcrédit (ventilation par sexe, tranche d'âge et milieu, rural ou urbain) Pourcentage de familles rapatriées qui disent avoir contracté une dette (auprès d'individus ou d'organismes)



Expérience sur le terrain : Proposition relative à la prise en compte des questions de réinsertion dans le suivi des rapatriés en Afghanistan

Problème :	Critère :	Indicateurs :
<p>Accès à la formation professionnelle et aux autres types de formation</p> <p><i>Problèmes sociaux</i></p> <p>Accès aux services sociaux essentiels : éducation primaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés ont accès dans des conditions d'égalité aux stages de formation professionnelle et aux autres types de formation Tous les enfants rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, à l'éducation primaire Tous les enfants rapatriés et plus particulièrement les fillettes bénéficient de l'autorisation de leurs parents pour fréquenter l'école primaire Toutes les communautés accueillant un nombre de rapatriés important sont situées à distance raisonnable d'une école primaire Toutes les communautés accueillant un nombre important de rapatriés possèdent une école primaire où les fillettes sont susceptibles de recevoir un enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés ayant entrepris des formations professionnelles (ventilation en fonction de l'âge, du sexe et du milieu, urbain ou rural)
<p>Accès aux services sociaux essentiels : soins de santé primaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les enfants rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, à l'éducation primaire Tous les enfants rapatriés et plus particulièrement les fillettes bénéficient de l'autorisation de leurs parents pour fréquenter l'école primaire Toutes les communautés accueillant un nombre de rapatriés important sont situées à distance raisonnable d'une école primaire Toutes les communautés accueillant un nombre important de rapatriés possèdent une école primaire où les fillettes sont susceptibles de recevoir un enseignement 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'enfants rapatriés qui se voient refuser l'accès à des écoles primaires du fait de pratiques discriminatoires (motivées par l'appartenance ethnique ou le statut de rapatrié) Nombre d'enfants rapatriés qui se voient refuser l'accès à des écoles primaires en raison de capacités insuffisantes Nombre de chefs de familles rapatriés qui répondent que l'éducation des jeunes filles n'est pas une priorité ou ne fait pas partie de leur culture ou de leurs traditions Nombre de chefs de familles rapatriés répondant que leurs enfants (ou certains d'entre eux) ne peuvent aller à l'école en raison de tâches ménagères à accomplir Nombre de chefs de familles rapatriés répondant que leurs enfants (ou certains d'entre eux) ne peuvent aller à l'école car ils doivent contribuer aux revenus familiaux Droit des rapatriés à l'instruction primaire garanti par les politiques d'éducation nationale Nombre de communautés touchées par la présence d'une population rapatriée dépourvue d'écoles primaires
<p>Accès aux services sociaux essentiels : soins de santé primaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés ont accès, dans des conditions d'égalité, aux soins de santé primaire Tous les rapatriés et en particulier les femmes disposent de l'autorisation de leur famille pour fréquenter des structures de santé Toutes les communautés accueillant un nombre important de rapatriés sont situées à distance raisonnable d'un centre de santé primaire Toutes les communautés accueillant un nombre important de rapatriés disposent d'un centre de santé employant un personnel apte à dispenser des soins aux femmes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés indiquant que l'accès aux structures de santé publique leur a été refusé Nombre de rapatriés qui ne peuvent bénéficier des services de santé publique en raison de problèmes liés à la condition féminine (absence de personnel soignant féminin) Nombre de communautés touchées par la présence d'une population rapatriée ne disposant pas d'un centre de santé ou d'un dispensaire situé à une distance raisonnable Nombre de communautés touchées par la présence d'une population rapatriée où il n'y a pas d'accoucheuses traditionnelles Droit des rapatriés à bénéficier des services de santé primaire garanti par les politiques de santé publique



<p>Accès aux services sociaux essentiels : eau potable</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés ont accès à des sources d'eau potable Les communautés accueillant un nombre important de rapatriés ont accès à des sources d'eau potable répondant aux normes nationales fixées dans ce domaine Les communautés accueillant un nombre important de rapatriés ont mis en place des systèmes efficaces d'entretien et de réparation des pompes à eau 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de communautés touchées par la présence d'une population rapatriée pouvant accéder sans difficulté à un point d'eau Pourcentage de communautés touchées par la présence d'une population rapatriée ayant un puits au fonctionnement défectueux (parce que la pompe n'a pas été réparée, etc.) Pourcentage de familles rapatriées pouvant se procurer de l'eau potable
<p>Assainissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les familles rapatriées ont accès à des latrines/toilettes et à des bains publics ou privés 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de familles rapatriées n'ayant pas accès à des bains (publics ou privés) Pourcentage de familles rapatriées n'ayant pas accès à des latrines/toilettes (publiques ou privées)
<p>Réhabilitation des infrastructures sociales : écoles et dispensaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les zones touchées par la présence d'une population rapatriée reçoivent la priorité lors de la mise en œuvre des programmes de réhabilitation des infrastructures sociales (notamment des écoles et des dispensaires) 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage d'écoles et de dispensaires remis en état dans des villages accueillant plus de 100 familles rapatriées
<p>Accès aux abris/logement</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tous les rapatriés ont accès à des abris garantissant des conditions de vie dignes 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de familles rapatriées qui n'ont toujours pas accès à leur propre abri Pourcentage de familles rapatriées ne disposant pas d'une parcelle pour y construire un abri
<p>Droits de l'enfant</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les communautés touchées par la présence de rapatriés connaissent les droits de l'enfant Le nombre d'enfants victimes de sévices ou d'enlèvements est réduit 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de communautés touchées par la présence de population réfugiée ayant suivi une formation de l'ARC Nombre de représentants des pouvoirs publics et des ONG ayant suivi une formation de l'ARC
<p>Rapatriés ayant des besoins particuliers</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés ayant des besoins particuliers (handicapés physiques ou mentaux, veuves, orphelins, etc.) ont accès à des dispositifs de protection sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de réfugiés qui ont des besoins particuliers et qui bénéficient de l'assistance d'institutions spécialisées dans la protection sociale
<p>Consommation et abus de drogues</p>	<ul style="list-style-type: none"> Parmi les rapatriés, tous les consommateurs réguliers ou occasionnels connaissent les programmes et les organismes (gouvernementaux et non gouvernementaux) qui dispensent une aide à la réadaptation des toxicomanes 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de rapatriés ayant connaissance des programmes de réadaptation en faveur des toxicomanes Nombre d'ONG menant des projets de réadaptation dans des communautés touchées par la présence d'une population réfugiée
<p>Assistance psychosociale</p>	<ul style="list-style-type: none"> Les rapatriés et les autres groupes touchés par la guerre peuvent bénéficier promptement d'un appui psychosocial, de type communautaire ou institutionnel 	<ul style="list-style-type: none"> Incidence des traumatismes psychosociaux (d'après les comptes rendus des rapatriés et du personnel médical)





Expérience sur le terrain : Proposition relative à la prise en compte des questions de réinsertion dans le suivi des rapatriés en Afghanistan

<p>Problème :</p> <p>Sécurité humaine : mines terrestres, armes légères et engins non explosés</p>	<p>Critère :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les rapatriés ont conscience des dangers des mines et des engins non explosés, de sorte que le nombre de victimes diminue 	<p>Indicateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de rapatriés victimes de mines (décès et blessures) et pourcentage par rapport au nombre total de victimes (par trimestre) • Nombre et fréquence des différents crimes commis avec des armes à feu (homicides, agressions graves, vols) et touchant les rapatriés vivant en milieu rural, comparés à ceux impliquant des rapatriés urbains
<p>Sécurité humaine – violences sexistes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution globale des violences sexistes dans les communautés touchées par la présence de rapatriés 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de viols et de violences sexistes signalées, impliquant des rapatrié(e)s (en tant que victimes ou auteurs) <p><i>Élaboré par le Groupe chargé de la réintégration, Kaboul, Afghanistan (2003)</i></p>

Outil 11

ÉLABORATION D'UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT COMMUNE

Cet outil est destiné à guider l'élaboration d'une stratégie commune, relative au financement des projets d'autosuffisance.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de vérification simple.

B. Qui est concerné ?

Les cadres de l'UNHCR et des organisations partenaires (notamment la FAO, l'OIT, le PNUD, l'Unicef, le PAM ou la Banque mondiale), travaillant avec les équipes gouvernementales, les ONG et le personnel de terrain de l'UNHCR.

C. Durée

Quelques semaines pour lancer le processus ; néanmoins, il faudra davantage de temps pour obtenir les fonds.

D. Comment procéder ?

1. Tirez le meilleur parti possible des ressources existantes. Recensez les ressources disponibles. Étudiez la possibilité de les réorienter afin de répondre à certains objectifs.
2. Fixez la date à laquelle vous serez prêt à impliquer les donateurs et les organisations chargées de la coopération technique sur le terrain (le plus tôt sera le mieux).
3. Convenez d'une stratégie commune et rédigez une proposition conjointe afin de promouvoir l'autosuffisance.

4. Adressez-vous pour commencer aux donateurs locaux. Organisez des consultations avec les organismes donateurs (services humanitaires et services chargés du développement) intéressés, présents dans la zone qui accueille des réfugiés/rapatriés ou susceptibles d'être mobilisés depuis le siège. L'argumentation sera plus solide et plus convaincante si différentes organisations partenaires, par exemple l'UNHCR, le PNUD, le PAM et l'OIT, s'adressent toutes à un donateur potentiel en présentant le même projet – ceci donnera plus de poids à la démarche.
5. Étudiez d'autres arrangements, afin de garantir une souplesse de financement maximale et d'obtenir le meilleur appui possible (pensez notamment à associer l'UNHCR et des ONG dans des démarches communes auprès des donateurs, afin de procurer un financement direct aux ONG dans le cas de financements pluriannuels).
6. Finalisez les accords opérationnels, notamment en définissant les rôles et les responsabilités.

Outil 12

SOLUTIONS D'EMPLOI À COURT TERME – VIVRES CONTRE TRAVAIL

Cet outil permet de **contrôler l'application des projets vivres contre travail** dans le cadre d'un programme. Il vous aidera à déterminer si la stratégie est adaptée, s'il est préférable de l'utiliser à titre incitatif ou pour créer des emplois temporaires et vous permettra de décider des modalités d'institution et d'exécution des projets de ce type. L'outil est destiné au personnel de terrain et aux directeurs de programmes.

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle simple.

B. Qui est concerné ?

Le personnel de terrain, travaillant avec différents partenaires (notamment le PAM, l'OIT, le PNUD, les ONG, les autorités locales et nationales).

C. Durée

Une semaine pour la planification.

En général, moins de six mois pour l'exécution.

D. Comment procéder ?

1. Attachez-vous à bien cerner le concept « vivres contre travail ».
2. Analysez les raisons qui motiveraient (ou interdiraient) le recours à un projet « vivres contre travail » – **voir E**.
3. Entrez une étude d'impact.
4. Planifiez le projet.

A



Voir l'**Annexe 1.13.5 : Vivres contre travail**.



5. Si l'objectif est l'emploi temporaire, c.a.d. le versement de salaires pour procurer des moyens de subsistance, fixez le salaire à l'aide des principes directeurs OIT/PAM - voir F.
6. Si le projet vivres contre travail est utilisé à titre incitatif, assurez-vous que les bénéficiaires travaillent de leur plein gré et qu'il s'agit d'une activité d'autoassistance.

E. Éléments à étudier

Pour prendre une décision en connaissance de cause, employez-vous à répondre à un certain nombre de questions :

1. Les conditions se prêtent-elles à un tel projet ? Les bénéficiaires souhaitent-ils recevoir des vivres ? Le besoin de vivres est-il critique ? (*Tenez compte de l'autosuffisance en matière de production alimentaire, de la rareté des vivres, de l'intérêt des bénéficiaires pour un projet de type vivres contre travail, du niveau de rémunération, de l'efficacité des mécanismes de marché*).
2. Est-il possible d'utiliser un projet vivres contre travail pour construire des infrastructures et constituer des capacités locales qui conduiront à l'autosuffisance ?
3. Est-il possible de substituer des versements en espèces aux vivres ? Les prix des denrées alimentaires sont-ils stables ? (*Déterminez s'il existe une culture du travail rémunéré très développée et si les travailleurs ont les moyens d'acheter une quantité suffisante de vivres sur les marchés. Demandez-vous si les activités vivres contre travail risquent de saper le développement et la pérennité des moyens de subsistance*).
4. Les activités vivres contre travail doivent-elles se poursuivre au-delà de la période d'urgence ? Lorsque les travailleurs ne sont plus satisfaits du dispositif ? Lorsque le programme ne peut plus conserver la même logistique et les mêmes coûts ?
5. Quelles ressources alimentaires est-il possible de mettre à disposition ? Quel sera l'effet des activités vivres contre travail sur les schémas locaux, en matière de production et de commerce de denrées alimentaires ? (*Étudiez cette question rubrique par rubrique*).
6. Quelles seront les caractéristiques du projet ? (*Déterminez l'ampleur du projet, qui est fonction de la quantité de vivres disponibles et du nombre de bénéficiaires, le coût du projet, l'importance stratégique des résultats du travail et les besoins de maintenance ultérieurs, en termes de main-d'œuvre et de coûts*).

F. Fixation des rémunérations

Figure 12.1 : principes directeurs du PAM et de l'OIT en matière de rémunération

La rémunération doit toujours comprendre une partie en espèces, correspondant au moins à 50% du salaire minimum ; dans les localités où il n'y a pas de salaire minimum, la composante « espèces » sera calculée en fonction du salaire offert sur le marché pour rémunérer des travaux analogues. Pour déterminer la quantité maximum de vivres qu'il est possible de fournir, procédez de la manière suivante :

1. Déterminez le salaire minimum légal ou le salaire proposé sur le marché pour des activités de type similaire. Divisez le salaire minimum mensuel par 30
2. Versez la moitié du salaire minimum par jour en espèces
3. Déterminez la valeur des denrées alimentaires qui serviront à rémunérer partiellement le travail. Veillez à estimer ces vivres à leur juste valeur
4. À l'aide de ces informations, calculez la quantité de vivres correspondant à la deuxième moitié du salaire journalier. Si la valeur des vivres fluctue, le montant de la rémunération en espèces peut être ajusté en conséquence, à condition de demeurer égal ou supérieur à 50% du salaire total

Si vous pensez utiliser une ration fixe, celle-ci ne doit pas excéder ce qui est prévu dans la directive OIT/PAM :

1. Déterminez le volume de la ration alimentaire et calculez sa valeur en espèces
2. Calculez le montant qui doit être versé en espèces (50% du salaire minimum journalier) et le montant qui doit être payé en nature (les 50% restants) à l'aide des méthodes indiquées ci-dessus
3. Si la valeur de la ration alimentaire est inférieure au montant de la rémunération en nature calculé à l'étape 2, réglez la différence en espèces
4. Si la valeur de la ration alimentaire est supérieure au montant de la rémunération en nature calculé à l'étape 2, vous pouvez éventuellement réduire la rémunération en nature. En revanche, le montant en espèces doit demeurer identique

Outil 13

DÉSENGAGEMENT DES INITIATIVES D'AUTOSUFFISANCE

*Cet outil permet de **juger si l'UNHCR peut cesser d'intervenir directement** dans l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives d'autosuffisance – il vous donne le moyen de déterminer si les activités d'autosuffisance sont bien « sur les rails » et bénéficient de ressources institutionnelles, financières et techniques adéquates, si la volonté politique, en ce qui concerne l'appui aux activités, est suffisante, et si les populations réfugiées/rapatriées et locales ont créé la dynamique nécessaire pour progresser sur la voie de l'autosuffisance. Il indique également les mesures qui faciliteront le désengagement.*

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Un ensemble de listes de contrôle, présentée à titre d'exemple.

B. Qui est concerné ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, travaillant en liaison avec les agents de protection et le personnel de terrain, les partenaires opérationnels et les pouvoirs publics, et soumettant leurs décisions à l'approbation des cadres supérieurs.

C. Durée

La rédaction prendra quelques jours.

D. Comment procéder ?

1. Formez une équipe composée d'agents de terrain, de partenaires opérationnels, de représentants du gouvernement et de donateurs pour élaborer la liste de contrôle.
2. Déterminez ce qui doit être achevé, en principe, au moment où l'UNHCR cessera d'intervenir directement dans les initiatives d'autosuffisance – **voir E**.
3. Précisez les critères/indicateurs qui permettront de mettre un terme à l'intervention directe de l'UNHCR dans les initiatives d'autosuffisance - **voir E**.
4. Cerner les mesures susceptibles de faciliter le désengagement des activités d'autosuffisance – **voir F**.

5. Finalisez la liste de contrôle avec les cadres supérieurs de l'UNHCR, les hauts fonctionnaires gouvernementaux, les partenaires opérationnels et les autres organisations collaborant au programme.

E. Élaboration d'une liste de contrôle à des fins de désengagement

Pour mener une stratégie claire de retrait ou de désengagement, il est indispensable de la planifier avec soin. Ceci permet de s'assurer que les projets sont effectivement transférés à des organisations de développement ou à des organismes gouvernementaux, et qu'un autre processus maintiendra les effets bénéfiques des projets dans la durée. La stratégie variera d'une intervention à l'autre et d'une communauté à l'autre. L'on peut néanmoins, en principe, dégager quelques grandes lignes :

- Si le transfert de technologies est l'une des pierres angulaires du processus de développement, il faut perfectionner les compétences en matière de vulgarisation, de communication et de formation au sein d'une autre institution, distincte du partenaire opérationnel – ceci pour éviter que le service s'arrête si le partenaire opérationnel se retrouve à court d'argent. Vous pouvez donc avoir recours à des solutions de substitution, consistant notamment à renforcer les réseaux gouvernementaux de vulgarisation, à favoriser le développement des prestataires de services communautaires et à relier la vulgarisation et le transfert de technologies aux fournisseurs d'intrants.
- Si les systèmes de crédit visant à favoriser le développement des entreprises sont à la base du processus de développement, veillez à mettre en place des mécanismes d'appui aptes à dispenser des conseils techniques appropriés et à assurer des services financiers de manière prolongée, y compris après le départ des acteurs humanitaires. Vous pouvez par exemple placer les fonds dans un établissement local (banque ou autre) ou une ONG locale, avec une marge bénéficiaire pour préserver l'apport en capital et un budget de dépenses indirectes pour financer les frais de fonctionnement.
- Si la commercialisation des denrées agricoles est l'un des éléments clés d'un système de production agricole (par exemple), n'intervenez pas directement dans les échanges mais appuyez la création d'associations de producteurs locaux dotées des compétences nécessaires pour assurer le contrôle de la qualité, regrouper les produits agricoles, rechercher des acheteurs et négocier les prix, tout en veillant à la transparence financière et à la gestion des fonds.

Reportez-vous au tableau suivant (**Figure 13.1**) lorsque vous préparerez une liste de contrôle pour le programme auquel vous collaborez.

Figure 13.1 : situations recherchées et indicateurs – exemples

Exemples de situations recherchées :	Indicateurs possibles :
Le gouvernement, les partenaires opérationnels et les autorités locales sont engagés dans des initiatives qui renforcent progressivement l'autosuffisance de la communauté réfugiée/rapatriée et de la communauté locale	<ul style="list-style-type: none"> • Initiatives de renforcement de l'autosuffisance intégrées aux plans d'opérations, plans de développement régionaux et nationaux, etc • Mémoires d'accord conclus avec des partenaires • Existence de projets et d'activités de renforcement de l'autosuffisance, exécutés par ces acteurs
Les réfugiés/rapatriés sont déterminés à renforcer leur autosuffisance et pensent que les ressources nécessaires sont/seront disponibles	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de groupes communautaires actifs, qui étudient, planifient et exécutent des activités d'autosuffisance • Participation de représentants des réfugiés/rapatriés à des forums consacrés au développement des moyens de subsistance et à des réunions relatives au programme
Les populations d'accueil soutiennent les initiatives d'autosuffisance menées au sein des populations réfugiées/rapatriées et pensent que les deux catégories de population en retireront des avantages mutuels	<ul style="list-style-type: none"> • Existence de comités mixtes ou participation réciproque au sein de comités locaux • Exemples témoignant d'une collaboration mutuellement bénéfique entre les réfugiés/rapatriés et la communauté locale (et reflétant une évolution positive) • Absence de conflits et expressions très claires, au sein de la population locale, d'une volonté de soutenir les activités menées par les réfugiés pour accroître leur autosuffisance
Les pouvoirs publics des pays d'accueil suppriment les principaux obstacles à la participation des réfugiés à la vie économique locale et encouragent l'implication de ces derniers dans des activités de développement	<ul style="list-style-type: none"> • Législation et politiques appropriées, permettant aux réfugiés de rechercher des moyens de subsistance • Volonté démontrée de mettre les ressources techniques, les ressources naturelles et les autres matières premières nécessaires à la disposition des réfugiés • Volonté démontrée des services gouvernementaux d'appuyer les activités d'autosuffisance, notamment en assurant des services de vulgarisation et de transfert de technologies, en délivrant des permis de vente, etc.
Les gouvernements des pays d'accueil intègrent les rapatriés dans les processus de développement local et leur garantissent la totalité des ressources et des droits nécessaires à leur réinsertion	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à disposition de ressources financières et matérielles et accès aux ressources naturelles assuré • Services sociaux, financiers et techniques assurés sans discrimination • Respect des droits individuels
L'UNHCR joue un rôle de moins en moins important dans la définition et la conception des initiatives d'autosuffisance	<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires opérationnels prenant l'initiative de définir et de planifier des projets d'autosuffisance, en recherchant les financements nécessaires
Les organisations compétentes, qui se chargeront des initiatives d'autosuffisance et de l'exécution de projets efficaces avec les réfugiés/rapatriés et la population locale, sont présentes dans la région	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place ou renforcement des moyens nécessaires par les organisations humanitaires participant au programme et/ou implication d'organismes de développement dans le programme • Adoption de stratégies adéquates, efficaces et durables par les organismes opérationnels • ONG locales constituées, agréées et accréditées

Figure 13.1 : situations recherchées et indicateurs – exemples

Exemples de situations recherchées :	Indicateurs possibles :
<p>Les donateurs se sont engagés à financer des initiatives d'autosuffisance coordonnées par des partenaires d'exécution, des organismes gouvernementaux ou des organisations communautaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lignes budgétaires appropriées créées dans le pays • Engagement des donateurs quant au développement des moyens de subsistance/de l'autosuffisance prouvé (ou attesté par des écrits) • Détermination des donateurs à financer les initiatives d'autosuffisance par l'intermédiaire de partenaires opérationnels et d'organismes gouvernementaux (plutôt que par l'intermédiaire de l'UNHCR)
<p>Les organismes gouvernementaux de vulgarisation et les autres organisations spécialistes des transferts de technologies assurent des services durables auprès des réfugiés/rapatriés et des communautés locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Services gouvernementaux (et autres organisations) fortement impliqués dans des activités axées sur la vulgarisation, la formation et d'autres formes de transfert de technologies auprès des réfugiés/rapatriés et des communautés locales
<p>Les réfugiés/rapatriés et les communautés locales sont en mesure de poursuivre et de perfectionner les initiatives d'autosuffisance sans appui, technique ou financier, extérieur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réfugiés/rapatriés vivant dans un environnement économiquement productif et socialement stable, et menant des activités productives évoluées, répondant à la plupart de leurs besoins en matière de subsistance • Existence de prestataires de services locaux et de mécanismes de survie • Activités commerciales (vente de produits agricoles, petites entreprises et autres entreprises) contribuant de manière non négligeable à l'économie locale

F. Facilitation du désengagement

Étudiez les questions suivantes.

Option :	Activité :
Mise en place d'une stratégie de gestion des informations	Notez qui fait quoi, comment et où. Ceci permettra l'établissement de liens par et entre différents acteurs et entre des initiatives complémentaires, lorsque l'UNHCR réduira progressivement son engagement direct
Aide à la formulation d'initiatives d'autosuffisance devant être exécutées par d'autres acteurs	Si les autres organisations doivent encore progresser dans ce travail, l'implication directe de l'UNHCR dans la formulation de projets destinés à être exécutés par d'autres agences de l'ONU peut s'avérer utile. Dans pareil cas, l'assistance prodiguée par l'UNHCR s'étendra à la définition et à la conception des projets, ainsi qu'à la mobilisation des fonds
Aide à la consolidation de capacités gouvernementales	Les capacités sur le terrain sont extrêmement importantes. L'UNHCR ne peut passer le relais aux services gouvernementaux si ceux-ci demandent encore à être consolidés, avec des compétences et des ressources humaines et matérielles adéquates, et ne sont pas en mesure d'assumer un rôle directeur dans la planification et la gestion. Les réfugiés, les rapatriés et les populations autochtones doivent avoir confiance dans les autorités locales, tout comme les donateurs et les partenaires opérationnels
Clôture des sous-projets	Si l'UNHCR a conclu des accords de mise en œuvre avec des partenaires, il faut appliquer, lors de la clôture des sous-projets, des principes directeurs précis, relatifs au contrôle financier et à la gestion des biens. Les principes directeurs sont présentés au Chapitre 5.5 : La clôture de sous-projet, du <i>Manuel de gestion des opérations pour les partenaires de l'UNHCR</i> ¹¹ et au Chapitre 4, Section 7.4, du <i>Manuel de l'UNHCR</i> ¹²
Transfert des fonds de développement	Si un fonds de crédit destiné à appuyer le développement d'activités/d'entreprises a été institué (à l'aide de sommes fournies par l'UNHCR) et géré par un partenaire de l'UNHCR ne demandez pas à ce que le fonds soit restitué, sauf s'il y a des raisons indiscutables, en rapport avec la transparence et la gestion financière, de le faire. Si vous récupérez le fonds de crédit, vous mettez fin aux effets bénéfiques durables que ce crédit pourrait produire (à moins que d'autres ressources financières ne soient disponibles). L'UNHCR demeure propriétaire des biens, quelle que soit l'origine du financement, et la décision ultime, relative à l'aliénation de ces biens, relève du Comité de gestion des biens. Pour plus de détails à ce propos, veuillez vous reporter au Chapitre 4.3 : La gestion des biens, du <i>Manuel de gestion des opérations pour les partenaires de l'UNHCR</i> ¹³
Mise en place de systèmes de suivi	À mesure que l'UNHCR renoncera progressivement à son rôle de catalyseur et à sa fonction de supervision, les systèmes de suivi existants disparaîtront. La mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation efficaces, fondés sur la communauté réfugiée et la communauté locale, permettra de remédier à cet inconvénient, à condition que toutes les dispositions aient été prises pour désigner les responsables chargés de superviser ces fonctions

¹¹ Voir l'Annexe 1.1 : Références.

¹² Voir l'Annexe 1.1 : Références.

¹³ Voir l'Annexe 1.1 : Références.

Outil 14

RENFORCER AU MAXIMUM L'AUTOSUFFISANCE DES RÉFUGIÉS ET DES RAPATRIÉS

Cet outil permet de s'assurer que tous les détails relatifs à l'exécution des initiatives d'autosuffisance ont été pris en compte. Ya-t-il un environnement propice ? La planification stratégique et la planification de projets ont-elles été effectuées de manière satisfaisante ?

A. Qu'est-ce que l'outil ?

Une liste de contrôle.

B. Qui est concerné ?

Les cadres moyens de l'UNHCR, travaillant en liaison avec les partenaires opérationnels, les équipes gouvernementales et les donateurs.

C. Durée

Égale à la durée de l'opération.

D. Comment procéder ?

Intégrez la liste de contrôle à vos systèmes de gestion et de suivi réguliers.

E. Élaboration d'une liste en vue du désengagement

Affinez la liste de contrôle en tenant compte de la situation qui prévaut et de la nature des projets spécifiques. Adaptez-la au contexte dans lequel se déroule votre programme – rayez ce qui n'a pas d'intérêt en l'occurrence et ajoutez ce qui manque. La dernière colonne, **Tâches connexes**, renvoie aux tâches indiquées dans le Livre 2, et orientera l'exécution des activités destinées à répondre aux besoins en question (ou à d'autres besoins).

Domaine :	Qu'est-ce qui a été mis en place ? Qu'est-ce qui a été fait ?	Tâches correspondantes dans le Livre 2 :
Questions à régler au niveau du programme de l'UNHCR	<i>Stratégie pour des solutions durables</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
	1. Le personnel de l'UNHCR est formé/guidé et déterminé à renforcer l'autosuffisance	<input type="checkbox"/> 1
	2. Le programme de l'UNHCR a les moyens nécessaires pour promouvoir les initiatives d'autosuffisance	<input type="checkbox"/> 2
	3. Une stratégie générale a été élaborée à l'échelle du pays, afin de promouvoir le renforcement de l'autonomie socio-économique et l'autosuffisance maximale des réfugiés (ou la réinsertion pleine et entière des rapatriés)	<input type="checkbox"/> 11
	4. La stratégie nationale a été planifiée et examinée avec des acteurs du développement et les membres de l'Équipe des Nations Unies dans le pays (entre autres)	<input type="checkbox"/> 6, 7, 11
	5. Une démarche axée sur la zone d'accueil des réfugiés ou rapatriés a été adoptée.	<input type="checkbox"/> 9
	6. La stratégie nationale s'inscrit dans une perspective à long terme (même si la planification porte sur une situation d'urgence/de crise)	<input type="checkbox"/> 11
Mesure des progrès	7. La stratégie nationale a été élaborée en consultation avec tous les acteurs, dont les membres de la population cible, et avec leur participation ; les communautés adhèrent au processus de mise en œuvre et l'ont pris en main.	<input type="checkbox"/> 7, 9, 11
	<i>Critères permettant de juger du développement de l'autosuffisance</i>	
	8. Des mécanismes de suivi participatifs ont été mis en place et des indicateurs réalisés choisis	<input type="checkbox"/> 18
	9. Des critères ont été définis	<input type="checkbox"/> 17
Problèmes à aborder avec le gouvernement du pays d'accueil/ d'origine	10. Des évaluations et des révisions ont été planifiées et des exposés de mission sont actuellement rédigés/définis dans les grandes lignes	<input type="checkbox"/>
	<i>Politiques en matière d'asile et/ou de réinsertion</i>	
	11. La stratégie et la politique d'asile du gouvernement sont connues et ont fait l'objet d'une analyse destinée à cerner les éléments susceptibles de promouvoir des solutions durables (intégration sur place, réinstallation et rapatriement/réinsertion)	<input type="checkbox"/> 6
	12. Le lieu où se trouvent les réfugiés peut être plus ou moins propice à la promotion de l'autosuffisance ; l'importance de ce facteur est pleinement appréhendée et les contraintes spécifiques reconnues	<input type="checkbox"/> 7



	13. Le gouvernement considère les zones d'accueil des réfugiés comme prioritaires et les réfugiés comme des membres des populations cibles lors de l'élaboration des plans de développement nationaux	<input type="checkbox"/>	11
	14. La politique et la stratégie gouvernementale de réinsertion ont été examinées afin de garantir la prise en compte des rapatriés dans les programmes nationaux de reconstruction et de développement, et ce dès qu'ils regagneront leur pays	<input type="checkbox"/>	6, 11
	15. L'éventuelle intégration des réfugiés/rapatriés dans d'autres plans et programmes de développement nationaux n'a pas été compromise par l'idée selon laquelle « l'UNHCR sera là pour s'occuper des réfugiés/rapatriés »	<input type="checkbox"/>	
	<i>Aspects juridiques propres à favoriser des solutions durables</i> ¹⁴		
	16. La libre circulation des réfugiés (à des fins économiques) est appuyée par le gouvernement du pays d'accueil	<input type="checkbox"/>	6, 13, 14
	17. L'accès aux terres (le droit d'exploiter des terres à des fins de production) a été approuvé/accepté par le gouvernement du pays d'accueil	<input type="checkbox"/>	6, 15
	18. L'accès à d'autres moyens de production/ressources susceptibles de procurer des revenus a été approuvé/accepté par le gouvernement du pays d'accueil	<input type="checkbox"/>	6, 15
	19. Les aspects juridiques de l'accès à l'emploi, à la formation technique et à l'éducation ont été saisis et/ou réglés comme il se doit	<input type="checkbox"/>	12, 13, 14, 14
	20. L'accès aux services financiers, à des fins de création d'entreprises, a été approuvé/accepté par le gouvernement du pays d'accueil	<input type="checkbox"/>	14
	21. Les réfugiés/rapatriés sont soumis à un impôt sur les revenus qui reflète leur intégration dans le système économique du pays d'accueil/d'origine	<input type="checkbox"/>	13, 14
	<i>Appui du gouvernement</i>		
Questions à aborder avec les acteurs humanitaires et les acteurs du développement	22. Un mécanisme de financement des projets et d'acheminement des fonds d'aide humanitaire et/ou de développement aux niveaux provincial, régional et local a été identifié/mis en place	<input type="checkbox"/>	10
	23. Des liens entre la direction/le service chargé des réfugiés/rapatriés au sein du gouvernement et d'autres services gouvernementaux/ministères de tutelle ont été établis ; parallèlement, les futures possibilités de coopération ont été cernées, les contraintes reconnues et la direction/le service chargé des réfugiés impliqué dans la planification nationale du développement	<input type="checkbox"/>	6

¹⁴ Voir *Capacity-Building for Contracting in Employment Intensive Infrastructure Programmes* à l'Annexe 1.1 : Références.



Domaine :	Qu'est-ce qui a été mis en place ? Qu'est-ce qui a été fait ?	Tâches correspondantes dans le Livre 2 :
	24. Les plans et les fonds de développement tiennent compte des réfugiés/rapatriés et des autres groupes particuliers	11
	25. Des relations de travail ont été établies avec les ministères compétents (éducation, santé, environnement, agriculture, développement social et communautaire, condition féminine, intérieur, etc.) et les politiques nationales correspondantes ont été définies	11
	26. Des plans de développement nationaux, ainsi que des plans et des programmes nationaux de reconstruction/réhabilitation ont été élaborés et tiennent compte de la problématique du déplacement	11
	<i>Assistance des organismes donateurs</i>	
	27. Les principaux donateurs qui appuient le secteur du « développement » ont été identifiés ; les zones géographiques qu'ils privilégient, les secteurs qui les intéressent et les conditions auxquelles ils soumettent le financement des projets/programmes de développement sont connues	10
	28. Des dispositifs de financement destinés à appuyer l'autosuffisance par l'intermédiaire du gouvernement central, des autorités locales (financement direct) présentes sur le terrain et des ONG (financement direct) ont été mis en place	10
	29. L'appui financier aux initiatives est fondé sur les priorités et les plans de développement nationaux	10
	30. Des mécanismes de coordination avec le gouvernement, d'autres donateurs et des agents centralisateurs ont été institués ; une planification conjointe a été entreprise (au moins au niveau préliminaire)	16
	31. La participation (actuelle ou future) de l'UNHCR à ces organes de coordination et de planification est confirmée	16
	32. Des démarches ont été entreprises auprès des services chargés de l'aide humanitaire et du développement au sein des ambassades, afin de les sensibiliser au sort des réfugiés/rapatriés et d'étudier les moyens d'assurer la prise en compte des réfugiés/rapatriés dans leurs priorités et programmes de développement	16
	<i>Engagement des agences de l'ONU</i>	
	33. Le Représentant résident a été mis au courant de la situation et son aide sollicitée, de sorte que les problèmes de réfugiés/rapatriés soient intégrés aux préoccupations de l'Équipe des Nations Unies dans le pays (UNCT)	1, 2





34. L'UNHCR a participé activement à la Procédure d'appel global (CAP)	<input type="checkbox"/>	10
35. L'UNHCR a participé activement au processus BCP/PNUAD (en utilisant le bilan commun comme outil de planification)	<input type="checkbox"/>	10, 11
36. Les objectifs et la stratégie d'ensemble de l'UNHCR dans le pays appuient les objectifs du PNUAD dans le pays ; la planification et la programmation conjointes sont fondées sur les objectifs communs du PNUAD	<input type="checkbox"/>	11
37. Les programmes (objectifs, priorités, zones d'intervention géographiques, contraintes, possibilités d'expansion, connaissance de la situation des réfugiés, etc.) des autres agences de l'ONU dans le pays sont connus	<input type="checkbox"/>	5
38. Les domaines d'expertise des autres agences de l'ONU présentes dans le pays et susceptibles d'être mis à profit par l'UNHCR – par ex., l'enfance, l'éducation, la santé pour l'UNICEF, la sécurité alimentaire, les projets vivres contre travail pour le PAM, l'agriculture pour la FAO, les activités génératrices de revenus et le système judiciaire pour le PNUD, la microfinance, le développement socioéconomique, la formation technique, les petites entreprises et les coopératives pour l'OIT, le VIH/SIDA pour l'ONUSIDA –, sont connus	<input type="checkbox"/>	5
39. Des discussions ont été amorcées avec ces agences afin de débattre d'une éventuelle coopération, ainsi que des possibilités de planification et de programmation conjointe	<input type="checkbox"/>	5
<i>Participation des ONG/de la société civile</i>		
40. Les ONG locales ou internationales qui interviennent dans la zone d'accueil des réfugiés et/ou dans le pays d'opération ont été identifiées et leurs domaines de compétences cernés	<input type="checkbox"/>	5
41. Le recours aux compétences locales est maximisé	<input type="checkbox"/>	5
42. Les besoins de certaines ONG locales, potentiellement efficaces, en matière de constitution de capacités, ont été cernés et satisfaits	<input type="checkbox"/>	5
43. Des détails sur l'expérience que d'autres agences de l'ONU et différents donateurs ont pu acquérir avec certaines ONG/associations locales ont été obtenus ; des recommandations relatives à d'événements partenariaux ont été sollicitées et reçues	<input type="checkbox"/>	5
44. Une stratégie a été élaborée afin de mobiliser, sur place, des fonds au profit de différentes ONG (qui deviendront des partenaires opérationnels mais qui ne seront pas financées par l'UNHCR)	<input type="checkbox"/>	10





Domaine :	Qu'est-ce qui a été mis en place ? Qu'est-ce qui a été fait ?	Tâches correspondantes dans le Livre 2 :
	<p><i>Systèmes de gestion des informations</i></p> <p>45. Un mécanisme interorganisations servant à collecter des informations sur les programmes et les activités d'assistance humanitaire et de développement menés dans la zone d'opération (informations qui serviront de point de départ à la planification conjointe) a été mis en place</p> <p>46. Les principales organisations impliquées dans des initiatives pertinentes – agences de l'ONU, acteurs du développement, organes gouvernementaux, donateurs, représentants de la société civile/ONG – ont été identifiés</p> <p>47. Les dispositifs permettant de constituer ou de renforcer des systèmes de gestion des informations ont été définis/adoptés</p>	<p>✓</p> <p>17</p> <p>5</p> <p>17</p>
Questions relatives à la planification sur le terrain	<p><i>Plans stratégiques</i></p> <p>48. Des plans relatifs aux initiatives d'autosuffisance ont été intégrés aux plans de développement locaux, régionaux et nationaux</p> <p>49. Des approches intersectorielles, intégrées, ont été adoptées</p> <p>50. Des mécanismes axés sur le renforcement des capacités et la viabilité à long terme ont été adoptés par les autorités et les directions locales des ministères compétents, par les réfugiés/rapatrés et les communautés locales, par la société civile, etc.</p> <p>51. L'approche « zonale », c.a.d. axée sur les zones d'accueil des réfugiés/rapatrés, a été pleinement adoptée et débouche sur des processus/initiatives tangibles de développement local et sur l'intégration de différents services</p> <p>52. Les aspects juridiques ou ayant trait à la protection de l'accès des réfugiés aux ressources, aux moyens de production, aux services, aux droits, à la libre circulation, à l'éducation, etc. ont été réglés</p> <p>53. La mise en commun des informations et la planification conjointe avec les autorités locales, les acteurs humanitaires et les organisations de développement, la population cible et la société civile sont des réalités opérationnelles</p>	<p>11</p> <p>6</p> <p>9</p> <p>6, 14, 15, 16</p> <p>16</p>
Questions relatives à l'exécution	<p><i>Processus de développement communautaire</i></p> <p>54. Des activités de développement communautaire visant à promouvoir l'organisation communautaire et à renforcer les structures de direction au sein des populations réfugiés/rapatrés ont été entreprises (à des fins d'autosuffisance sociale)</p>	<p>15</p>





Questions relatives à l'exécution	55. Des liens ont été établis entre les structures de la communauté réfugiée/rapatriée et celles de la communauté locale et l'on assiste à un dialogue constructif.	15
	<i>Processus de développement communautaire</i>	
	56. Des formules visant à accroître l'autosuffisance économique via la mise à disposition de terres arables et la fourniture de l'appui correspondant ont été mises au point, au bénéfice des hommes et des femmes	15
	57. Des programmes destinés à préserver les biens productifs des populations relevant de la compétence de l'UNHCR et à renforcer les mécanismes de survie positifs ont été mis en place	15
	58. Des formules intégrées, visant à accroître l'autosuffisance économique via l'organisation d'activités génératrices de revenus et la prestation de services financiers ont été mises au point, de sorte qu'hommes et femmes en bénéficient dans des conditions d'égalité	14
	59. Dans les zones rurales, les activités génératrices de revenus (autres que les activités agricoles) sont encouragées afin d'appuyer le développement économique local	15
	60. Des formules visant à accroître l'autosuffisance économique au moyen de programmes de placement direct et de création d'emplois ont été mises au point, de sorte qu'hommes et femmes en bénéficient dans des conditions d'égalité	3, 12, 13
	61. Des formules visant à accroître l'autosuffisance économique au moyen de formations professionnelles s'adressant aux adultes et aux adolescents réfugiés ont été mises au point, de sorte qu'hommes et femmes en bénéficient dans des conditions d'égalité	12, 13, 14
	62. Des programmes destinés à favoriser l'accès des populations réfugiées/rapatriées et des populations locales à l'éducation ou aux bourses d'études, ainsi que la validation des diplômés et des qualifications professionnelles ont été élaborés	14
63. Des activités de développement communautaire (par ex. création de services financiers communautaires) ont été mises au point	15	
64. Des projets d'amélioration/de développement des infrastructures, de développement des services communautaires, de renforcement de l'économie locale et de réhabilitation/sauvegarde de l'environnement local ont été élaborés à l'aide d'une méthodologie axée sur l'emploi de main-d'œuvre (par ex. projets vivres contre travail ou espèces contre travail)	12	





Domaine :	Qu'est-ce qui a été mis en place ? Qu'est-ce qui a été fait ?	✓	Tâches correspondantes dans le Livre 2 :
	<i>Traitement d'autres aspects de l'autosuffisance</i>		
	65. La sécurité alimentaire est améliorée moyennant des activités axées sur l'agriculture de subsistance et l'agriculture commerciale ; des groupes de production et des associations de commercialisation ont été créés et fonctionnent efficacement	<input type="checkbox"/>	15
	66. Des formations professionnelles sont assurées	<input type="checkbox"/>	14
	67. Les infrastructures sont développées et maintenues à des niveaux satisfaisants au moyen de mécanismes communautaires	<input type="checkbox"/>	12
	68. Des services intégrés, axés sur le développement social/communautaire, sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	69. Des services médicaux intégrés sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	70. Des services intégrés, visant à dispenser une éducation institutionnelle et en marge des salles de classe, sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	71. Des services intégrés, relatifs à la production agricole et à l'élevage, sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	72. Des services intégrés, relatifs aux activités économiques et financières, sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	73. Des services intégrés de gestion des ressources naturelles et de sauvegarde de l'environnement sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	74. Des services d'orientation psychosociale sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
	75. Des services intégrés, relatifs aux soins médicaux, à l'éducation institutionnelle ou en marge des salles de classe, à la production agricole, aux activités économiques et financières, à l'environnement et à l'orientation psychosociale sont assurés	<input type="checkbox"/>	13, 14, 15, 16
Questions relatives au désengagement	<i>Mécanismes destinés à mettre fin à l'intervention directe dans les initiatives d'autosuffisance</i>		
	76. Stratégie de gestion des informations élaborée	<input type="checkbox"/>	(voir l'Outil 13)
	77. Aide à la définition d'initiatives d'autosuffisance prodiguée à d'autres acteurs	<input type="checkbox"/>	(voir l'Outil 13)
	78. Aide à la consolidation des capacités gouvernementales prodiguée	<input type="checkbox"/>	(voir l'Outil 13)
	79. Conseils relatifs à la clôture des sous-projets sollicités	<input type="checkbox"/>	(voir l'Outil 13)
	80. Transfert des fonds/biens de développement	<input type="checkbox"/>	(voir l'Outil 13)

APPENDICE 1

Références (Informations essentielles)



RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

Le présent Appendice se compose de 17 annexes qui proposent des informations essentielles, en rapport avec l'autosuffisance. Toutes les annexes sont référencées dans le Livre 2 : Garantir le succès de la stratégie d'autosuffisance. L'Appendice 1 est subdivisé en cinq grandes parties, de sorte que les textes sont regroupés par thèmes. Si vous souhaitez parcourir le présent document sans consulter les références placées dans le Livre 2, reportez-vous au tableau de la page suivante : il vous permettra de localiser rapidement les informations qui vous intéressent.

Sommaire			
numéro de l'Annexe :	Titre de l'Annexe :	Contenu :	Intitulés
Annexe 1.1	Références	Liste des ouvrages cités dans le texte, qui proposent des informations générales utiles	Bibliographie Liens utiles
<i>À propos de l'autosuffisance</i>			
Annexe 1.2	Comprendre le contexte (nécessité de l'autosuffisance)	<i>Explique pourquoi l'UNHCR s'implique de plus en plus activement dans des stratégies d'autosuffisance et pourquoi l'autosuffisance joue un rôle central dans la mise en œuvre de solutions provisoires ou durables</i>	Les enjeux L'autosuffisance et le Cadre de mise en place de solutions durables Autosuffisance et moyens de subsistance durables
Annexe 1.3	L'autosuffisance aux différents stades d'une opération	<i>Décrit les formes que l'autosuffisance peut prendre pendant les différentes phases d'une opération</i>	L'autosuffisance au stade de l'urgence L'autosuffisance au stade de l'assistance sous forme de soins et d'entretien L'autosuffisance lors de l'intégration sur place L'autosuffisance lors du rapatriement et de la réinsertion
Annexe 1.4	Facteurs s'opposant à l'autosuffisance (quelques considérations)	<i>Traite des facteurs qui peuvent entraver la promotion ou s'opposer à l'adoption d'une stratégie d'autosuffisance. Dans certaines circonstances, il semble difficile, si ce n'est vain, de prôner l'autosuffisance</i>	Considérations politiques Considérations juridiques et institutionnelles Considérations relatives au milieu physique et aux ressources naturelles Considérations socio-économiques Problèmes propres aux réfugiés urbains Problèmes propres aux femmes Problèmes propres aux enfants séparés de leurs parents ou non accompagnés Problèmes relatifs aux adolescents Problèmes des personnes atteintes par le VIH/SIDA Problèmes en rapport avec la guerre et l'insécurité
<i>Évaluations et conception</i>			
Annexe 1.5	Principes directeurs relatifs aux évaluations	<i>Souligne l'importance des évaluations et indique les principes essentiels à respecter pour les réaliser adéquatement</i>	Les principes

Annexe 1.6	Ciblage des évaluations	<i>Indique comment cibler différents groupes à des fins d'évaluation – en expliquant quels sujets il convient d'aborder, comment il faut en parler et avec qui</i>	Informateurs principaux Groupes de discussion Visites à domicile Visites sur les marchés Classement en fonction de la vulnérabilité
Annexe 1.7	Types d'évaluations	<i>Décrit les différents domaines d'évaluation et explique quand, comment et avec qui réaliser des évaluations</i>	Choix du type d'évaluation
Annexe 1.8	Populations cibles	<i>Indique quelques méthodes pour répartir la population réfugiée/rapatrée et la population d'accueil en différents groupes lors de l'étude des interventions d'autosuffisance</i>	Remarques générées Bénéfices potentiels Problèmes potentiels
Annexe 1.9	Production, commercialisation et prestation de services : quelques idées moins conventionnelles	<i>Répertoire certaines activités rémunératrices moins classiques. Utilisez le tableau pour stimuler d'autres activités et pour étudier de plus près les activités qui vous semblent convenir, parmi celles qui sont proposées</i>	
<i>Gestion de projets</i>			
Annexe 1.10	Suivi et évaluation	<i>Explique ce que sont le suivi et l'évaluation, en précisant les différences entre les deux processus</i>	
Annexe 1.11	Indicateurs	<i>Définit ce que sont les indicateurs, en expliquant pourquoi et comment on les utilise. Présente également des principes directeurs pour la définition des indicateurs, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs, issus du Guide de l'UNHCR pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations</i>	Standards et indicateurs de l'UNHCR Mode d'utilisation des indicateurs Choix d'autres indicateurs Vérification des indicateurs
<i>Interventions</i>			
Annexe 1.12	Suivi et évaluation	<i>Explique en quoi consiste l'autosuffisance sociale, illustre l'importance qu'elle revêt aux premiers stades d'une opération et montre comment elle peut servir de point de départ à l'autosuffisance économique</i>	En quoi consiste l'autosuffisance sociale ? Importance de l'autosuffisance sociale



Sommaire		Contenu :	Intitulés
Annexe 1.13	Interventions en rapport avec l'emploi et l'entreprise	Décrit un certain nombre d'activités (liées à l'emploi, au développement des entreprises et des activités rémunératrices, à la formation et au développement économique local) aptes à contribuer à l'autosuffisance, tant économique que sociale. Chaque activité est décrite dans un guide concis, qui explique pourquoi, comment et quand il faut (ou il ne faut pas) l'exécuter. (Les guides sont inspirés de publications de l'OIT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formation technique et professionnelle 2. Développement économique local 3. Services publics d'emploi 4. Espèces contre travail 5. Vivres contre travail 6. Projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre 7. Passation de marchés communautaires 8. Promotion des micro et petites entreprises 9. Microfinance 10. Services d'appui aux entreprises 11. Gérez mieux votre entreprise 12. Développement de l'entrepreneuriat féminin
Annexe 1.14	Rémunération du travail à l'aide de bons	Indique comment les systèmes « vivres contre travail » ou « espèces contre travail » peuvent être remplacés par des systèmes de bons, qui s'avèrent plus appropriés dans certaines situations	
Annexe 1.15	Envois de fonds et prêts en nature	Décrit les systèmes qui peuvent se substituer à l'octroi de crédits et de subventions en espèces, en illustrant les avantages que ces systèmes procurent dans de nombreuses situations. Indique également comment les systèmes d'épargne en nature, de subventions non liquides et d'envois de fonds complètent l'aide au développement des entreprises	<p>Subventions non liquides destinées aux entreprises naissantes</p> <p>Épargne en nature</p> <p>Prêts en nature</p> <p>Envois de fonds</p>
Annexe 1.16	Substitution aux secours	Décrit les activités de substitution aux secours et montre comment la production locale d'articles de secours, en vue de leur distribution à des réfugiés ou à des rapatriés (dans un colis de rapatriement) contribue à l'autosuffisance	<p>Substitution aux secours et autosuffisance</p> <p>Gestion des activités de substitution aux secours</p> <p>Inconvénients</p>
Annexe 1.17	Projets à impact rapide	Décrit les projets à impact rapide, explique pourquoi ils ont été mis au point et précise les objectifs qu'ils doivent habituellement remplir. Indique également différents critères et décrit le cycle-type des projets à impact rapide	

Annexe 1.1

RÉFÉRENCES

La présente annexe précise les références des publications citées dans le texte, qui vous permettront de vous documenter sur différents sujets.

A. Bibliographie

Agenda pour la protection.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Département de la protection internationale. Troisième édition, UNHCR, Genève, juin 2004 pour la version française.

A Guide On: Food as an Incentive to Support Vulnerable Households and Communities in Securing and Improving Their Assets.

Bureau international du travail/Programme alimentaire mondial, 2002.

Applying the Comprehensive LED Approach - The Case of Mozambique.

Boekel van, Geert; Logtestijn van, Marjon.

Programme du Développement économique local (LED),

Service Développement des coopératives, Bureau international du Travail.

BIT, Genève, 2002.

Are W.E. Being Served? The Work of the International Labour Organisation (ILO) in Promoting More and Better BDS for Women Entrepreneurs.

Gerry Finnegan, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises – (IFP/SEED), Développement de l'entrepreneuriat féminin, BIT, Genève, 2003.

<http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1780218991/Are%20WE%20being%20serve-d-150903.pdf>

Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR (également appelé « Cadre pour des solutions durables »).

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Division de l'appui opérationnel, Section de la réintégration et de l'installation sur place. Groupe central chargé des solutions durables.

UNHCR, Genève, mai 2003.

Clutterbuck, D. *Learning Alliances: Tapping into Talent.*

Chartered Institute of Personnel and Development, Londres, 14 octobre 1998.

Community-based Approach Manual (Manuel relatif au développement communautaire), à paraître prochainement.

UNHCR/DSO/CDEGEC, Section chargée du développement communautaire, de l'éducation, de l'égalité des genres et des enfants.

Community-based Training for Employment and Income Generation: a Guide for decision-makers, Haan HC, Bureau international du travail. Département de la formation (actuellement IFP/SKILLS), Genève, BIT, 1994.

Community contracts in urban infrastructure works: Practical lessons from experience. Tournée, Jane; Esch, Wilma van. Bureau international du travail. Appui, conseil, services d'information et formation pour le développement à haute intensité d'emploi en Afrique et Asie (ASIST) BIT, Turin, 2001.

Convention de 1951 relative au statut des réfugiés.
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.
UNHCR, Genève, 28 juillet 1951.
<http://www.unhcr.org>

Course Materials: Capacity Building Workshop on Women's Entrepreneurship Development. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise (EMP/ENT), Turin : Centre international de formation de l'OIT, 2004.

Decent work matters in crisis: ILO response to crisis challenges, Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction, IFP/CRISIS, BIT, Turin, Mai 2003.

Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM (avec outils et documents de référence).
Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés/Programme alimentaire mondial. Première édition.
UNHCR/PAM, Genève, juin 2004.

Economic Mapping and Capacity-building for Female Refugees: Lumbala N'Guimbo Administrative Centre - Moxico Province, Angola.
Rotafina José Sande. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2004.

Employment intensive-Reconstruction Works in Countries Emerging from Armed Conflicts. Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Département du Redressement et de la Reconstruction. BIT, Turin, 2001.

Gérez mieux votre entreprise (GERME) : éléments de base. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise, BIT, Genève, 2000.

GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit
Susanne Bauer, Gerry Finnegan et Nelien Haspels.
Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise, BIT/Bureau sous-régional pour l'Asie de l'est/BSR, Bangkok, juin 2004.

Good Labour Policies and Practices in Employment Intensive Programmes – Quick Overviews from the Guide.

Programme d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève.

Guidelines for Establishing Emergency Public Employment Services.

Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction.

Département Redressement et Reconstruction, Bureau international du travail BIT, Turin, 2003

Guide pratique pour l'usage systématique des standards et indicateurs dans les opérations du HCR.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés. Première édition UNHCR, Genève, janvier 2004.

Handbook on Strengthening Protection Capacities in Host Countries.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Département de la protection internationale (à paraître en 2006).

ILO GYBI Generate Your Business Idea, a Workbook for Potential Entrepreneurs.

Bureau régional pour le projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.

Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT/Harare.1998 (2ème publication en 2002).

Improve Your Business Basic Kit: Manual on Marketing.

Bureau régional pour le projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.

Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise, BIT/Harare, 1994 (3ème publication 1997).

Initiative Convention Plus.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Département de la protection internationale, Groupe chargé de la Convention Plus.

UNHCR, Genève, 2003.

<http://www.unhcr.org/convention-plus>

International Conference on Migrant Remittances: Development Impact, Opportunities for the Financial Sector and Future Prospects.

Ministère du développement international (DFID)/Banque mondiale/Programme international sur la politique des migrations.

Londres : 9-10 octobre 2003.

Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit – un Manuel de formation.

Bureau international du travail, Programme Finance et Solidarité/ Haut

Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Section de la réintégration et de l'installation sur place.

HCR/BIT, Turin, 2003.

Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons Drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe.

Pamela Nichols Marcucci, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2001.

La promotion de l'entrepreneuriat féminin : les stratégies et outils du cycle de projet (Un manuel pour les praticiens).

Claudia Ulrike Gminder. Direction du développement et de la coopération, Section Emploi et Revenus. DDC, Berne, mai 2004.
www.sdc.admin.ch/themes

Lazarte, A. 'Local Economic Development in Post-Conflict Situations'. in *Jobs After War, a Critical Challenge in the Peace and Reconstruction Puzzle*. Sous la direction d'E. Date-Bah.

Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 2003.

Le projet Sphère 2004.

Charte Humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes.

www.sphereproject.org

Les options en matière de moyens d'existence dans le cadre de situations mettant en jeu les réfugiés : un manuel pour la promotion de pratiques agricoles rationnelles.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Section des services de l'environnement et de l'ingénierie, Section des services techniques et de l'environnement, UNHCR et Care International,. Genève, décembre 2002.

Local Economic Development in Post-Crisis Situations: Operational Guide.

Gasser, Martin, Salzano Carmela, Di Meglio Roberto, Lazarte-Hoyle Alfredo. Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 2003.

Manuel de l'UNHCR (chapitre 4 - Gestion des opérations), périodiquement actualisé.

Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Division de l'appui opérationnel, Section de la réintégration et de l'installation sur place UNHCR, Genève, 2006.

Manuel relatif à la planification et à la mise en œuvre des programmes d'aide au développement pour les réfugiés (DAR).

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Division de l'appui opérationnel, Section de la réintégration et de l'installation sur place UNHCR, Genève, 2006.

Marquardt, M.J.

Action Learning in Action: Transforming Problems and People for World-Class Organizational Learning.

Palo Alto, Californie (E.-U.) : Davies-Black, 1999.

Notes d'information sur les moyens d'existence durables.

Département pour le développement international (Royaume Uni). DFID, Londres, octobre 2001.

Note d'orientation sur les solutions durables en faveur des personnes déplacées (réfugiés, personnes déplacées dans leur propre pays et rapatriés)

Groupe des Nations Unies pour le développement

GNUD, Genève, octobre 2004.

<http://www.undg.org/documents/5239->

[UNDG_Guidance_Note_on_Durable_Solutions_for_Displaced_Persons_-_English.doc](http://www.undg.org/documents/5239-)

O' Dougherty, Laura : *Uprooted and silent: Central Americans in Mexico City.*

Mexique : Académie mexicaine des droits de l'homme, 1989.

Of nets and assets: effects and impacts of employment-intensive programmes - a review of ILO experience. Keddeman, Willem.

Service des investissements à haute intensité de main d'œuvre, Bureau international du travail, Département du redressement et de la reconstruction, BIT, Genève, 1998.

Organisation, Negotiation and Contracting in Development Programmes and Projects: a study of Current Practice at the Community Level. Overview Report.

Peter Oakley, Programme des Investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction.

BIT, Genève, 1999 (2ème publication, Turin 2001).

Partenariat : un manuel de gestion des opérations pour les partenaires du HCR

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

UNHCR, Genève, 2001.

Participatory Techniques and Tools: A WFP Guide "Booklet 5: Working with Communities."

Programme alimentaire mondial, Division des stratégies et des politiques.

PAM, Rome, 2001.

Presencia de Los Refugiados Guatemaltecos en Mexico (memoria).

Mexique : Commission mexicaine d'aide aux réfugiés (COMAR)/Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, 1999.

Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de Main-d'œuvre-HIMO :

Politiques et pratiques du travail (Guide) : David Tajgman et Jan de Veen, BIT, Genève, 1998.

Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de Main-d'œuvre-HIMO :

Renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction, Programme d'investissements à forte intensité d'emplois, Département du redressement et de la reconstruction, BIT, Genève, 2000.

Promoting Women's Entrepreneurship Development Based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South.

Kantor, Paula. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (IFP/SEED), Bureau international du travail, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2000.

Quick Impact Projects: A Provisional Guide.

Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Division de l'appui opérationnel, Section de la réintégration et de l'installation sur place. UNHCR, Genève, mai 2004.

Rapid Market Appraisal: A Manual for Entrepreneurs/Rapid Market Appraisal: A Manual for Trainers.

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Organisation internationale du travail, Programme FIT. BIT, Genève, 2000.

Rapport à l'Assemblée générale.

54e session du Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire. Genève, 29 septembre – 3 octobre 2003.

Reference Guide on Business Development Services.

Gerrit Ribbink, SNV/Netherlands Development Organisation, 2003.
<http://www.snvworld.org/cds/rgBDS/table-of-contents.htm>

Refugee livelihoods: a case study of the Gambia, Carrie Conway, Groupe d'évaluation et d'analyse de la politique générale (EPAU), UNHCR, Genève, novembre 2004.

Renforcer une approche du développement communautaire.

Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire. 20e réunion. EC/51/SC/CRP.6
Comité permanent de l'UNHCR, Genève, 15 février 2001.

Re-opening Mozambique - Lessons learned from the Feeder Road programme.

Programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre, BIT-Sida. Programme des Nations Unies pour le développement, Administração Nacional de Estradas, PNUD, Maputo, 2002.

Report on Training and Capacity Building of Female Refugees.

Réalisé par l'équipe WEDGE (SEED) de l'OIT, en association avec IFP/CRISIS. Namsifu Nyagabona. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2004.

Seminar Reader, Developing Commercial Markets for Business Development Services, Alexandra O. Miehlbradt et Mary McVay, pour le Programme de développement des petites entreprises du Bureau international du travail. BDS PRIMER, Séminaire annuel sur les services d'appui aux entreprises, Turin, septembre 2003.
BIT, Turin 2004.

SIYB Business Plan.

Bureau régional - projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.

Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise.

BIT/ Harare, édition révisée, 1998.

Skills development, skills training, vocational training for self-reliance, M., Houtart, Section des services communautaires/éducation, Délégation de l'UNHCR à Kampala, août 2000.

Small Enterprise Development – An Introduction to the Policy Challenge.

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.

Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise.

BIT, Genève, 2003.

Start Your Own Business (SYB) Manual.

Bureau régional - projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises.

Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise.

BIT/Harare, édition révisée, 1998.

Summary of the Minutes of the Joint UNHCR/WFP Workshop on Self-reliance Assessments.

Programme alimentaire mondial /Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés.

Genève, septembre 2003.

The Integration of Former Guatemalan Refugees in Mexico: A Multi-Faceted experience, sous la direction d'Edith F. Kauffer-Michel, San Cristobal de las Casas, Mexique, El Colegio de la Frontera Sur, 2002.

The Role of the ILO in Implementing Local Economic Development Strategies in a Globalised World. Rodríguez-Pose, Andrés. Programme du Développement économique local.

Bureau international du travail, Département Développement des coopératives.

BIT, Genève, 2002.

B. Liens utiles

Sujet	site web
Portail microfinance	http://www.microfinancegateway.org/
Objectifs du Millénaire pour le développement	www.un.org/millenniumgoals
Projets de microfinance dans les pays sortant d'un conflit	www.postconflictmicrofinance.org
Refugee International	http://www.refugeesinternational.org
Réseau sur les moyens de subsistance des réfugiés	Au sein de l'UNHCR, le Groupe chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale (GEAP) a lancé une liste de diffusion par courrier électronique sur les moyens de subsistance, afin de constituer un réseau de praticiens et de chercheurs intéressés par la problématique des moyens de subsistance et de l'autosuffisance des réfugiés. Le réseau permettra d'échanger des idées, de partager les enseignements tirés de l'expérience, d'informer les membres des initiatives en cours et d'offrir des possibilités d'apprentissage et de coopération interorganisations. Pour vous inscrire sur la liste, il vous suffit d'adresser un message à Madame Cindy Horst (REF.NET@inter.NL.net) en décrivant brièvement vos centres d'intérêt et votre expérience en matière de moyens de subsistance et en précisant ce que vous attendez de cette liste
ReliefWeb	www.reliefweb.int/w/rwb.nsf
Réseau pour l'éducation et la promotion des petites entreprises	www.seepnetwork.org
Documents du PNUD sur les moyens de subsistance durables	http://www.undp.org/sl/Documents/documents.htm
site de World Refugee	www.worldrefugee.com



Un bénéficiaire des programmes de formation et des services d'appui aux entreprises en plein travail.

Annexe 1.2

COMPRENDRE LE CONTEXTE (NÉCESSITÉ DE L'AUTOSUFFISANCE)

La présente annexe explique pourquoi l'UNHCR s'implique de plus en plus activement dans l'autosuffisance et montre que l'autosuffisance joue un rôle central dans la mise en place de solutions durables ou à plus court terme.

A. Introduction

L'UNHCR aborde les situations de déplacement prolongé, les moyens de subsistance et l'autosuffisance des réfugiés avec un nouvel engagement. Cette évolution est due à plusieurs facteurs :

- Le nombre d'opérations d'urgence et de programmes de rapatriement à grande échelle ayant sensiblement diminué, l'UNHCR est aujourd'hui en mesure d'accorder une attention accrue à d'autres aspects de son action, notamment à la nécessité de gérer et de régler les situations prolongées de déplacement et d'exil que subissent certains réfugiés.
- Du fait des restrictions budgétaires croissantes et de la diminution de l'aide disponible pour les réfugiés dans de nombreuses régions du monde, il est devenu difficile de maintenir des normes humanitaires minimales au travers de programmes d'assistance. Dans le même temps, les donateurs et d'autres acteurs sont de plus en plus soucieux de définir des stratégies pour réduire le volume des dépenses associées aux secours.
- Un nombre croissant d'États et de sociétés d'accueil se déclarent préoccupés par la présence d'une population réfugiée sur leur territoire et par les effets négatifs d'un tel phénomène – or il est possible de remédier en partie à ces problèmes en mettant en évidence le potentiel positif et productif des réfugiés.
- Lorsque les réfugiés sont confinés dans des camps, où ils ne peuvent exercer que quelques rares activités productives, voire aucune, et où ils n'ont guère de perspectives d'avenir, il y a tout lieu de craindre qu'une telle situation ne produise des conséquences négatives – frustration, comportements antisociaux, insécurité, etc. – qui ne favorisent certes pas la recherche de solutions durables.

B. Les enjeux

Dans de nombreuses situations, les réfugiés sont relégués au rôle de simples bénéficiaires de l'assistance humanitaire. Les pays qui prodiguent leur hospitalité à d'importantes populations réfugiées sont généralement pauvres ; les zones qui accueillent les réfugiés, souvent isolées, sont négligées par les acteurs du

développement et ne sont pas considérées comme des régions prioritaires par le gouvernement hôte. De plus, la présence de populations réfugiées pendant une période prolongée a des répercussions sociales et économiques à long terme (qui peuvent aboutir à des situations conflictuelles et à une montée de l'insécurité si l'on n'y remédie pas en temps voulu et de manière adéquate) ; enfin, les réfugiés se heurtent à des réglementations restrictives (en matière d'asile), qui limitent leur liberté de circulation, ainsi que l'accès à l'éducation et à d'autres services, droits et moyens. Les réfugiés, comme les populations qui les accueillent, demeurent de ce fait victimes de l'exclusion et de la marginalisation.

Dans les pays qui sortent d'un conflit, la réinsertion durable des rapatriés pose des problèmes considérables. Après avoir bénéficié dans un premier temps de l'assistance des organisations humanitaires, les rapatriés sont souvent livrés à eux-mêmes : ils vivent dans des conditions d'extrême dénuement pendant de longues périodes, sans moyens et sans perspectives, dans un contexte politique instable. De telles situations sont lourdes de conséquences pour les rapatriés et les communautés qui les accueillent et menacent la stabilité politique, économique et sociale de ces collectivités, ainsi que leur environnement.

C. L'autosuffisance et le Cadre de mise en place de solutions durables

La présente publication s'inscrit dans un cadre plus large, qui reconnaît que le meilleur moyen de protéger les réfugiés est de trouver des solutions durables au problème du déplacement, par le biais du rapatriement, de l'intégration sur place ou de la réinstallation dans un pays tiers. Toutes ces stratégies sont fondées sur l'autosuffisance.

Pour les réfugiés de longue date, la nécessité de construire des processus de ce type ne fait pas de doute. La solution qui consiste à prodiguer des soins et à assurer un entretien, en maintenant les réfugiés dans un état de dépendance vis-à-vis de l'assistance humanitaire, n'est pas acceptable. La solution pour mettre fin à de telles situations est certes d'ordre politique mais le développement joue également un rôle essentiel et peut procurer des avantages à plus court terme. Il faut que les réfugiés aient la possibilité d'exercer des activités productives et de subvenir de plus en plus à leurs besoins en matière de vivres, d'eau, d'abris, de sûreté personnelle, de santé et d'éducation – de manière durable et digne. Ils ont pour cela besoin d'une aide que les organisations de développement sont mieux à même de prodiguer que les organisations humanitaires. Pour dispenser cette aide, l'UNHCR a élaboré une méthodologie : le Cadre de mise en place de solutions durable (également appelé Cadre pour des solutions durables).

Le Cadre de mise en place de solutions durables vise à offrir aux réfugiés, aux rapatriés et aux populations qui les accueillent, davantage de possibilités d'exercer des activités productives et de contribuer de manière positive à la société et à

l'économie. Le Cadre encourage la coopération et l'engagement en matière de répartition équitable des charges ; il n'oriente pas ces démarches sur les seuls réfugiés et rapatriés, mais sur les zones qui les accueillent, prises dans leur globalité. Il entend intégrer les réfugiés et les rapatriés dans les processus de développement et renforcer les capacités de production des réfugiés. Il prône également l'adoption d'une démarche plus intégrée, associant plus étroitement les agences de l'ONU, les ONG, les institutions financières internationales, les donateurs et les gouvernements.

On distingue trois approches :

1. En attendant la mise en œuvre de solutions durables (par le rapatriement, l'intégration sur place ou la réinstallation) l'UNHCR adopte une stratégie visant à promouvoir une assistance supplémentaire au développement, en faveur des réfugiés et des populations d'accueil dans le pays d'asile. Cette stratégie est celle de l'**aide au développement pour les réfugiés (DAR)**. Les programmes de DAR ne peuvent être efficaces que s'ils sont fondés sur le principe de l'autosuffisance.
2. Lors de la mise en œuvre d'une solution durable qui prévoit le retour des réfugiés dans leur pays d'origine, l'UNHCR prône une stratégie qui consiste à associer les acteurs humanitaires et les organisations de développement (ainsi que les fonds correspondants) pour créer un environnement propice dans ce pays. Cette stratégie est celle des « **4 R** », à savoir le **Rapatriement, la Réintégration, la Réhabilitation et la Reconstruction**. Dans ce cas aussi, le principe de l'autosuffisance est déterminant pour la réussite des programmes.
3. Lorsque les réfugiés sont intégrés dans leur pays d'accueil, ou réinstallés dans un pays tiers, l'UNHCR sollicite une aide supplémentaire au développement dans ce pays et construit des partenariats entre le gouvernement, les agences humanitaires et les organismes de développement, au profit des réfugiés et des communautés locales. Cette stratégie est dite du **Développement par l'intégration sur place (DLI)** et elle s'appuie, une fois encore, sur l'autosuffisance.

A

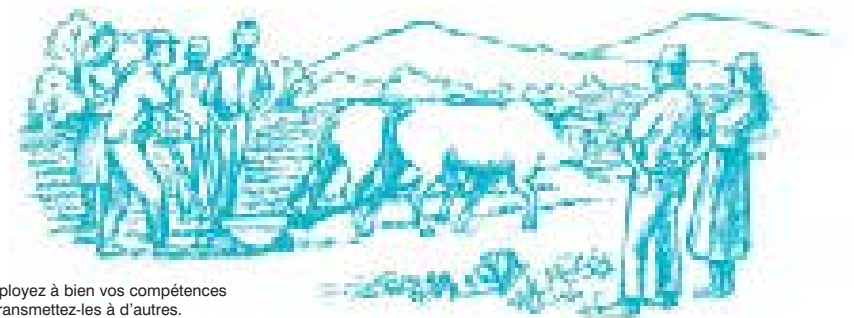
Voir à ce propos le **Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR**¹, ainsi que l'Annexe 1.3 : L'autosuffisance aux différents stades d'une opération.

¹ Cf Annexe 1.1 : Références.

D. Autosuffisance et moyens d'existence durables

Garantissant un accès autonome à l'eau, à la santé, à l'éducation et aux abris, l'autosuffisance procure en outre une sécurité alimentaire et financière. Pour parvenir à un tel résultat, il faut développer les moyens d'existence ou de subsistance, c.a.d. les moyens par lesquels les individus ou les ménages se procurent des vivres et des revenus : activité dans le secteur de la pêche, de l'agriculture, de l'élevage, du commerce, ou emploi rémunéré. L'appui au développement des moyens d'existence est une démarche essentielle pour promouvoir l'autosuffisance.

Les interventions doivent préserver et renforcer les moyens d'existence et la capacité des ménages à protéger leurs ressources productives et leurs stratégies d'adaptation positives. Par conséquent, les moyens d'existence sont durables lorsque les individus, les ménages et les communautés peuvent faire face au stress et aux traumatismes ou s'en remettre, conserver leurs capacités et leurs ressources, et offrir des perspectives viables à la génération suivante.



Employez à bien vos compétences
et transmettez-les à d'autres.

Annexe 1.3

L'AUTOSUFFISANCE AUX DIFFÉRENTS STADES D'UNE OPÉRATION

La présente annexe explique les formes que l'autosuffisance peut prendre pendant les différentes phases d'une opération en faveur de réfugiés.

A. Introduction

De même que les opérations évoluent, passant de la phase d'urgence à celle des solutions durables, il y a, entre la dépendance et l'autosuffisance, une transition progressive qu'il importe de faciliter et d'appuyer. (Il faut éviter, autant que possible, de créer une situation de dépendance, et ce dès le début de l'opération). Si les tâches nécessaires à la mise en place d'activités d'autosuffisance demeurent pour l'essentiel identiques, il n'en va certes pas de même pour les contextes, les besoins et les enjeux. L'autosuffisance est un processus qu'il convient de faire progresser aussi loin que possible – compte tenu de l'environnement juridique, social, politique, naturel et économique.

B. L'autosuffisance au stade de l'urgence

Si les réfugiés ont besoin d'une assistance immédiate pendant la phase d'urgence, il est néanmoins indispensable, bien que le moment semble mal choisi, de renforcer leur autosuffisance, afin de consolider leurs stratégies d'adaptation, de préserver les ressources productives qui leur restent et de rétablir la capacité sociale qui leur permet de subvenir à des besoins essentiels. Ce qui est en cause, ici, ce n'est pas uniquement la production alimentaire et les emplois : il s'agit d'empêcher les gens de recourir à des stratégies de détresse qui les rendront encore plus vulnérables à long terme. Il faut également leur rendre leur confiance en eux-mêmes et renforcer l'autosuffisance sociale. Pour cela, vous disposez de différents moyens. Par exemple :

- Appliquez le plus tôt possible une méthode de développement communautaire – consistant à renforcer les capacités et les institutions communautaires, et à mobiliser la communauté réfugiée et la communauté d'accueil pour les inciter à se prendre en charge et à assurer des soins de proximité, et pour favoriser la prise de décisions communautaire.
- Intégrez des représentants de la communauté réfugiée (et de la communauté d'accueil) dans les comités sectoriels.
- Tenez compte des spécificités liées à l'âge et au sexe dès les premiers stades de l'opération.

- Recrutez et formez des agents communautaires au sein de la communauté réfugiée (et de la communauté d'accueil).
- Utilisez la méthode de l'OIT, qui privilégie l'emploi de main-d'œuvre par rapport à la mécanisation, pour les programmes de travaux d'urgence.
- Encouragez les premières tentatives de production alimentaire (cultures potagères simples, élevage de petit bétail).

Trouvez des moyens spécifiques pour renforcer l'autosuffisance/les moyens de subsistance de la communauté d'accueil. Par exemple :

- Adressez des appels d'offres aux entreprises locales pour la construction du camp – afin de stimuler la croissance économique, de procurer des emplois et de favoriser la création d'entreprises dans le secteur.
- Encouragez les populations d'accueil à mettre en place des services d'approvisionnement – par exemple pour le bois de chauffage – lorsque les réfugiés sont confinés dans des camps, et à faciliter l'accès aux matières premières à des fins commerciales.
- Utilisez des systèmes de bons pour accroître les revenus de la communauté d'accueil et de la communauté réfugiée. Vous injecterez ainsi des liquidités dans l'économie locale.

C. L'autosuffisance au stade de l'assistance sous forme de soins et d'entretien

Il est particulièrement important d'engager les réfugiés sur la voie de l'autosuffisance à ce stade de l'opération. Si les réfugiés ont encore besoin d'une aide humanitaire, ils doivent néanmoins renforcer leurs stratégies d'adaptation positives, se procurer des biens ou des moyens de production et utiliser leur capacité sociale pour faire face à leurs besoins. Il faut leur donner les moyens de subvenir à leurs besoins – pour leur permettre de produire des denrées alimentaires et de générer des revenus, pour les aider à reprendre confiance en eux et pour renforcer la cohésion sociale. De la sorte, la dépendance à l'égard de l'aide humanitaire diminuera et la nécessité de dispenser des services spécialement destinés aux réfugiés sera moindre. Pour y parvenir :

- Informez-vous sur le contexte social et économique (tendances du marché et de l'emploi, analyse des dimensions culturelles et sexo-spécifiques des modes de subsistance).

A

Voir à ce propos l'**Annexe 1.13.6 : Projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre.**

B

Pour de plus amples informations, reportez-vous à l'**Annexe 1.14 : Rémunération du travail à l'aide de bons.**

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

- Concertez-vous avec les communautés, ainsi qu'avec les autorités locales et nationales, en vue de garantir l'accès aux ressources nécessaires aux activités de subsistance (notamment aux terres pour l'agriculture et l'élevage).
- Encouragez les partenariats et la collaboration entre la population réfugiée et la population locale pour créer des synergies entre des compétences et des ressources complémentaires, au profit des deux catégories de population (et pour améliorer la coexistence).
- Renforcez les capacités des institutions locales et améliorez leur accessibilité (services de vulgarisation, structures de formation, prestataires de services, fournisseurs d'intrants et systèmes de crédit), au bénéfice de la population réfugiée et de la population locale.
- Développez les infrastructures locales pour améliorer l'accès aux marchés, réduire les coûts de transport et accroître les revenus.
- Appuyez la création d'entreprises en facilitant l'accès à des institutions de microfinance et à des services d'appui aux entreprises, en créant des liens entre les producteurs réfugiés et les négociants et les marchés du pays d'accueil.
- Renforcez les liens avec les employeurs potentiels au sein de la communauté d'accueil – trouvez les moyens qui permettraient aux réfugiés de gagner un salaire.



Expérience sur le terrain : les réfugiés urbains et le chômage à Mexico

Les études menées sur les réfugiés originaires d'Amérique centrale qui résidaient à Mexico à la fin des années 1980 ont fait apparaître une corrélation entre le chômage et les allocations d'aide humanitaire. Les réfugiés qui avaient bénéficié d'une assistance financière (allocations) auparavant et pendant une période plus importante, trouvaient difficilement du travail tandis que ceux qui n'avaient jamais reçu d'aide, ou qui en avaient bénéficié pendant une période réduite, avaient tendance à trouver plus facilement un emploi.

SOURCE : O'Dougherty, Laura.

Uprooted and silent: Central Americans in Mexico City.

(Mexique : Académie mexicaine des droits de l'homme, 1989).

- Dispensez des formations afin de créer les compétences nécessaires pour créer des entreprises viables et trouver des emplois solides – c'est particulièrement important lorsque l'environnement productif et les activités rémunératrices ne sont pas les mêmes dans le pays d'accueil et le pays d'origine. 
- Élaborez une stratégie de substitution aux secours – il s'agit de produire divers articles et marchandises (des savons, moustiquaires, nattes et ustensiles aux couvertures, uniformes scolaires, sacs et pulls tricotés, des briques de construction aux réchauds en terre, des brochettes aux bureaux d'écoliers) et de les vendre à des organisations qui les distribueront ensuite à des réfugiés. 

A

Voir l'Annexe 1.13.1 : **Formation technique et professionnelle**

B

Voir l'Annexe 1.16 : **Substitution aux secours.**

- Appuyez la formation de comités représentatifs, efficaces et tenus de rendre des comptes, composés de membres de la communauté réfugiée et de la communauté locale, afin de renforcer les capacités, la collaboration et la responsabilité sociale, et de répondre aux besoins qui se font sentir dans différents secteurs – éducation, santé, eau et assainissement, etc. – ainsi que dans le domaine de la sécurité et du développement.



Au-delà des collines, non loin d'ici, à l'endroit où nous vivions...

D. L'autosuffisance lors de l'intégration sur place

L'autosuffisance joue un rôle central dans toute solution durable. Dans le cas de l'intégration sur place, elle met fin à la dépendance vis-à-vis de l'aide humanitaire (le réfugié est alors sur un pied d'égalité avec la communauté locale) et supprime la nécessité d'assurer des services spécifiquement destinés aux réfugiés. Les stratégies d'adaptation, les biens productifs et les ressources, la capacité sociale, tous ces éléments sont intégrés à ceux de la communauté d'accueil. Les modes de subsistance des réfugiés et des communautés d'accueil sont liés et le réfugié bénéficie d'un statut juridique qui lui permet de participer pleinement à la vie sociale, politique et économique (au même titre que les membres de la population autochtone). Il s'ensuit, en milieu urbain, que le réfugié accède librement à la formation, à l'emploi, aux services de microfinance, de santé et d'éducation et peut obtenir sans difficulté les documents requis par la loi. En milieu rural, le réfugié pourra également élever du bétail et exploiter des terres, il aura accès aux ressources hydriques, à différents services, aux intrants nécessaires à la production et aux marchés ; il pourra participer à des associations ou coopératives locales et bénéficiera de projets espèces contre travail et d'autres possibilités d'emploi.

E. L'autosuffisance lors du rapatriement et de la réinsertion²

Dans le cas d'un rapatriement, la préparation à l'autosuffisance doit débiter lorsque les réfugiés se trouvent encore dans leur pays d'asile. Une telle démarche peut même faciliter le rapatriement car les réfugiés se sentiront plus sûrs d'eux, mieux à même de se réinsérer dans leur pays d'origine et d'y gagner leur vie. Les réfugiés autosuffisants sont mieux armés pour profiter des nouvelles occasions qui se présenteront – ce qui leur donne davantage de moyens de gagner leur vie, pérennise leur réinsertion et renforce leur détermination à regagner leur localité d'origine. Les réfugiés non qualifiés ont plus de difficultés à se réinsérer ; de plus, les jeunes adultes nés en exil n'ont parfois jamais rien connu d'autre que la vie de réfugié. Les besoins sont donc identiques : il importe de consolider les stratégies d'adaptation positives, les ressources productives et le capital social pour favoriser le développement humain et économique.

Avant le rapatriement :

- Avec le concours des acteurs humanitaires et des organismes de développement présents dans le pays d'asile et le pays de retour, attachez-vous à promouvoir un processus de planification transfrontalier.
- Encouragez l'élaboration d'une stratégie de « 4R »/de transition et un processus de planification intégré incluant les rapatriés, les communautés locales et les autres populations relevant de la compétence de l'UNHCR (PDI, anciens combattants, etc.) dans le pays de retour. Définissez les rôles et les responsabilités des différentes organisations, ainsi que les stratégies d'engagement/de désengagement correspondantes.



² Voir à ce propos la publication de l'UNHCR, *Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration* (2006). (Annexe 1.1 : Références).

- Assurez l'accès à des informations exhaustives sur les zones de retour, afin de disposer d'une base solide pour concevoir des stratégies efficaces, et actualisez régulièrement ces informations.
- Communiquez des informations sur le profil (social et économique) des réfugiés et sur les zones probables de retour à l'équipe (formée de représentants du gouvernement, d'agences de l'ONU, de donateurs, d'ONG et des communautés d'accueil) opérant dans le pays d'origine.
- Cerner les besoins en matière de moyens d'existence et les possibilités économiques dans les zones de retour afin d'orienter les activités de préparation à l'autosuffisance et dispensez une formation adaptée aux besoins aux réfugiés et aux communautés d'accueil. La formation devrait également porter sur l'eau, l'assainissement et les infrastructures communautaires, les compétences en matière d'organisation et même prévoir des cours de langue à l'intention des réfugiés nés dans leur pays d'asile et parlant une autre langue.
- Veillez à ce que les certificats délivrés dans le pays d'asile soient reconnus et étudiez les possibilités d'intégrer les rapatriés qualifiés (enseignants, personnel médical, agents de développement communautaire, vulgarisateurs, etc.) dans les structures et services nationaux et locaux du pays de retour.
- Ciblez la formation technique sur les familles dont le rapatriement semble le plus probable et qui ont les capacités pour ce faire. Les familles vulnérables seront vraisemblablement dépendantes des familles capables après le rapatriement (lorsque l'assistance ne sera plus disponible).
- Au titre de la stratégie de transition/de « 4R » dans le pays de retour, abordez la question du recouvrement des terres (ou de l'accès aux terres) et des autres ressources productives (ainsi que des biens immobiliers) des rapatriés, en obtenant des autorités du pays d'origine des engagements quant à la participation à la planification et à la sélection des zones de réinsertion. La question des droits de la femme, notamment en matière de succession, doit également être traitée, et les besoins et droits des jeunes pris en compte.
- Facilitez l'établissement de liens entre les représentants des réfugiés, les organisations et les communautés dans les zones de retour, afin d'encourager la coopération et de renforcer la confiance, et organisez des visites dans les zones de retour à l'intention des rapatriés potentiels, pour tirer parti de ceci. Veillez à ce que les groupes de visiteurs informent les autres réfugiés de la situation sur le terrain et en débattent avec eux, et contribuent à la définition des grandes orientations et à la planification.
- Préparez les communautés d'accueil à absorber et à intégrer les rapatriés, en leur faisant comprendre que les rapatriés ne les priveront pas de leurs moyens d'existence mais contribueront au contraire à les développer.

- En coopération avec des acteurs du développement (par ex. le PNUD pour la gouvernance), dotez les autorités et les prestataires de services locaux des compétences et des ressources nécessaires pour appuyer les communautés rapatriées et les communautés d'accueil dans leurs efforts de développement économique et social et dans leur volonté de promouvoir une coexistence pacifique.

Pendant le rapatriement :

- Tenez compte de l'importance de la saison durant laquelle le rapatriement aura lieu, notamment en ce qui concerne la période de cultures, la période de croissance des végétaux et la construction de maisons.
- Observez l'évolution des capacités d'absorption des zones et des communautés de retour et modulez, si possible, le rythme des rapatriements en conséquence.
- Forgez des partenariats avec les acteurs du développement. Ceux-ci ont l'expérience des processus de planification participatifs qui favorisent l'engagement, permettent de mettre au point des plans réalistes et aboutissent à l'élaboration de stratégies aptes à garantir la durabilité, en assurant l'implication des réfugiés et des communautés d'accueil, ainsi que l'intégration des stratégies dans les plans de développement du pays d'origine.
- Tenez compte des possibilités de conflit entre les communautés d'accueil et les rapatriés et associez-les à la préparation de plans destinés à gérer les crises, les hostilités, les litiges immobiliers ou fonciers ou les différends quant aux droits d'usage.
- Donnez aux réfugiés la possibilité de transférer leurs moyens de production/ressources économiques (véhicules, machines, équipements, bétail) de leur pays d'asile vers leur pays d'origine afin d'encourager leur progression sur la voie de l'autosuffisance – ce qui facilitera leur réinsertion et favorisera la reconstruction.
- Facilitez le transfert de compétences du pays d'asile vers les zones de retour.

Expérience sur le terrain : rapporter les bonnes expériences au pays

Après leur rapatriement, certaines communautés afghanes ont pris conscience des avantages que la mobilisation communautaire et l'éducation des jeunes filles leur avaient procurés dans leur pays d'asile. Elles ont stimulé les processus de changement afin de susciter des effets bénéfiques à plus grande échelle en termes de développement. Dans certaines régions d'Érythrée, des rapatriées ont formé des groupes de femmes très efficaces, spécialisés dans l'épargne et le crédit, ainsi que dans l'aide aux petites entreprises. Les femmes qui dirigeaient ces groupes ou y jouaient le rôle de catalyseurs avaient travaillé comme agents de santé communautaires lorsqu'elles étaient réfugiées au Soudan. Elles se servaient désormais de leurs compétences pour mobiliser les communautés d'une autre manière et contribuaient ainsi de manière très conséquente à l'amélioration des conditions de vie des communautés dans lesquelles elles vivaient.

Si vous vous occupez des questions d'autosuffisance dans une opération de réinsertion et souhaitez appuyer les activités d'autonomisation des communautés, commencez par recenser les personnes qui ont bénéficié d'une formation exploitable dans les camps de réfugiés. Qui sont les agents de développement communautaire, les agents d'assainissement, etc. ? Considérez-les comme une ressource. Y aurait-il d'autres ressources humaines dont vous n'auriez pas connaissance ? Utilisez le projet PROFILE ou la nouvelle base de données d'enregistrement pour identifier et recenser les ressources humaines disponibles.

Myriam Houtart, ex-administratrice principale chargée de l'autosuffisance, RLSS/DSO, UNHCR, Genève.

- Réfléchissez (avec des acteurs du développement) à l'impact de vos interventions sur le développement à long terme – en termes de réhabilitation, de reconstruction, de croissance et de redressement économique local. Reconnaissez que la viabilité du rapatriement est en partie déterminée par les capacités d'absorption des zones de retour/du pays d'origine.
- Contribuez au rétablissement des mécanismes sociaux qui garantissent la prise en charge des plus vulnérables. Il se peut que ces mécanismes se soient enrayés dans le pays d'asile ; néanmoins, l'instauration de liens avec les structures des communautés d'accueil permet souvent, avec une aide extérieure, de les dégripper.
- ▶ Attachez-vous à promouvoir l'accès à des services de microfinance (et dans certains cas à des allocations en espèces) dans les zones de retour afin de faciliter la création de petites entreprises.
- Fournissez des informations sur les réfugiés considérés comme de bons clients par les institutions de microfinance dans les pays d'asile et mettez-les en rapport avec des prestataires de services de microfinance dans les zones de retour.

Après le rapatriement et dans le cadre d'une stratégie d'équipe interorganisations et gouvernementale :

- Reconnaissez que la cohésion communautaire peut contribuer au développement des moyens d'existence et à l'autosuffisance, et inversement. Demandez-vous par quels biais les rapatriés pourraient constituer des réseaux, échanger des informations et nouer des liens sociaux et économiques avec la population d'accueil – par exemple au travers d'associations d'agriculteurs, d'organisations professionnelles regroupant des enseignants ou d'autres corps de métiers, de centres de jour, de groupes de femmes ou de clubs de jeunes.
- Veillez à ce que les interventions de développement profitent aux communautés d'accueil.
- Encouragez une démarche axée sur le développement local et cherchez à associer différentes initiatives (concernant par exemple le retour des réfugiés et des PDI, le processus de DDR et d'autres processus).

A



Voir l'Annexe 1.13.8 : Promotion des micro et petites entreprises et l'Annexe 1.13.9 : Microfinance.

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

- Reconnaissez que les capacités d'absorption des zones de retour sont fonction des succès obtenus en matière de réhabilitation, de reconstruction, de développement et de redressement économique local. L'insuffisance des capacités d'absorption peut entraîner des mouvements de reflux des réfugiés – et une fois de retour dans leur ancien pays d'asile, ces réfugiés sont en général plus démunis que lorsqu'ils étaient rapatriés. Ce mouvement en sens inverse se solde souvent par la destruction de leurs stratégies d'adaptation, de leurs moyens de production et de leur capital social, déjà limités.
- Exploitez l'aptitude des réfugiés à faire progresser le processus de redressement – tirez parti de leurs capacités productives.
- Assurez l'accès à la formation afin de constituer des capacités techniques et de créer un climat de confiance, en utilisant les compétences des ex-réfugiés et de la population d'accueil.
- Renforcez le potentiel des envois de fonds de l'étranger moyennant la mise en place de systèmes bancaires aptes à gérer les transferts internationaux de ressources privées.
- Faites progresser les processus de déminage et de restitution des biens fonciers et immobiliers, ainsi que les activités de reconstruction, afin de garantir l'accès aux ressources productives, indispensable au développement des activités d'autosuffisance.
- Renforcez le potentiel de développement économique en assurant la promotion des zones de marchés et en appuyant la construction de routes d'accès (moyennant des projets à impact rapide).
- Tirez parti des ressources et du savoir-faire des acteurs du développement pour renforcer les structures communautaires à des fins de développement économique, de constitution de capacités et de perfectionnement des compétences.
- Mettez également à profit le secteur privé.

Annexe 1.4

FACTEURS S'OPPOSANT À L'AUTOSUFFISANCE (QUELQUES CONSIDÉRATIONS)³

La présente annexe traite des facteurs qui peuvent entraver la promotion ou s'opposer à l'adoption d'une stratégie d'autosuffisance. Dans certaines circonstances, il semble difficile, si ce n'est vain, de prôner l'autosuffisance. Voici quels sont ces facteurs.

A. Introduction

Quantité de facteurs influent sur la promotion et le succès d'une stratégie d'autosuffisance : citons notamment les implications politiques, les problèmes juridiques, les considérations institutionnelles, les facteurs écologiques et les considérations socio-économiques. Il importe également d'accorder une attention particulière aux risques et aux contraintes liées à l'âge et au sexe, à la situation et aux besoins spécifiques des réfugiés urbains, aux vulnérabilités des enfants séparés de leurs parents ou non accompagnés, des adolescents et des personnes atteintes par le VIH/SIDA, ainsi que des familles monoparentales. En outre, il faut parfois compter avec la dynamique supplémentaire créée par la guerre et l'insécurité, avec certains problèmes psychosociaux et avec le poids de la culture et de la religion.

B. Considérations politiques

Certains facteurs, comme la politique du gouvernement du pays d'accueil, la démarche particulière d'une équipe de pays des Nations Unies, l'engagement, la direction et la gestion des organisations et les politiques des donateurs, peuvent stimuler ou décourager l'autosuffisance.

Les politiques nationales (et l'état d'esprit de la population) à l'égard des réfugiés et des rapatriés limitent parfois les possibilités en matière d'autosuffisance et aboutissent dans certains cas à des réglementations nationales ou locales qui interdisent l'accès des réfugiés à la terre (à des fins de production agricole), limitent les possibilités d'emploi, l'accès aux marchés et aux services financiers, s'opposent à la libre circulation, interdisent l'accès aux ressources naturelles et aux services sociaux, ainsi que leur utilisation, et dissuadent les organismes d'aide de promouvoir des activités d'autosuffisance. Ces réglementations peuvent être appliquées de manière plus ou moins systématique.

Les membres de l'Équipe de pays des Nations Unies (dont la Banque mondiale) ont un rôle de tout premier plan à jouer, en ce qui concerne l'importance accordée à l'autosuffisance : ils peuvent promouvoir et appuyer son intégration dans le processus du BCP/PNUAD et dans les stratégies générales de réduction de la pauvreté des pouvoirs publics. La prise en compte systématique de l'autosuffisance

³ Cette annexe s'inspire très largement de l'évaluation approfondie de l'autosuffisance et de la sécurité alimentaire présentée dans les *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM*, juin 2004. Voir à ce propos l'Annexe 1.1 : Références.

dans les programmes de développement dépend en grande partie de l'engagement de l'Équipe. Il faut également que les donateurs se soient engagés en faveur des stratégies axées sur l'autosuffisance. Enfin, les organismes de développement (ainsi que les équipes gouvernementales et les praticiens des ONG opérant sur le terrain) doivent fonder leur implication dans les programmes en faveur des réfugiés et de l'insertion ou de la réinsertion sur des méthodologies de développement.

C. Considérations juridiques et institutionnelles

L'expérience montre que les stratégies d'autosuffisance produisent les meilleurs résultats dans les pays où les droits civiques, sociaux et économiques pertinents (relatifs à la terre, à l'emploi, à l'éducation, à la libre circulation, aux documents d'identité, à l'accès aux tribunaux, etc.) sont confortés par des cadres législatifs et institutionnels. Si ces droits ne peuvent être négociés de manière satisfaisante, il sera plus difficile de promouvoir l'autosuffisance au sein de la population réfugiée. Tenez compte des points suivants :

- L'absence de droits de résidence bien établis et le manque de documents d'identité, de permis de travail, de pièces attestant des qualifications professionnelles, etc. limiteront l'accès au marché du travail et rendront les réfugiés plus vulnérables, les exposant à des extorsions et à des abus.
- L'absence de liberté de mouvement restreint l'accès aux marchés et entrave les autres activités rémunératrices. Les extorsions pratiquées aux postes de contrôle situés à l'extérieur des camps réduisent les marges bénéficiaires. Les camps fermés favorisent la dépendance absolue et les activités illicites.
- L'absence de droits, garantis par la loi, sur les terres et les eaux, entrave la planification à long terme et décourage l'adhésion au principe de la gestion raisonnée des ressources. La vulnérabilité face aux expulsions favorise une exploitation des ressources non respectueuse de l'avenir, par exemple des pratiques culturelles déséquilibrées ou un abattage excessif des arbres dans les zones boisées.
- L'absence de documents valides (extraits de naissance, fiches d'état civil, etc.) est susceptible d'entraver l'accès à certains droits fondamentaux et services essentiels, notamment l'accès aux ressources indispensables à l'autosuffisance.
- L'absence de droits et d'accès aux banques peut limiter l'envoi de fonds de l'étranger et restreindre l'accès au crédit, ce qui réduit les possibilités de développement des moyens de subsistance.
- L'insécurité et les violences sexuelles et sexistes auxquelles s'exposent les réfugiés qui quittent les camps pour aller chercher du bois de chauffage, de l'eau ou des vivres, ou pour exercer d'autres activités productives, peuvent nuire à l'autosuffisance.
- Il peut être plus difficile d'appuyer et de renforcer l'autosuffisance d'une population résiduelle hébergée dans un camp, notamment si elle est composée des familles les plus vulnérables.

En ce qui concerne les rapatriés :

- La non-délivrance des documents nécessaires à la régularisation du statut des rapatriés et la non-restitution des biens et des ressources limitera les moyens d'existence et nuira à la réinsertion.

D. Considérations relatives au milieu physique et aux ressources naturelles

Dans de nombreuses opérations, les moyens d'existence sont développés et les activités d'autosuffisance mises en place à l'aide des ressources naturelles disponibles sur place. Les ressources disponibles et leur productivité respective influent sur le choix des activités et déterminent leur finalité. On distingue les ressources sur lesquelles les familles exercent un contrôle direct (ressources des ménages) et les ressources dont l'usage est réglementé par les membres d'une communauté plus vaste (ressources de la collectivité). Quelles que soient les ressources disponibles, l'important est de les utiliser sans les épuiser – autrement dit, il faut assurer une exploitation viable des ressources locales. Pour tirer parti du milieu naturel, tenez compte des éléments suivants :

- Impliquez les spécialistes – travaillez avec des organisations et des individus qui ont des compétences en matière d'évaluations environnementales et de gestion des ressources naturelles.
- Prévenez tout conflit entre la population résidente et la population réfugiée au sujet des ressources naturelles, en réalisant une analyse et une cartographie des parties prenantes (à l'aide de méthodes participatives).
- Efforcez-vous de recenser le plus grand nombre de ressources possible. Déterminez les zones et les ressources qui ont une importance particulière, du point de vue écologique, économique et culturel, pour les communautés d'accueil, les autorités locales et les intérêts commerciaux. Définissez des activités d'autosuffisance appropriées avec les communautés concernées.
- Cernez les menaces et les risques associés aux activités d'autosuffisance, tels que les dégâts sur les bassins hydrographiques, l'érosion des sols, la pollution des eaux et la destruction des forêts.
- Sélectionnez et attribuez en bonne et due forme les terrains destinés à des activités productives (par ex. production vivrière, élevage) et recensez les pratiques d'élevage viables (n'oubliez pas que les réfugiés ne connaissent pas nécessairement le milieu naturel et les méthodes d'élevage appropriées et qu'ils n'auront sans doute qu'un accès limité aux intrants).
- Assurez l'accès aux services de vulgarisation, à la formation et aux intrants – en renforçant dans la mesure du possible les capacités locales.

E. Considérations socioéconomiques

Les réfugiés et les rapatriés peuvent être les agents d'un développement local, qui leur profitera mais qui renforcera dans le même temps l'économie de la zone dans laquelle ils résident. Les réfugiés et les rapatriés peuvent apporter ou perfectionner des compétences susceptibles de faire fructifier la production et le commerce à l'échelle locale, ce qui stimulera le développement et renforcera l'autosuffisance. Tenez compte des éléments suivants :

- Les compétences des réfugiés, associées à celles de la communauté d'accueil, peuvent favoriser ou entraver les solutions potentielles – selon qu'elles seront complémentaires ou concurrentes.
- Les réfugiés nouvellement arrivés n'auront pas diversifié leurs compétences pour s'adapter à leur nouveau cadre de vie.
- Les compétences des réfugiés ou rapatriés sont déterminées par leur mode de subsistance antérieur – néanmoins ces compétences seront peut-être mal adaptées au milieu d'accueil (il est particulièrement difficile de subvenir aux besoins des anciens pasteurs dans le milieu confiné d'un camp et inversement, la vie dans un camp ne dotera pas ces réfugiés des compétences nécessaires pour reprendre des activités pastorales après leur rapatriement).
- L'origine sociale peut, selon les cas, inhiber ou encourager l'autosuffisance. Les réfugiés issus des classes moyennes ou supérieures auront peut-être des difficultés à entreprendre des tâches subalternes ou à s'adapter à la vie rurale.
- Les hommes assumant seuls la charge de leur famille auront peut-être du mal à s'acquitter de tâches traditionnellement dévolues aux femmes, comme la collecte du bois et de l'eau, et la cuisine.
- Les femmes chefs de famille n'auront peut-être pas le temps, les compétences et le statut social requis (selon certaines valeurs culturelles) pour accéder aux ressources nécessaires et au marché du travail.
- Une économie parallèle et un marché du travail informel offrent des possibilités d'activités rémunératrices à condition que ces activités soient autorisées par la législation du travail, que le taux de chômage ne soit pas trop élevé au sein de la population locale et que le marché du travail ne soit pas saturé de compétences et de services spécifiques.
- La microfinance peut jouer un rôle important mais il se peut que les établissements financiers/institutions de microfinance du pays d'accueil estiment que les prêts aux réfugiés présentent trop de risques. Les mécanismes d'épargne et de crédit informels, traditionnels ou communautaires peuvent tout aussi bien entraver que favoriser la création d'entreprises.

A

Voir l'Annexe 1.13.9 : Microfinance.

F. Problèmes propres aux réfugiés urbains

Les réfugiés urbains sont bien souvent dispersés, voire isolés, au sein des populations d'accueil : de ce fait, ils ne nouent guère de liens sociaux, culturels ou linguistiques. Ils sont parfois dépourvus de structures de direction ou de structures communautaires traditionnelles. Ils sont exposés à toutes sortes de risques, concernant leur protection : arrestations arbitraires, placements en détention et tentatives d'extorsion par les fonctionnaires de police, traite des êtres humains (menaçant plus particulièrement les femmes et les jeunes filles), exploitation par les employeurs (travail des enfants, etc.), les commerçants et les propriétaires de logements, discrimination et sévices (y compris violences sexuelles) de la part de la population locale, de la police et d'autres autorités, ou du fait des réfugiés eux-mêmes. La promotion de l'autosuffisance peut exposer les réfugiés à de tels risques. Prenez également en considération les éléments suivants :

- En milieu urbain, il est judicieux de centrer l'autosuffisance sur l'intégration sociale et économique pour prévenir les tensions sociales.
- Certains groupes ont une expérience professionnelle limitée, voire inexistante, et ont besoin d'un appui supplémentaire en matière de formation.
- Les réfugiés issus de milieux ruraux, ou de cultures, de religions ou de classes différentes, ne disposent pas toujours des compétences adéquates et il leur est de ce fait difficile de s'intégrer dans leur nouvel environnement et de parvenir à l'autosuffisance.
- En ville, le marché du travail sera peut-être saturé d'individus dotés de compétences semblables – et les perspectives seront limitées.
- Les réfugiés peuvent, de fait, être confinés dans un bidonville lorsque les autorités sont mal disposées à leur égard. Leurs possibilités de trouver un emploi sont limitées et ils sont davantage en butte aux tentatives d'exploitation. Il importe d'accorder une attention particulière à deux groupes, à savoir les femmes et les jeunes.
- La vérification des ressources, destinée à déterminer les besoins en matière d'assistance, fait souvent naître des ressentiments et incite les réfugiés à dissimuler leur niveau de revenus et leurs biens.
- L'utilisation de la « vulnérabilité » comme principal critère d'attribution de l'aide risque d'inciter les réfugiés à agir de manière désespérée et humiliante, afin de pouvoir prétendre à certains types d'assistance.

G. Problèmes propres aux femmes

Les femmes auront peut-être plus de difficultés que les hommes à s'établir en affaires, pour les raisons suivantes :

- Nombre plus restreint de réseaux commerciaux.
- Moindres possibilités d'accès au crédit, aux fonds, aux marchés ou aux négociants, notamment dans les sociétés conservatrices.
- Moins de ressources et de droits.
- Accès restreint à l'éducation et à la formation technique.
- Perspectives plus limitées du fait du poids des traditions, des coutumes et des cultures (par ex. pressions incitant les femmes à embrasser uniquement des métiers à faible rémunération).
- Opposition à la scolarisation des fillettes et au travail des femmes célibataires à l'extérieur de leur domicile.
- Désapprobation sociale à laquelle s'exposent les femmes qui se trouvent hors de leur domicile à la nuit tombée.
- Tendance, chez les femmes qui ont une famille à charge, à exercer des activités à faible risque et à revenu garanti, plutôt qu'à se lancer dans des entreprises potentiellement plus rentables.

De plus, certaines initiatives axées sur l'emploi, comme les projets vivres contre travail destinés à se substituer aux distributions, risquent d'ajouter à la charge de travail qui pèse sur les femmes. Les femmes sont souvent accaparées par des tâches ménagères, qui ne leur laissent guère le temps de se lancer dans des projets à forte rentabilité ou de suivre des formations professionnelles.

Expérience sur le terrain : l'émancipation des femmes au Mexique

« Lors du processus d'intégration, nous avons eu l'occasion de réaffirmer les compétences que nous avions acquises pendant les différentes étapes de la période d'asile. Au cours des dernières années, nous avons prouvé que nous, les femmes, nous étions capables d'organiser et de gérer nos propres projets générateurs de revenus, et pas seulement de nous occuper de notre intérieur et de nos enfants. Le premier projet de crédit communautaire institué dans la zone d'installation de réfugiés de Los Laureles l'a bien montré. Au début, nous avons eu du mal à nous organiser, car nous n'en avions jamais eu l'occasion, et nos maris nous décourageaient en nous disant et en nous faisant croire que nous ne serions jamais capables de gérer le moindre projet ».

« Maintenant, on se rend compte qu'on a appris beaucoup de choses – on sait se servir d'une calculatrice, rédiger des chèques, faire des dépôts et des retraits d'argent à la banque, solliciter des prêts et à évaluer les chances de réussite d'un projet. On est capables d'expédier les tâches administratives, d'exprimer nos préoccupations et de voter au sujet de différentes questions, pas seulement lors des réunions de notre organisation mais aussi à l'occasion des grandes assemblées communautaires. À présent, nous avons le courage de participer et nos collègues masculins commencent à mesurer l'importance de notre participation, pour nos familles et pour nos communautés ».

Esperanza Vázquez,

Membre du Comité technique du Fonds renouvelable d'aide sociale (FORBIS), Campeche, in The Integration of Former Guatemalan Refugees in Mexico: A Multi-Faceted Experience, sous la direction d'Edith F. Kauffer-Michel (San Cristóbal de Las Casas, Mexique : El Colegio de la Frontera Sur, 2002).

H. Problèmes propres aux enfants séparés de leurs parents ou non accompagnés

Ces enfants sont extrêmement vulnérables et risquent fort d'être délaissés ou victimes de sévices sexuels et de mauvais traitements – une situation qui conduit à la dépendance et sape leurs capacités à rechercher de véritables moyens d'existence et à s'engager sur le chemin de l'autosuffisance. Parmi les autres problèmes qui se posent, citons la dépendance à l'égard de l'aide sociale, la difficulté de trouver un rôle au sein de la communauté et la discrimination exercée en matière d'accès aux services.

I. Problèmes relatifs aux adolescents

Les adolescents représentent souvent une part importante des populations déplacées ou touchées par des guerres. Si les adolescents ont des besoins identiques à ceux des adultes, ils se heurtent à des problèmes distincts :

- L'adolescence est une période formatrice, déterminante pour l'existence qu'on mènera à l'âge adulte. Si on ne les protège pas et on ne les sensibilise pas adéquatement, si on ne leur inculque pas les compétences nécessaires pour mener une vie productive et indépendante, si on ne leur donne pas un rôle significatif dans la communauté, les adolescents ont tendance à contribuer à de futures situations de combat.
- Il arrive qu'on traite les adolescents comme des individus dépendants, même si ceux-ci ont atteint l'âge où l'on est habituellement productif – l'adolescent se situe entre l'enfant et l'adulte et il ne doit être traité ni comme l'un, ni comme l'autre, pour tout ce qui a trait à la formation professionnelle, à l'octroi d'un crédit, etc.

J. Problèmes des personnes atteintes par le VIH/SIDA

Le VIH/SIDA touche les classes d'âge productives et limite l'autosuffisance individuelle, familiale et communautaire de bien des façons :

- La disponibilité en vivres risque de diminuer en raison du ralentissement de la production agricole, de la diminution de la main-d'œuvre et des autres ressources productives, de l'adoption de méthodes de production nécessitant une main-d'œuvre moins importante et du déclin des revenus.
- La cellule familiale est menacée d'éclatement, les anciens n'ayant plus personne pour pourvoir à leurs besoins ou étant eux-mêmes obligés de prendre les jeunes en charge.
- Du fait d'un conflit et/ou du VIH/SIDA, les enfants risquent d'être privés de modèles et de la possibilité de s'initier à des activités productives sous la conduite de leurs parents/proches ; les familles sont alors dirigées par des mineurs qui

n'ont ni les compétences ni les connaissances nécessaires pour assurer leur subsistance.

- Les institutions officielles et les mécanismes informels risquent d'être affaiblis et la coopération peut diminuer.
- Les familles, déjà affaiblies, doivent souvent faire face à des dépenses élevées et se retrouvent criblées de dettes, les frais médicaux et les dépenses engagées pour les funérailles les contraignant à vendre des ressources productives.
- La scolarité des enfants est parfois interrompue en raison de la désorganisation de la famille, phénomène qui a de graves conséquences à long terme, notamment en ce qui concerne la capacité de gain et le travail des enfants.

K. Problèmes en rapport avec la guerre et l'insécurité

La guerre et l'insécurité menacent l'autosuffisance pendant le conflit et souvent bien après que celui-ci ait pris fin, à plus forte raison si les familles sont déplacées et/ou séparées et si le chef de famille disparaît :

- Les familles peuvent manquer de bras et certains facteurs culturels empêchent souvent les femmes d'assumer de nouvelles fonctions, consistant par exemple à cultiver la terre ou à entreprendre des activités commerciales.
- Les traumatismes, les problèmes psychologiques, l'anxiété, le désespoir, la dépression, etc. influent sur l'efficacité des activités visant à assurer la subsistance.
- La destruction des infrastructures, la présence de mines terrestres et l'insécurité limitent l'accès aux zones, aux ressources et aux activités productives – notamment aux terres, au bétail, aux zones de pâturage et aux marchés – ainsi que le transport des marchandises et la prestation de services. Les personnes ayant été blessées par des mines sont perçues comme moins productives ou comme des charges pour la famille (ou le sont effectivement).
- Les conflits prolongés risquent d'affaiblir les réseaux d'aide sociale et les institutions sociales.
- Les razzias privent les familles d'outils efficaces et productifs, alors que les interventions qui aboutissent à une accumulation des biens – par ex. une augmentation du nombre de têtes de bétail – peuvent « inviter » à la violence. Dans les zones touchées par un conflit, les fermiers ont tendance à pratiquer une agriculture de subsistance plutôt qu'à accroître au maximum la production et les bénéfices, pour réduire l'incidence des razzias. Le développement des modes de subsistance traditionnels peut accroître la vulnérabilité.
- Le déplacement et l'absence de perspectives d'avenir amoindriront la capacité des individus, des familles et des communautés à faire des projets en vue d'assurer leur autosuffisance économique.



L'industrie du spectacle
– de Hollywood à Dadaab.

Annexe 1.5

PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS AUX ÉVALUATIONS

La présente annexe souligne l'importance des évaluations et indique les principes essentiels à respecter pour les réaliser adéquatement.

A. Introduction

Les évaluations (encore appelées estimations, cf le chapitre 4 du manuel de l'UNHCR, section 3.2) servent de point de départ pour décider de ce qui peut être fait, élaborer une stratégie, choisir des activités et concevoir des interventions. Elles étudient les besoins, les compétences et les ressources, ainsi que les possibilités et les contraintes, au sein des communautés et dans les différents secteurs. Elles recensent les ressources physiques existantes, indiquant s'il est possible de les exploiter ou non. Elles mettent en évidence ce qui peut être réalisé et par qui.

B. Les principes

À des fins de bonne pratique :

- 1. Intégrez tous les intervenants à l'équipe d'évaluation.** Les évaluations communes, planifiées, réalisées et analysées avec la participation réelle des organisations de développement et de secours (et avec celle des réfugiés, rapatriés et communautés d'accueil) permettent de mettre au point des interventions plus pertinentes et plus durables.
- 2. Rassemblez des informations pertinentes, en quantité suffisante pour prendre des décisions sensées.** La « quantité suffisante » sera déterminée par le contexte et par le type de décision à prendre. Évitez de rassembler un trop grand nombre d'informations. Recueillez exclusivement les informations utiles et laissez de côté celles qui vous semblent juste intéressantes. Réfléchissez à ce que les réponses aux différentes questions vous permettront de faire.
- 3. Réduisez au maximum le délai entre l'évaluation, l'analyse et la conception** et veillez à entretenir une relation interactive avec tous les intervenants au long du processus.
- 4. Veillez à ce que les priorités et les aspirations des réfugiés, des rapatriés, des communautés d'accueil (et des autres personnes relevant de la compétence de l'UNHCR) demeurent au centre de l'analyse.** L'impact des interventions qui suivront en sera maximisé.

5. **Gardez la vision la plus large.** Adoptez une démarche globale et envisagez tous les liens intersectoriels et toutes les questions interdisciplinaires.
6. **Veillez à impliquer les techniciens adéquats dans l'évaluation et la conception.** Un éventail complet des formations requises dans les différents secteurs, par exemple l'agriculture, la sécurité alimentaire, la santé, l'eau, le développement communautaire, l'éducation, le développement des moyens de subsistance et de l'économie locale, s'avèrera très utile. Les tâches spécialisées doivent être exécutées par des spécialistes !
7. **Définissez d'un commun accord et préalablement les cahiers des charges ou missions, ainsi que les produits ou services et résultats escomptés.** Pour quelle raison ces informations sont-elles nécessaires ? De quelles informations avez-vous besoin pour concevoir des programmes de manière adéquate et pertinente ? Déterminez d'un commun accord les méthodes qui permettront d'exploiter au mieux les résultats et d'en accroître l'impact au maximum.
8. **Ciblez différents groupes, en les distinguant en fonction de leurs moyens d'existence.** Organisez des discussions séparées avec les pêcheurs, les agriculteurs, les veuves et les adolescents au sein des communautés réfugiées/rapatriées et des communautés locales.
9. **Utilisez la triangulation pour recouper les informations recueillies.**
10. **Gardez impérativement des traces écrites des outils et des processus utilisés.** Les écarts par rapport aux précédentes méthodologies d'évaluation doivent être mis en évidence et expliqués.
11. **N'oubliez pas que les données de référence sont parfois inexactes et vieillissent rapidement.** Complétez les conclusions de l'évaluation par des activités de surveillance afin de déceler les évolutions et tendances.
12. **Complétez les évaluations par des études de moindre envergure sur des besoins sectoriels,** par exemple en matière de nutrition, de santé, d'eau, d'orientation psychosociale. Ces études peuvent être entreprises par des organismes spécialisés.



Du lait pour le veau, pour la famille et pour les futurs clients.

Annexe 1.6

CIBLAGE DES ÉVALUATIONS

La présente annexe indique comment cibler différents groupes à des fins d'évaluation – en expliquant quels sujets il faut aborder, comment en parler et avec qui.

A. Introduction

Les évaluations ou « estimations » doivent être réalisées dans les règles, il n'est pas question d'omettre quoi que soit. L'une des étapes cruciales consiste à décider qui participera aux évaluations et pourquoi. Reportez-vous aux Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM pour obtenir des informations plus détaillées à ce propos⁴.

B. Informateurs principaux

Vous pouvez chercher à obtenir des informations auprès d'individus possédant des connaissances particulières sur des sujets spécifiques. Citons notamment les agents chargés de la gestion ou de l'administration d'un camp, ou travaillant au bureau de l'UNHCR, les chefs religieux, le personnel des services gouvernementaux et les collaborateurs des ONG. Il peut également être utile de consulter les agents de santé, les enseignants, les négociants, les transporteurs et les petits commerçants. Toutes ces personnes pourront vous renseigner sur la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté locale, notamment en ce qui concerne :

- Les nombres et la démographie.
- L'état sanitaire et nutritionnel.
- Les considérations liées à l'âge et au sexe.
- Le statut juridique et les droits et obligations qui y sont associés.
- L'organisation sociale et les mentalités.
- Les caractéristiques du site.
- La sécurité alimentaire.
- L'accès des réfugiés et des rapatriés aux vivres, aux revenus et à des articles non alimentaires indispensables.
- La disponibilité des ressources naturelles et l'accès à ces ressources.
- La situation sur le marché (biens, emplois et services).

⁴ Cf Annexe 1.1 : Références.

- La gestion, le ciblage et la distribution des vivres, ainsi que l'alimentation d'appoint et l'alimentation thérapeutique.
- L'utilisation des vivres au sein des familles.
- La santé publique et les soins médicaux (y compris en ce qui concerne le VIH/SIDA).
- Les services éducatifs et communautaires.
- Les perspectives en matière de solutions durables.



Tout le monde a un avis.
Écoutez et apprenez.

C. Groupes de discussion

Vous pouvez obtenir des informations valables en organisant des discussions avec des groupes composés de réfugiés/rapatriés et de membres de la communauté d'accueil. Abordez les points suivants :

- Problèmes de santé et de nutrition.
- Mode d'organisation des familles et des communautés.
- Environnement et ressources naturelles.
- Relations entre les réfugiés/rapatriés et les populations d'accueil.

- Rôles dévolus aux deux sexes.
- Sécurité alimentaire, autosuffisance et aide alimentaire.
- Problèmes de protection.
- Attentes et manières d'envisager l'avenir, perspectives en matière de solutions durables.
- Informations pertinentes sur le pays d'origine si le rapatriement librement consenti est une solution durable probable.
- Mode d'accès des ménages aux revenus, mode de dépense des revenus et mode d'épargne.
- Typologie des dépenses de crises (enterrements, mariages, périodes précédant la récolte, etc.) et nature des mécanismes d'adaptation.

D. Visites à domicile

Les visites à domicile permettent de vérifier les informations recueillies auprès d'autres sources et de cerner les aspects qui exigent une enquête plus détaillée. Ne partez pas du principe que les informations ainsi obtenues sont représentatives de l'ensemble d'une population, sauf si vous avez échantillonné un très grand nombre de ménages à l'aide d'un programme approprié d'échantillonnage et d'analyse. Les visites à domicile peuvent nous renseigner sur :

- La situation matérielle et les biens du ménage.
- La disponibilité des ressources productives.
- Les rôles dévolus aux deux sexes.
- La disponibilité de l'épargne et des autres éléments du patrimoine (bétail, par ex.).
- Les équipements de stockage des vivres et leur efficacité.
- Les installations, outils et pratiques en matière de préparation des aliments.
- Le type, la qualité et le mode de gestion du combustible de cuisson.
- Les pratiques concernant l'alimentation des nourrissons et des enfants en bas âge et les soins qui sont prodigués à ces derniers.
- L'approvisionnement en eau.
- L'hygiène du milieu de vie.
- Les soins de santé.

E. Visites sur les marchés

A > Ces visites vous donneront l'occasion de rassembler des informations sur l'état actuel du marché et sur les attentes dans ce domaine, en examinant les prix, l'offre et la demande concernant certaines denrées alimentaires ou d'autres produits chez les réfugiés/rapatriés et au sein de la population locale. Pour recueillir des informations, vous pouvez vous promener sur le marché et observer ce qu'on achète et ce qu'on vend, en notant ce qui manque, et vous entretenir avec les acheteurs et les vendeurs, les négociants et les préparateurs (meuniers, par ex.).

F. Classement en fonction de la vulnérabilité

Lorsque les signes extérieurs de richesse sont rares, il est difficile de classer les ménages en fonction de leur richesse. Pour parer à cet inconvénient, vous pouvez identifier les personnes qui ont recours à des stratégies de détresse, c.a.d. à des activités génératrices de revenus qui épuisent les ressources de la famille ou de la communauté – activités illégales ou socialement mal tolérées, comme le vol ou la prostitution. Citons également les activités qui sont peu appréciées ou qui procurent les revenus les plus faibles : cueillette et vente de plantes sauvages, vente d'eau obtenue en creusant le lit des rivières à sec, etc. Il est souvent difficile d'impliquer les personnes les plus vulnérables dans des évaluations participatives, car elles craignent d'être montrées du doigt en raison de leur condition sociale.

A



Cf pp. 151 – 154 des *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM*⁵.

⁵ Voir l'Annexe 1.1 : Références.

Annexe 1.7

TYPES D'ÉVALUATIONS

La présente annexe décrit les différents domaines d'évaluation ou « d'estimation » et explique comment, avec qui et à quel moment il importe de réaliser des évaluations.

A. Introduction

Les problèmes relatifs à l'autosuffisance, à la sécurité alimentaire, à l'environnement, aux marchés et à la nutrition sont étroitement liés. Vous pouvez avoir recours à une série d'évaluations pour déterminer dans quelle mesure des activités rémunératrices sont susceptibles de générer des revenus véritablement durables. Ces évaluations varient en fonction du contexte – les conditions dans lesquelles elles sont réalisées déterminent les outils (où les parties d'outils) qui seront utilisés. Voici quelles sont les évaluations décrites dans cette annexe :

- Évaluations de l'autosuffisance.
- Évaluations de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence.
- Enquêtes nutritionnelles.
- Évaluations environnementales.
- Évaluations de la demande sur le marché.
- Évaluations des services d'appui aux entreprises.
- Études de faisabilité.
- Évaluations des compétences requises sur le marché du travail.
- Évaluations de la protection.
- Évaluations relatives aux pays d'origine.
- Études relatives à la participation féminine.

B. Choix du type d'évaluation

Les évaluations d'autosuffisance s'avèrent utiles dans la quasi-totalité des situations.

Une fois l'évaluation organisée, la difficulté consiste à définir les autres domaines qui méritent d'être étudiés. Comment décider des évaluations qui pourraient s'avérer utiles ? Une méthode consiste à examiner la **Figure 7.1**, afin de déterminer s'il existe déjà des rapports d'évaluation susceptibles de fournir des données exploitables, s'il est possible d'entreprendre d'autres évaluations et lesquelles, et si vous pouvez, le cas échéant, utiliser certaines parties des outils mis à votre disposition pour concevoir vos propres évaluations. Consultez la **Figure 7.1** pour déterminer les principaux domaines de données de données qui vous manquent et les compétences qu'il faudra mobiliser pour les générer (N'essayez pas de réaliser les évaluations vous-même, sauf, bien entendu, si vous êtes un spécialiste).



Le compte en banque familial est sous bonne garde.

A



Pour réaliser une évaluation approfondie et plus standardisée de la sécurité alimentaire et de l'autosuffisance, appliquez la procédure décrite dans les *Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM*⁶ (chapitre 4 et chapitre 7.2). Cette procédure est résumée dans la Boîte à outils, **Outil 4 : Évaluation de l'autosuffisance**.

⁶ Cf Annexe 1.1 : Références.

Figure 7.1 : Évaluations utilisées à des fins de renforcement de l'autosuffisance

Étude/ Évaluation	Pourquoi y recourir ?	Résultats concrets	Qu'est-ce qui va vous servir ?	Quand est-ce conseillé ?	Quand est-ce déconseillé ?
Évaluation de l'autosuffisance	Pour obtenir un aperçu général des conditions d'autosuffisance au sein de la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Cerne les contraintes, les capacités et les possibilités en matière de renforcement de l'autosuffisance • Indique les liens possibles avec les partenaires et les programmes de développement • Guide le choix des secteurs sur lesquels les efforts doivent être axés (mais ne peut servir de point de départ à la conception des interventions) • Guide le choix d'autres évaluations axées sur des secteurs spécifiques • Stimule la participation 	La totalité de l'évaluation	À tous les stades de l'opération	
Évaluation de la sécurité alimentaire et des moyens d'existence	Pour déterminer l'importance relative des différentes sources de ravitaillement et de revenus pour différents groupes, classés en fonction de critères socio- économiques ou selon leurs moyens d'existence	<ul style="list-style-type: none"> • Met en évidence les forces et les vulnérabilités, ainsi que les risques et les perspectives, pour chaque groupe • Désigne les personnes les plus vulnérables • Détermine l'impact (probable) des modifications du milieu naturel, social et économique sur la sécurité alimentaire • Guide les décisions relatives à l'alimentation ou à la réduction des rations alimentaires (avec des enquêtes nutritionnelles) 	Les informations relatives à l'effet produit par les activités de subsistance et de sécurité alimentaire sur l'autosuffisance (ceci vous permettra par exemple de déterminer les activités d'autosuffisance qui sont efficaces et celles qui ne le sont pas, de cerner les mécanismes d'adaptation qui ont été adoptés et mis au point, d'identifier les groupes particulièrement vulnérables et de juger de l'impact du panier alimentaire sur le prix des denrées alimentaires sur le marché)	Après les situations d'urgence et pendant les situations de déplacement prolongées. Avant et après le rapatriement	Lorsqu'il y a des perturbations dans la chaîne d'approvisionnement alimentaire, entraînant des retards dans les distributions ou des réductions de rations (ce qui réduit l'importance relative des rations, même si la dépendance est toujours aussi forte)
Enquête nutritionnelle	Pour évaluer l'état nutritionnel et guider la mise au point d'interventions adéquates	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine le niveau de malnutrition et les causes sous-jacentes du phénomène • Indique les groupes les plus vulnérables (et les raisons de cette vulnérabilité) • Guide la mise au point d'activités d'autosuffisance visant à répondre aux besoins spécifiques des groupes vulnérables 	L'enquête permettra de déterminer les risques sous-jacents de malnutrition au sein des groupes vulnérables et d'y remédier	À tous les stades de l'opération	

Figure 7.1 : Évaluations utilisées à des fins de renforcement de l'autosuffisance

Étude/Évaluation	Pourquoi y recourir ?	Résultats concrets	Qu'est-ce qui va vous servir ?	Quand est-ce conseillé ?	Quand est-ce déconseillé ?
Évaluation environnementale	Pour obtenir les éléments de base nécessaires à une exploitation optimale et viable des ressources naturelles	<ul style="list-style-type: none"> • Désigne les ressources naturelles disponibles • Étudie les possibilités de mettre en œuvre des activités d'autosuffisance fondées sur les ressources naturelles • Guide l'élaboration de méthodes appropriées de gestion des terres et des ressources naturelles • Cerne les risques que les activités d'autosuffisance et l'opération dans son ensemble font peser sur l'environnement • Fournit le point de départ d'une démarche visant à réduire les conflits entre les réfugiés et les populations d'accueil • Démontre aux autorités que l'UNHCR est déterminé à mener des activités d'autosuffisance écologiquement viables 	La totalité de l'évaluation	Dès qu'un site est proposé ou retenu pour aménager un camp ou une zone d'installation	
Évaluation de la demande sur le marché	Pour évaluer la viabilité des activités rémunératrices possibles	<ul style="list-style-type: none"> • Guide le choix et la conception des activités génératrices de revenus • Détermine les débouchés commerciaux d'une activité donnée • Indique la formation technique requise 	Les informations sur la viabilité des entreprises et des activités génératrices de revenus envisagées	Phases post-urgence, post-rapatriement, et situations de déplacement prolongé	Phase précédant le rapatriement
Évaluation de la demande concernant les services d'appui aux entreprises	Pour évaluer le potentiel en matière de services d'appui aux entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • Cerne les débouchés possibles et les contraintes • Fournit les informations nécessaires à la conception et au lancement de nouvelles entreprises • Fournit des informations pour gérer les problèmes de financement et de commercialisation • Détermine les secteurs de croissance potentiels des entreprises nouvellement ou récemment créées 	L'enquête servira à clarifier la demande potentielle ou réelle en matière de services d'appui aux entreprises	Situations de déplacement prolongé ou phase consécutive au rapatriement	Phase précédant le rapatriement

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)



Étude de faisabilité	Pour évaluer la place que des produits ou services pourraient occuper sur le marché	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine la demande potentielle concernant un produit ou service donné • Guide les décisions sur la qualité et le prix du produit ou service • Oriente le rythme de production – en déterminant à quelle rapidité les biens ou services seront vendus • Étudie la disponibilité des matières premières et des autres intrants 	Les informations sur l'environnement de production et de commercialisation, utiles lorsqu'on envisage d'investir dans une nouvelle entreprise	Situations de déplacement prolongé ou phase consecutive au rapatriement	Phase précédant le rapatriement
Évaluation du marché du travail et des qualifications recherchées	Pour évaluer la demande concernant les compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine les principaux secteurs d'emploi et le type de personnel nécessaire • Carne les tendances relatives à la demande de personnel • Carne les relations compétences-revenus • Identifie les programmes de formation utiles • Clarifie l'environnement légal et réglementaire relatif aux entreprises et à l'emploi 	Les informations susceptibles de faciliter le placement professionnel et fournissant des indications sur les démarches à entreprendre auprès des autorités, l'estimation des rémunérations, l'organisation de formations, etc.	Après une situation d'urgence, pendant une situation de déplacement prolongé et après le rapatriement	Phase précédant le rapatriement, dans le pays d'asile
Évaluation de la protection	Pour cerner les insuffisances et les contraintes en matière de protection	<ul style="list-style-type: none"> • Détermine le statut juridique des réfugiés qui se voient accorder une protection dans un pays hôte, l'étendue de ce statut, et les droits civiques, sociaux, économiques et culturels dont ils bénéficient, concrètement et en vertu de la loi. Détermine également les obligations des réfugiés. • Carne la position du gouvernement quant aux droits des réfugiés et clarifie les réglementations nationales et locales applicables • Met en évidence les problèmes relatifs à la sécurité physique des réfugiés, notamment la présence d'éléments armés et l'incidence des violences sexuelles et sexistes • Définit l'accès des réfugiés aux ressources naturelles et autres ressources productives • Définit l'accès des réfugiés aux services sociaux, aux écoles, etc. • Détermine dans quelle mesure les réfugiés sont en butte à des actes de harcèlement 	La description des contraintes juridiques et des autres obstacles à l'autosuffisance Les informations sur l'ordre de priorité accordé aux zones qui accueillent des réfugiés au niveau du gouvernement central, des Nations Unies et des donateurs La connaissance des problèmes de protection auxquels les réfugiés risquent de se heurter en s'engageant sur la voie de l'autosuffisance	À tous les stades de l'opération	





Figure 7.1 : Évaluations utilisées à des fins de renforcement de l'autosuffisance

Étude/Évaluation	Pourquoi y recourir ?	Résultats concrets	Qu'est-ce qui va vous servir ?	Quand est-ce conseillé ?	Quand est-ce déconseillé ?
Évaluation relative au pays d'origine	Pour fournir une base solide à l'opération de rapatriement et de réinsertion	<ul style="list-style-type: none"> Éclaircit la politique du gouvernement vis-à-vis des organismes d'aide et définit l'appui qu'il leur apporte Indique si l'opération en faveur des réfugiés est prise en compte dans le programme de l'UNCT et du PNUAD, ainsi que dans le BCP ou le DSRP Détermine quelle est la situation dans la zone de retour, en ce qui concerne la conjoncture économique, les moyens d'existence et le stade de développement Guide la mise au point des activités d'autosuffisance avant le rapatriement Identifie les acteurs du développement dans les zones de retour Permet d'établir des liens et des partenariats entre la population réfugiée et la population d'accueil Détermine dans quelle mesure la protection nationale a été rétablie 	Différentes informations, permettant de planifier le rapatriement (formation technique, couplage des compétences, perspectives économiques après le rapatriement, etc.) et la réinsertion (renforcement des capacités d'absorption sociales et économiques, et développement économique local)	Lorsque le rapatriement apparaît comme l'une des solutions durables envisageables à l'avenir (même si la situation n'est pas encore tout à fait stabilisée)	
Étude relative à la participation féminine	Pour donner aux femmes davantage de possibilités de renforcer leur autosuffisance	<ul style="list-style-type: none"> Définit plus clairement les contraintes rencontrées par les femmes et cerne les moyens d'y remédier Détermine la survenance possible de violences sexuelles et sexistes Garantit la participation des femmes à la conception des projets Cerne les possibilités qui s'offrent aux femmes, en matière d'emploi et d'activités génératrices de revenus Cerne les possibilités d'améliorer l'accès des femmes aux ressources Définit les moyens pour garantir l'accès des femmes aux services de développement qui leur sont nécessaires 	Informations susceptibles de faciliter l'établissement de liens harmonieux entre les communautés hôtes et les futurs rapatriés	Après les situations d'urgence, pendant les situations de déplacement prolongé et après le rapatriement	

Annexe 1.8

POPULATIONS CIBLES

La présente annexe indique quelques méthodes, qui vous permettront de répartir la population réfugiée/rapatriée et la population d'accueil en différents groupes lors de l'étude des interventions d'autosuffisance.

A. Introduction

Il est indispensable de cibler les interventions de manière claire et réaliste. Il faut admettre l'existence de différentes couches sociales dans une population et tirer parti de cet état de fait pour garantir une aide au développement efficace, en orientant précisément les stratégies, en s'appuyant sur les structures sociales internes et en renforçant les institutions locales appropriées.

B. Remarques générales

- Le type d'activités d'autosuffisance, le mode de perfectionnement des compétences et la manière dont les ressources sont distribuées varieront d'un groupe cible à l'autre.
- Le ciblage doit tenir compte des relations et de la répartition des responsabilités à l'intérieur des familles. Les individus ne seront pas tous en mesure de profiter des possibilités qui sont offertes.
- Certains projets peuvent s'adresser à des familles vulnérables, en prévoyant une formation et un appui spécifiques pour réduire la dépendance. En outre, les interventions non alimentaires susciteront moins de ressentiment chez les personnes qui ne participent pas à un projet. Par exemple, les enfants non accompagnés préféreront sans doute recevoir des moutons ou des chèvres pour renforcer leurs moyens d'existence et les personnes âgées, un appui pour aménager un petit potager.
- Il faut distinguer les nouveaux arrivants et les personnes qui sont là depuis longtemps.
- Le ciblage doit s'appuyer sur les travailleurs, les comités et les représentants des différents groupes socio-économiques.

C. Bénéfices potentiels

- L'appui prodigué aux familles les plus capables peut favoriser la création de petites entreprises, qui fourniront des emplois aux membres des familles moins capables.
- En accordant l'attention voulue au potentiel des jeunes et à leur participation, vous pouvez leur procurer des revenus et leur donner le sentiment qu'ils sont utiles à la collectivité. Les interventions réussies leur donneront davantage confiance en eux-mêmes et rehausseront leur prestige au sein de leur communauté.

D. Problèmes potentiels

- Les populations d'accueil peuvent se sentir exclues et éprouver un fort ressentiment, qui alimentera des conflits entre les réfugiés et les communautés autochtones.
- Le ciblage peut entraîner une marginalisation, ainsi que des tensions sociales, et saper l'intégration communautaire : ainsi, un programme exclusivement axé sur les femmes risque de susciter un sentiment de rancœur chez les hommes et d'engendrer des violences conjugales.
- Le principal critère, lors du choix des familles vulnérables bénéficiaires des activités d'autosuffisance, est la capacité de ces familles à participer pleinement à la vie économique si on leur en donne les moyens. N'organisez pas des activités d'autosuffisance à l'intention d'individus ou de familles qui sont trop vulnérables pour exercer des activités économiques viables. Concentrez-vous sur les familles dotées des capacités nécessaires, qui aideront par la suite ces individus ou familles vulnérables.



Reconstruire l'avenir.



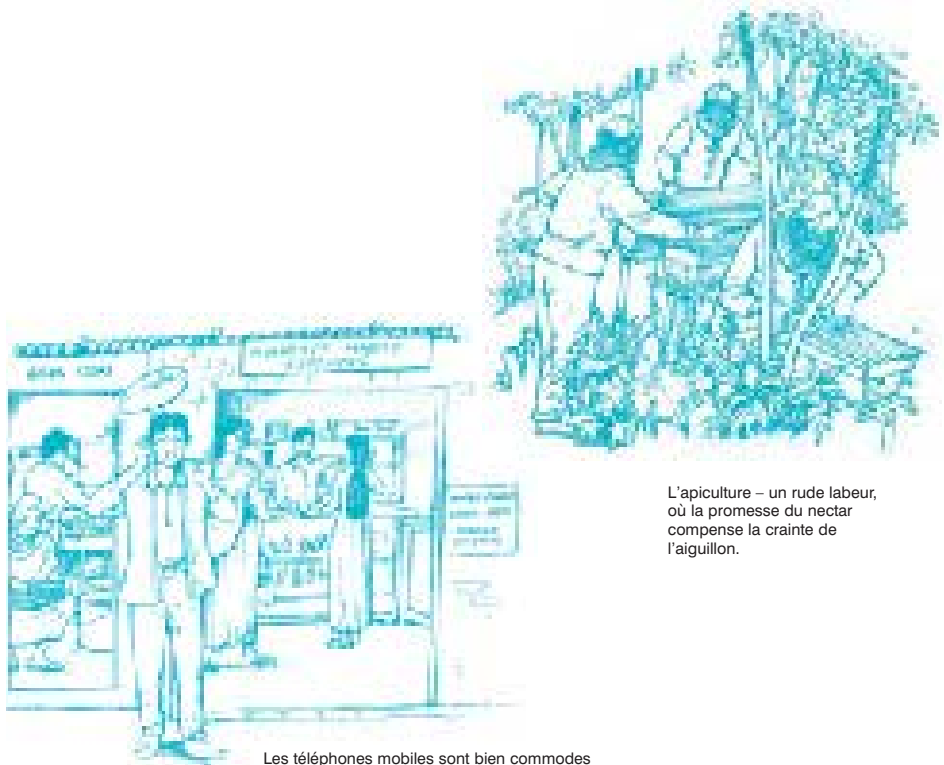
On recharge ses accus en attendant le client ?

Annexe 1.9

PRODUCTION, COMMERCIALISATION ET PRESTATION DE SERVICES : QUELQUES IDÉES MOINS CONVENTIONNELLES

La présente annexe répertorie quelques activités rémunératrices moins classiques. Utilisez le tableau présenté ci-après pour stimuler d'autres activités et pour étudier de plus près les activités qui vous semblent adaptées, parmi celles qui vous sont proposées.

Sortez des sentiers battus et renoncez aux grands classiques que sont la confection et le travail du bois. Ces activités sont peut-être adaptées à la situation mais les réfugiés/rapatriés et les membres de la population locale seront sans doute en mesure de les entreprendre sans que les organisations aient à intervenir. La **Figure 9.1** peut servir de point de départ à un processus de réflexion qui complètera les évaluations et les autres analyses.



APPENDICE 1

Figure 9.1 : Quelques idées moins conventionnelles pour développer des activités rémunératrices

Activité :	Remarques :
Production d'outils agricoles	Activité utile de substitution aux secours
Agents de santé animale	Appui viable aux éleveurs moyennant la vente de conseils techniques, de services relatifs au traitement du bétail et de médicaments vétérinaires (Étudiez la production de médicaments locaux et évitez d'encourager ou de subventionner l'utilisation de spécialités pharmaceutiques si celle-ci n'est pas viable)
Rechargement de batteries	Pour alimenter les systèmes d'éclairage, les radios et les téléviseurs (envisagez l'utilisation de dispositifs fonctionnant à l'énergie solaire)
Apiculture	Excellentes possibilités de rémunération avec un investissement minimal (utilisez ce qui est disponible sur place et exploitez les compétences traditionnelles/existantes)
Fabrication de briques	Excellent moyen de compenser le déboisement provoqué par l'utilisation du bois comme matériau de construction dans de nombreuses régions, à condition que les sols s'y prêtent (mais n'encouragez pas la cuisson des briques, sauf si vous disposez de sources viables de bois de chauffage. Favorisez plutôt, dans la mesure du possible, d'autres techniques, comme le séchage des briques au soleil et la construction par blocs stabilisés)
Production de charbon	Cette activité doit être abordée avec prudence. (Ne doit être développée que dans le cadre d'une stratégie de gestion durable des forêts/zones boisées, intégrant d'excellents mécanismes de suivi et de contrôle – utilisez des fours à haut rendement énergétique pour le traitement)
Chèvres laitières	Excellente solution de remplacement si les vaches laitières sont trop coûteuses ou peu adaptées au milieu. Permet d'améliorer la nutrition au sein des communautés
Séchage des fruits et des légumes	Moyen efficace et simple de préserver l'abondance saisonnière de fruits et de légumes. Permet d'améliorer sensiblement la nutrition
Pisciculture	Source importante de protéines
Chèvres	Excellent « compte en banque sur pattes ». Animal très robuste et résistant bien aux maladies. Supporte sans difficulté les climats très chauds
Café internet	Un service de plus en plus demandé, du fait de l'intérêt suscité par internet et par le courrier électronique
Réchauds en métal	Une activité utile de substitution aux secours – réchauds à haut rendement énergétique pour réduire la demande de bois de chauffage
Services de téléphonie mobile	Offrir un service téléphonique aux réfugiés/rapatriés et aux habitants de la région en optant pour une formule sans abonnement (Envisagez cette solution pour les familles vulnérables mais ne payez pas les frais récurrents, comme ceux associés aux cartes à rechargement)
Fours en terre	Fabrication/installation de fours en terre à haut rendement énergétique pour les familles
Jardins potagers stratifiés	Moyen efficace et peu coûteux de cultiver des légumes sur une surface restreinte – pour améliorer la nutrition
Fabrication de pots et autres récipients	Vente de récipients pour la conservation de l'eau, des céréales, pour la cuisine, etc.
Élevage de volailles	Pour améliorer la nutrition (et réduire le nombre d'insectes nuisibles, etc.)
Élevage de lapins	Excellente source de protéines
Fabrication de savons	Activité utile de substitution aux secours Vente des savons à des organisations humanitaires qui les distribueront

Figure 9.1 : Quelques idées moins conventionnelles pour développer des activités rémunératrices

Activité :	Remarques :
Potagers à proximité des robinets collectifs	Méthode efficace pour cultiver des légumes en utilisant les eaux résiduaires Moyen efficace de rémunérer les personnes qui s'occupent des robinets (possibilité d'irriguer de petites parcelles de terrain)
Remèdes traditionnels	Solution de substitution aux médicaments « modernes », de plus en plus acceptable et de plus en plus recherchée
Plantation d'arbres	Activité utile de substitution aux secours Moyen efficace pour remédier à certains problèmes de dégradation des sols, de nutrition (s'il y a des arbres fruitiers) et de bien-être (par ex. procurer de l'ombre dans les pays chauds)
Pépinières	Activité utile de substitution aux secours
Confection/couture	En sus de la gamme de vêtements habituels, envisagez la confection d'articles spécialisés à l'aide de matériaux disponibles sur place (combinaisons d'apiculteurs fabriquées avec des sacs pour denrées alimentaires, moustiquaires, sacoches d'écoliers, etc.)
Cinéma vidéo	Très appréciés au sein des collectivités rurales dans de nombreux pays en développement
Parcelles boisées	Conviennent parfaitement à toutes sortes d'usages (utilité à court, moyen et long terme)

Il importe de garder quelques principes généraux à l'esprit :

Pour la plupart des activités

- Impliquez les spécialistes dès le lancement.
- Tirez parti des compétences, connaissances et pratiques traditionnelles.
- N'optez pas pour des systèmes exigeant un nombre important d'intrants.
- Exploitez au mieux les ressources disponibles sur place et encouragez l'innovation.
- Assurez un accès durable aux ressources.
- Nouez des liens avec le personnel local des ministères (par ex. personnel des directions locales du ministère de l'agriculture et de l'élevage).

Pour les entreprises axées sur la prestation de services

- Assurez-vous qu'il y a un marché pour le service proposé.
- Veillez à mettre en place des systèmes de formation et de comptabilité, afin de garantir la qualité des services assurés.

Pour les entreprises manufacturières

- Assurez un contrôle de la qualité sur le produit.
- Examinez ce qui est demandé sur le marché, ou ce qui pourrait y être utile, avant de monter des projets.
- Assurez-vous qu'il y a des débouchés pour le produit proposé.

Annexe 1.10

SUIVI ET ÉVALUATION

La présente annexe explique ce que sont le suivi et l'évaluation, en précisant les différences entre les deux processus.

A. Introduction

Le suivi et l'évaluation sont deux processus différents, qui fournissent des informations sur des aspects distincts de l'exécution de projets. Dans un premier temps, nous éclaircirons ces différences, puis nous décrivons les éléments qui constituent chaque processus.



L'élevage de chèvres laitières :
une excellente solution de
remplacement lorsque les vaches
laitières sont trop chères ou peu
adaptées au milieu.

B. Différences

La **Figure 10.1** présente les différences entre le suivi et l'évaluation

Figure 10.1 : Suivi et évaluation		
	Suivi :	Évaluation :
Définition	Processus destiné à vérifier en permanence si un projet est bien exécuté – ceci afin de s'assurer que les intrants, les délais et les activités sont conformes à ce qui a été prévu dans les plans et budgets	Évaluation, limitée dans le temps, des performances d'un projet – les objectifs ont-ils été atteints, les tâches ont-elles été accomplies avec efficacité, les partenariats ont-ils été fructueux, etc. ?
Fondements :	En grande partie basé sur des faits , vérifiés au moyen d'indicateurs définis lors de la conception et de la mise en place du projet. Exemple : les activités répertoriées dans les accords ou les documents relatifs au projet ont-elles été accomplies ?	En grande partie basée sur une analyse approfondie et détaillée – par exemple : les objectifs ont-ils été définis en fonction de besoins réels, les coûts étaient-ils justifiés compte tenu des résultats produits, les résultats produits correspondent-ils aux résultats escomptés ? etc.
Finalités	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les cadres et le personnel pour leur permettre de prendre, en temps utile et en connaissance de cause, des décisions opérationnelles • Repérer et régler les problèmes opérationnels • Veiller au respect des plans d'exécution et à la répartition équitable des bénéfices procurés par le projet • Cerner les problèmes de protection en temps voulu • Contribuer à la réalisation des rapports destinés au siège, au Comex, aux donateurs, aux gouvernements, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer si les résultats escomptés ont été obtenus – renforcer l'obligation de rendre compte • Recenser les bonnes pratiques et en tirer les enseignements • Réduire l'écart entre les points de vue de l'organisation et ceux des bénéficiaires • Créer une mémoire institutionnelle, pour éviter de perdre des connaissances institutionnelles utiles lorsque la rotation du personnel est élevée
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblez des données • Analysez-les • Utilisez les résultats pour améliorer les projets en cours ou à venir 	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblez des données • Analysez-les • Utilisez les conclusions pour améliorer les politiques, les processus décisionnels et les stratégies de l'organisation

C. Activités de suivi



La sélection et l'utilisation d'indicateurs clairs sont déterminantes pour le suivi. Selon les cas, ces indicateurs seront définis lors de l'élaboration du projet (souvent à l'aide d'un cadre logique) ou précisés plus tard, lors de la définition du projet. Dans un cas comme dans l'autre, toutes les parties prenantes doivent être représentées lors du processus de sélection. Les indicateurs doivent être tangibles – autrement dit, il doit être facile de vérifier s'ils ont été atteints ou non.

D. Activités d'évaluation

Il est préférable de confier les activités d'évaluation à des spécialistes ayant l'expérience des techniques requises et possédant de bonnes facultés d'analyse, ainsi que des compétences en matière de rédaction/communication.



Reportez-vous à l'**Annexe 1.11** :
Indicateurs.

Annexe 1.11

INDICATEURS

La présente annexe définit ce que sont les indicateurs, en précisant pourquoi et comment on les utilise. Vous y trouverez également des principes directeurs, destinés à guider la définition des indicateurs, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs, issus du Guide de l'UNHCR pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations.

A. Introduction

L'UNHCR utilise une méthode de gestion axée sur les résultats (RBM), qui s'appuie sur la formulation et sur l'emploi d'indicateurs. Les indicateurs sont au centre des systèmes de suivi, puisqu'ils signalent les progrès accomplis en direction des objectifs qui doivent être réalisés au titre des projets. Ils permettent au personnel de formuler, de manière fiable et objective, des jugements qualitatifs et quantitatifs sur les opérations.

B. Standards et indicateurs de l'UNHCR

L'UNHCR a mis au point une palette d'outils pour améliorer la programmation et le suivi des responsabilités et s'emploie actuellement à les renforcer en lançant, au titre de sa méthode de gestion axée sur les résultats, un ensemble de standards (normes) et d'indicateurs. Les indicateurs types doivent permettre de mesurer de manière uniforme, à travers le monde, la progression opérationnelle en direction des objectifs ou des normes fixées pour les prestations de protection et d'assistance. Les standards et les indicateurs permettront de cerner de manière quantifiable les besoins et ces données serviront de point de départ à une définition et à une analyse précises du problème. Une fois le problème clarifié, il sera plus aisé d'en déterminer les causes. Il est absolument indispensable de définir avec précision les problèmes : c'est la seule condition pour éviter que des informations anecdotiques n'orientent la conception des interventions et la gestion des programmes.

Les standards et indicateurs doivent être utilisés en conjonction avec des données de référence (données de base sur la situation actuelle), puisque ces deux catégories d'outils sont nécessaires aux mesures. Le guide pratique de l'UNHCR⁷ présente différents indicateurs standardisés et notamment un ensemble d'indicateurs d'impact et de performance, qu'il convient d'utiliser lors de la gestion des opérations :

⁷ Consultez le *Guide pratique pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations du HCR* (2004) et en particulier l'Annexe 4, qui traite de l'interaction des indicateurs avec les objectifs prioritaires. Cf Annexe 1.1 : Références.

- Dans les documents de planification (plan d'opérations du pays, soumission de projet, accord de sous-projet) pour décrire la position actuelle.
- Dans les documents de compte rendu (rapports par pays, rapport de suivi de sous-projet, rapport de situation et rapport semestriel d'avancement).

L'emploi des standards et indicateurs (présentés dans le guide pratique de l'UNHCR) est, depuis 2005, obligatoire pour les activités de planification et de compte rendu relatives aux camps hébergeant plus de 5 000 personnes, ainsi que dans les opérations de rapatriement et de réinsertion.

C. Mode d'utilisation des indicateurs

Les organisations humanitaires savent désormais à quel point le contrôle de la qualité et le maintien de certains standards/normes dans leurs activités sont liés. Ces normes sont indispensables pour assurer le suivi des responsabilités et s'expliquent également par la nécessité de maintenir certaines prestations dans des conditions très variables et souvent instables. Ces normes sont, littéralement, des normes : elles visent à garantir la qualité des activités de protection et d'assistance, la jouissance de certains droits et l'emploi optimal des ressources. Les normes minimales sont fixées, les indicateurs sont définis, les données de référence sont préparées, puis l'écart entre les données de référence (obtenues au lancement de l'initiative ou à l'instant « T ») et telle ou telle norme est mesuré. La planification traite ensuite le problème en s'attaquant à la cause du problème. Les objectifs sont fixés en utilisant une cible, c'est-à-dire un indicateur d'impact. Les objectifs sont atteints grâce à l'obtention d'une série de résultats concrets et spécifiques. Ces résultats spécifiques sont mesurés à l'aide d'indicateurs de performance ou d'exécution. Pour analyser et organiser tous ces éléments, il peut être utile d'avoir recours à un cadre logique. Voir la **Figure 11.1**.

Figure 11.1 : Modèle de cadre logique

Figure 11.1 : Modèle de cadre logique		
Code du secteur FMIS :	Nom du secteur FMIS :	
Situation actuelle	Objectif(s) de secteur	Indicateurs d'impact
	Résultats attendus	Indicateurs de performance

La **Figure 11.2** présente un exemple de cadre logique, relatif aux activités d'autosuffisance.

Figure 11.2 : Exemple de cadre logique pour des activités d'autosuffisance

Activités génératrices de revenus en faveur des populations réfugiées en Ouganda – 2001
Description des objectifs et des résultats attendus (par secteur/et par secteur-activité)

Code du secteur FMIS : N		Nom du secteur FMIS : activités génératrices de revenus	
Situation actuelle	Objectif(s) de secteur	Indicateurs d'impact	Indicateurs d'impact
<p>En août 2000, la population réfugiée en Ouganda s'élève à 211 242 personnes (103 866 femmes, 107 376 hommes), réparties dans 9 districts selon les proportions suivantes : 91,5% de Soudanais, 4,17% de Congolais (RDC) et 3,69% de Rwandais. Les autres réfugiés sont originaires de Somalie, d'Éthiopie, du Kenya, du Burundi, de l'Érythrée et du Nigeria.</p> <p>Bien que l'agriculture soit la principale source de revenus, cette activité n'est pas entreprise à des fins commerciales. L'accès limité aux terres complique parfois la promotion de l'autosuffisance totale.</p> <p>Les niveaux de production agricole sont faibles et donc peu attractifs pour des acheteurs extérieurs.</p> <p>Les compétences fort délaït et les activités génératrices de revenus (AGR) sont peu diversifiées ; de nombreuses personnes entreprennent donc la même activité et n'en retirent pas beaucoup de bénéfices.</p> <p>Les districts qui accueillent des réfugiés sont isolés et éloignés du centre des activités commerciales ; les frais de transport des marchandises sont de ce fait élevés.</p> <p>Les technologies nécessaires à la diversification des projets commercialisables sont limitées, voire inexistantes.</p> <p>Les compétences et les techniques nécessaires aux opérations après récolte sont insuffisantes.</p> <p>La commercialisation des produits est toujours problématique, du fait de l'insuffisance des infrastructures commerciales, de l'adéquation de la production et de la faiblesse des systèmes d'information. La demande est limitée, en raison de la pauvreté.</p>	<p>Objectif global</p> <p>Promouvoir l'autosuffisance et le bien-être économique et social des communautés réfugiées et des communautés d'accueil (notamment des personnes ayant des besoins particuliers, comme les femmes, les jeunes, les enfants et les handicapés) via une approche multisectorielle et une participation plus intense à des AGR rentables et à un système rural et/ou de microfinance viable</p>	<p>Amélioration des conditions de vie et augmentation des revenus familiaux et communautaires</p> <p>Mécanismes multisectoriels mis en place</p> <p>Implication des réfugiés qui ont des besoins particuliers dans des AGR</p> <p>Production excédentaire</p> <p>Systèmes ruraux/de microfinance mis en place</p>	<p>Nombre de ménages impliqués dans des AGR, avec une ventilation par nationalité et niveau de vulnérabilité</p> <p>Nombre de bénéficiaires directs et indirects par sexe</p> <p>Nombre d'associations de petits exploitants formées</p> <p>Nombre d'AGR efficaces/rentables lancées ou développées</p> <p>Nombre de réfugiés ayant des besoins spéciaux et participant à des AGR et associations de petits exploitants, avec une ventilation par sexe/nationalité</p> <p>Taux de « mortalité » des entreprises</p>
	<p>Objectifs spécifiques :</p> <p>D'ici la fin de l'année 2002, donner à 5.000 ménages réfugiés et autochtones (et notamment aux personnes ayant des besoins particuliers, comme les femmes, les enfants, les jeunes et les handicapés) vivant dans des zones touchées par la présence de réfugiés, les moyens de participer à des AGR, ce qui modifiera de manière fondamentale leurs conditions de vie</p>		

Figure 11.2 : Exemple de cadre logique pour des activités d'autosuffisance

Code du secteur FMIS : N	Situation actuelle	Nom du secteur FMIS : activités génératrices de revenus	Indicateurs d'impact
	Objectifs spécifiques :		
<p>Les compétences nécessaires à la planification et à la gestion des activités génératrices de revenus sont limitées. Plusieurs groupes et associations se développent mais ne disposent pas des compétences adéquates pour la gestion associative</p> <p>Les personnels techniques des ONG et des administrations de district ont bénéficié de formations sur les associations de petits exploitants à Adjumani/Moyo et sur le contexte financier à Adjumani/Moyo et à Mbarara</p> <p>Des études économiques et/ou des études sur le contexte financier ont été entreprises à Adjumani, Moyo et Mbarara. Suite à des formations sur la construction de ruches et l'apiculture, dispensées à Arua et Adjumani, plusieurs associations d'apiculteurs ont vu le jour</p>	<p>Améliorer l'accès des individus engagés dans des AGR, notamment des personnes ayant des besoins particuliers, comme les femmes, les jeunes et les handicapés, à des systèmes financiers adéquats et viables, axés sur la communauté ou autres, afin de favoriser le lancement et le développement d'AGR</p>		<p>Statut socio-économique des ménages qui dirigent de petites entreprises au sein de la communauté</p> <p>Capacité des ménages à subvenir à leurs besoins élémentaires</p> <p>Rôle accru et impact plus sensible des associations de petits exploitants sur la production et la commercialisation</p>
<p>La demande de produits et la capacité des communautés et des familles à maintenir des services et à y accéder se sont légèrement améliorées</p> <p>Néanmoins, les populations réfugiées et les populations d'accueil vivent encore d'une agriculture de subsistance et ne produisent pas d'excédents</p> <p>La demande est faible car la variété proposée est limitée et les revenus des ménages sont bas</p>			<p>Nombre de groupes et d'associations mieux à même de venir en aide aux IEV (individus extrêmement vulnérables)</p> <p>Nombre d'IEV appuyés par des groupes et associations, et bénéficiant du programme</p> <p>Modification du type, de la qualité et du volume de biens et de services produits (structures ou équipements plus adaptés, diversification des produits)</p> <p>Modification du nombre de personnes employées par des entreprises</p> <p>Modification de la rentabilité ou du chiffre d'affaires des entreprises (impressions/données objectives)</p> <p>Modifications dans le montant et la typologie de l'épargne</p> <p>Nombre de nouvelles entreprises lancées ou d'entreprises supplémentaires créées</p> <p>Membres des associations de petits exploitants accédant plus facilement aux biens et services indispensables à leur activité</p> <p>Rentabilité accrue des entreprises ou activités</p> <p>Développement des liens et des relations de travail avec les entreprises du secteur structure</p>



Figure 11.2 : Exemple de cadre logique pour des activités d'autosuffisance

Nom du secteur FMIS : activités génératrices de revenus		
Code du secteur FMIS : N	Objectifs spécifiques :	Indicateurs d'impact
Situation actuelle	Objectifs spécifiques :	Indicateurs d'impact
<p>Les associations rotatives (ROSCA) ou cumulatives (ASCA) d'épargne et de crédit sont prévalentes dans les communautés mais les compétences en matière de gestion et de commerce ont besoin d'être renforcées. Les tontines ne sont pas reliées au secteur structuré. Les sources de crédit institutionnelles sont limitées ; les taux de remboursement sont inférieurs à la norme acceptable, fixée à 95% chez AAH et 90% chez ACCORD)</p> <p>Absence d'indicateurs et d'évaluations d'impact systématiques pour juger de la progression du programme d'AGR</p> <p>Les compétences en matière de développement et de financement rural doivent être perfectionnées au sein de l'UNHCR, de l'administration du district et des ONG partenaires</p> <p>La coordination entre les différents secteurs et partenaires opérant dans les zones d'accueil des réfugiés et le district s'est améliorée mais exige encore une attention particulière</p>	<p>Améliorer l'accès des individus engagés dans des AGR, notamment des personnes ayant des besoins particuliers, comme les femmes, les jeunes et les handicapés, à des systèmes financiers adéquats et viables, axés sur la communauté ou autres, afin de favoriser le lancement et le développement d'AGR</p>	<p>Nombre accru d'individus ayant accès et recours à des mécanismes de financement ruraux (tontines d'épargne et/ou de crédit, etc.) afin d'obtenir des services d'épargne et de crédit – avec une ventilation par prestataire de services, sexe, vulnérabilité et nationalité</p> <p>Nombre de crédits communautaires utilisés – avec une ventilation par type de prestataire de services, par sexe, par vulnérabilité et par nationalité</p> <p>Nombre de personnes participant à des systèmes financiers communautaires – avec une ventilation par type de système financier, sexe, vulnérabilité, nationalité, prestataire de services</p>
	Assurer une coopération intersectorielle étroite, notamment en ce qui concerne la formation technique et l'éducation non institutionnalisée, l'agriculture et le secteur privé	<p>Mécanismes de coordination intersectorielle</p> <p>Implication du secteur privé</p> <p>Nombre d'associations ayant des liens directs avec le secteur privé ou avec des programmes de formation professionnelle/technique</p>
Effet escompté sur les problèmes de protection et les politiques prioritaires :		
<p>Quel sera l'impact des activités planifiées dans ce secteur sur :</p> <p>La protection de la population bénéficiaire ?</p> <p>Accroître la sécurité économique et sociale de la personne et de la famille. Renforcer la capacité des ménages à accéder à des services sociaux indispensables, dont ceux relatifs à l'éducation et à la santé</p> <p>L'environnement (les dégâts écologiques sont-ils prévenus, atténués ou réparés) ?</p> <p>Renforcer la capacité des individus à acquérir des équipements écologiques, par exemple des réchauds à haut rendement énergétique. Les connaissances acquises grâce à la formation favorisent une gestion plus rationnelle des ressources naturelles</p>		

D. Choix d'autres indicateurs

A Il convient d'utiliser d'autres indicateurs pour assurer le suivi et l'évaluation des projets d'autosuffisance. Ces indicateurs sont souvent choisis lors de la conception du projet, notamment lorsque le projet est élaboré à l'aide d'un cadre logique.

Les indicateurs doivent être sélectionnés en fonction des critères suivants⁸ :

- Pertinence.
- Mesurabilité.
- Clarté.
- Applicabilité.
- Fiabilité.

Il n'est pas nécessaire d'accumuler une quantité considérable de données. Recherchez la simplicité. Une petite quantité de données de qualité, aisément exploitables, est de loin préférable à une masse d'informations en tout genre, « éventuellement intéressantes » ; de même, évitez tout ce qui exigera un effort de collecte important, ou nécessitera une analyse spécialisée.

Les indicateurs d'autosuffisance présentés ci-après autorisent un suivi aisé, à l'échelle des familles ou des communautés. Vous pouvez vous en inspirer pour définir d'autres indicateurs particulièrement adaptés au projet, aux intérêts de la communauté et aux conditions du moment. Voir la **Figure 11.3**.

A

Vous trouverez un exemple de cadre logique dans l'**Outil 8 : Rédaction de plans**. Les parties prenantes, notamment les bénéficiaires du projet, doivent être pleinement impliquées dans cette sélection, ainsi que dans le choix des méthodes de collecte des informations.

⁸ Guide pratique pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations du HCR, Genève, UNHCR, janvier 2004.

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

Figure 11.3 : Indicateurs d'autosuffisance se prêtant à un suivi régulier⁹

	À l'échelle familiale :	À l'échelle communautaire :	Moyens de vérification :
Dépenses	Proportion du budget consacrée à l'alimentation, par rapport au montant total des dépenses		Enquête auprès des ménages, par questionnaire ou entretien
Biens	Nombre de biens (articles non alimentaires, têtes de bétail, toits en tôle, etc.)		Études propres au contexte
Santé	Données nutritionnelles – retards de croissance, pertes de poids (chez l'enfant), anémie (chez la femme), taux de mortalité chez les moins de 5 ans		Dossiers médicaux et entretiens avec le personnel des dispensaires et des centres de nutrition ; enquêtes nutritionnelles
Scolarisation	Pourcentage d'enfants d'âge scolaire, au sein de la famille, suivant un enseignement à plein temps	Nombre d'enfants fréquentant l'école par rapport au nbre d'enfants inscrits (et au nbre d'enfants d'âge scolaire déclarés dans la communauté)	Registre des présences
Emploi	Nombre de jours travaillés par mois et salaire perçu	Nombre de jours travaillés par mois et types d'emplois disponibles	Enquête auprès des ménages (entretien, questionnaire) ; informateurs principaux observation ; groupes de discussion
Marchés	Accès aux marchés et utilisation des marchés	Coût des aliments de base Coût des combustibles ordinaires Nombre de types différents de biens disponibles	Informateurs principaux ; observation ; groupes de discussion
Services	Utilisation des services	Nombre et type de services disponibles (réparation de bicyclettes, fabrication et réparation d'outils, etc.)	Informateurs principaux ; observation ; groupes de discussion
Participation	Taux de participation dans des coopératives, des groupes de production et des organisations communautaires	Nombre de coopératives, de groupes de production et d'organisations communautaires	Enquêtes auprès des ménages ; informateurs principaux ; observation ; groupes de discussion
Prise en compte dans le développement		Pourcentage de réfugiés inclus dans les plans de développement locaux (par secteur)	Plans et programmes de développement locaux et nationaux, stratégies nationales ; BCP/PNUAD, DSRP et stratégies des donateurs

Remarques : 1. Ne considérez jamais un indicateur isolément. 2. Mettez les indicateurs familiaux en corrélation avec les indicateurs communautaires. 3. Effectuez une triangulation entre les indicateurs familiaux, communautaires et les données de référence/données sur la situation (si disponibles) ou utilisez les données obtenues comme données de référence pour les prochaines activités de suivi. 4. Comparez des indicateurs de même type pour les réfugiés/rapatriés et les communautés d'accueil.

⁹ Issus de l'atelier sur l'autosuffisance conjointement organisé par l'UNHCR et le PAM en septembre 2003.

E. Vérification des indicateurs

En règle générale, les indicateurs sont vérifiés à l'aide des moyens suivants :

- Réunions régulières sur le lieu des projets et dans les bureaux des organisations.
- Visites sur le terrain afin d'observer l'exécution et de vérifier les activités in situ.
- Conversations avec les réfugiés/rapatriés, les populations et les communautés d'accueil, les autorités locales, les conseillers techniques autochtones, les chefs religieux, etc.
- Enquêtes.
- Examen et analyse des rapports et des registres.



Cultivez les talents, les connaissances et l'ingéniosité : l'autosuffisance croîtra.

Annexe 1.12

RENFORCEMENT DE L'AUTOSUFFISANCE SOCIALE

La présente annexe explique en quoi consiste l'autosuffisance sociale, illustre l'importance qu'elle revêt aux premiers stades d'une opération et montre comment elle peut servir de point de départ à l'autosuffisance économique.

A. Introduction

L'autosuffisance sociale est l'expression d'une cohésion sociale et d'une coexistence harmonieuse entre la communauté réfugiée/rapatriée et la communauté d'accueil et au sein de ces deux populations – c'est la capacité d'individus, de ménages et de groupes, appartenant à une même communauté ou à des communautés différentes, à collaborer et à gérer leurs propres manières de voir, besoins et opportunités.

B. En quoi consiste l'autosuffisance sociale ?

Les personnes déplacées ont différentes ressources et stratégies d'adaptation – lesquelles tirent bien souvent parti de structures et de mécanismes traditionnels. Les déplacés peuvent notamment s'appuyer sur :

- Des chefs traditionnels.
- Des individus possédant des compétences, des centres d'intérêt et des capacités spécifiques.
- Des systèmes de croyances et de connaissances qui les aident à s'adapter aux changements et à gérer leurs traumatismes.
- Des relations interpersonnelles qui leur permettent de conserver le dynamisme et l'assurance nécessaires pour faire face aux problèmes – certaines relations étant fondées sur des structures familiales étendues, sur la présence d'anciens voisins ou sur l'appartenance à des classes d'âge.
- Des structures de direction officieuses (peut-être composées d'anciens ou de personnes plus instruites).
- Des structures de direction officielles composées d'anciens représentants politiques au niveau local ou régional, ou des comités ayant des intérêts ou des activités à caractère social.

APPENDICE 1

- Des personnes ayant précédemment fait partie de groupes d'autoassistance, d'associations d'agriculteurs et des comités de gestion de diverses organisations de producteurs.
- Des membres des groupes de jeunes ou de femmes.
- Des responsables et des groupes s'occupant de soins aux enfants, de loisirs et d'éducation.
- Des responsables d'activités sportives, culturelles et sociales.

Ces éléments et individus forment le capital social et sont à la base de l'autosuffisance sociale. Ils contribuent à la cohésion de la communauté et à sa capacité de surmonter les traumatismes et les bouleversements. Ils renforcent l'ingéniosité communautaire et fournissent des structures, des mécanismes et des compétences individuelles qui permettent de préserver le respect de soi chez les membres de la communauté, puis de le reconstruire, de procurer des moyens d'existence et de renforcer l'autonomie.



C. Importance de l'autosuffisance sociale

En tirant parti des différents mécanismes d'adaptation et des diverses ressources, les organisations humanitaires n'amélioreront pas seulement la fourniture des secours et la mise en place de services, mais renforceront ces mécanismes et ces ressources. Grâce au maintien et au renforcement de ces mécanismes et ressources, les communautés pourront :

- Prévenir l'apparition d'une mentalité de dépendance ou y remédier.
- Tirer parti de l'esprit d'initiative et de l'ingéniosité pendant que ces qualités sont encore très développées.
- Exploiter les compétences et les connaissances existantes, en les utilisant comme point de départ et en renforçant leur valeur.
- Consolider les relations initiales, positives, entre les réfugiés/rapatriés et la population locale (afin de prévenir le ressentiment, la suspicion et les conflits).
- Améliorer les activités axées sur le bien-être social, moyennant une prise en main accrue des projets et un engagement renforcé.

L'existence et l'efficacité de ces différents mécanismes d'adaptation et ressources sont déterminantes pour le développement d'activités économiques. Ce sont les mêmes compétences et aptitudes qui seront exploitées, mais à des fins différentes.

Expérience sur le terrain : les réfugiés prennent l'initiative en Thaïlande

Le camp de Khao I Dang s'étendait sur près de 500 hectares et accueillait quelque 130 000 réfugiés. Conçu et construit par des réfugiés khmers et par l'UNHCR, il est devenu un symbole d'indépendance à la frontière entre le Cambodge et la Thaïlande.

Les huttes de bambou et de chaume du camp initial avaient été construites dans la plus grande désorganisation. Le camp était difficile à gérer et la sécurité, problématique. La génération suivante de huttes et d'infrastructures a vu le jour lors d'un effort massif de reconstruction, visant à prévenir les inondations et à apporter différentes améliorations. Tout a été reconstruit. Quarante-deux km de canaux d'écoulement ont été construits et un réseau routier digne de ce nom mis en place ; en outre, il a été décidé de bâtir de nouvelles huttes, en les disposant autour de cours carrées. Bon nombre de réfugiés ont aidé l'UNHCR à prendre des décisions adéquates (et à les appliquer) – ce qui a fourni un point de départ pour reconstituer les capacités sociales qui avaient été étouffées ou détruites sous les Khmers rouges. À mesure que la participation augmentait et que le cadre de vie matériel s'améliorait, les structures sociales des réfugiés se reformaient. L'agencement des abris a, dans une certaine mesure, stimulé ce processus. Chaque « pâte de maisons » (occupant l'un des quatre côtés d'une cour carrée) abritait deux ou trois familles. Une telle configuration a aidé les réfugiés à se prendre en charge. Chaque cour élisait un représentant. Vingt représentants formaient un comité. Les comités ont commencé à assurer des tâches, toujours plus nombreuses et toujours plus diverses, allant de la sécurité et de la recherche des parents disparus, à la lutte antivectorielle, à l'assainissement et à la gestion des déchets, en passant par l'attribution de logements aux nouveaux arrivants et la gestion du courrier. La force et les compétences des comités se sont développées rapidement – la population avait conquis son autonomie.

Ayant échappé au règne de la terreur, dans l'environnement libre des camps, les réfugiés ont reconstruit leur autonomie sociale. Les crimes étaient rarissimes dans les camps, la responsabilisation très forte et la vie y a retrouvé un semblant de normalité. La reconnaissance des structures communautaires et la collaboration nouée avec ces dernières se sont avérées fructueuses pour les organisations humanitaires. L'UNHCR a ainsi pu aider les réfugiés à s'organiser et à prendre en main leur vie dans le camp. Les réfugiés ont été encouragés à prendre davantage l'initiative. « La participation et la promotion de l'autosuffisance ont aidé les gens avec lesquels nous travaillions et nous ont permis d'accomplir notre travail plus efficacement et plus aisément ».

Surasak Satawiriyā, Administrateur principal chargé de la gestion des ressources, Bureau régional pour l'Asie et la Pacifique, Groupe de la gestion des ressources et Bernard Kerblat, Chef, Section de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, UNHCR, Genève.

Annexe 1.13

INTERVENTIONS EN RAPPORT AVEC L'EMPLOI ET L'ENTREPRISE

La présente annexe décrit un certain nombre d'activités (liées à l'emploi, au développement des entreprises et des activités rémunératrices, à la formation et au développement économique local) aptes à contribuer à l'autosuffisance, tant économique que sociale. Chaque activité est décrite dans un guide concis, qui explique pourquoi, comment et quand il faut (ou il ne faut pas) l'exécuter. (Les guides sont inspirés de publications de l'OIT).

A. Objet des guides

Les guides sus-mentionnés sont destinés à présenter de manière concrète les interventions liées à l'emploi et au développement des entreprises. Ils s'adressent aux praticiens des organisations humanitaires et de développement qui s'emploient, sur le terrain, à promouvoir l'autosuffisance et les moyens d'existence des populations déplacées et des autres communautés touchées par des conflits. Les guides soulignent les avantages et les limites de différentes approches et méthodologies de l'OIT, visant à renforcer l'autonomie sociale et économique au travers de stratégies axées sur l'emploi. Ils doivent aider le personnel de terrain à déterminer s'il est opportun et possible d'appliquer ces méthodes à leurs opérations et permettront également de décider s'il est nécessaire de solliciter l'appui technique de l'OIT, dans des domaines précis, afin d'épauler les opérations pertinentes de l'UNHCR.

Ces guides concis ne peuvent en aucun cas remplacer des compétences techniques sur le terrain ; il faut plutôt les considérer comme des principes directeurs pour la programmation et la prise de décisions et, en tant que tels, ils aideront le personnel technique et les agents chargés des programmes à superviser la conception et l'exécution des activités concernées. D'autres partenariats et formations techniques devraient être mis au point, en fonction des besoins.

Les sujets abordés se subdivisent en trois grandes catégories :

- La première catégorie traite des projets « espèces contre travail » et « vivres contre travail », des travaux de reconstruction des infrastructures faisant appel à une main-d'œuvre importante et de la passation de marchés communautaires. Ces quatre types d'interventions visent à créer des emplois temporaires afin d'injecter rapidement de l'argent dans les communautés. Ces emplois ne sont pas destinés à procurer des moyens d'existence durables, mais plutôt à redynamiser l'économie locale et à relancer l'économie des ménages, dans les zones qui accueillent des réfugiés ou dans les pays qui se remettent d'un conflit et qui amorcent leur reconstruction, afin de créer les conditions d'un développement ultérieur.

- La deuxième catégorie est consacrée au développement des micro et petites entreprises et comprend différentes sous-sections, intitulées : « Microfinance », « Services d'appui aux entreprises », « Gérez mieux votre entreprise » et « Développement de l'entrepreneuriat féminin ». Elle traite des méthodes pour mettre en place des activités professionnelles indépendantes et viables, ainsi que du développement des petites et micro entreprises et de l'appui qui peut leur être offert.
- Les textes de la troisième catégorie décrivent les stratégies générales qui peuvent être associées aux stratégies sus-mentionnées pour promouvoir le développement économique, à l'échelle individuelle ou communale. Il s'agit notamment des « Services publics d'emploi d'urgence », de la « Formation technique » et du « Développement économique local ».

B. À qui s'adressent les guides ?

Les guides sont destinés aux cadres moyens, aux spécialistes, nationaux ou internationaux, qui interviennent sur le terrain, et aux partenaires associés à ces initiatives.

C. Comment les utiliser ?

Les guides sont composés de notes de synthèse, associées à des listes répertoriant les principaux outils mis au point par l'OIT pour chaque sujet.

Vous y trouverez des informations destinées à faciliter la prise de décisions dans les différents domaines, des orientations méthodologiques détaillées, des références à une bibliographie consultable en ligne et les coordonnées de services susceptibles de fournir d'autres documents et une assistance technique.

Les guides sont constitués des sections suivantes :

- Bref résumé de la stratégie (« qu'est-ce que... »).
- Principaux avantages de la stratégie (« pourquoi... »).
- Informations sur les moments les plus opportuns pour appliquer la stratégie (« quand... »).
- Mises en garde (« quand est-ce déconseillé ? »).
- Problèmes et difficultés à envisager avant et pendant la mise en œuvre (« problèmes/défis »).
- À prendre en compte lors de la mise en œuvre (« comment... »).

D. Sommaire

Il y a douze guides :

Bases de l'emploi et du développement des entreprises

1. Formation technique et professionnelle
2. Développement économique local
3. Services publics d'emploi d'urgence

Formules d'emploi à court terme

4. Espèces contre travail
5. Vivres contre travail
6. Projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre
7. Passation de marchés communautaires

Solutions pour le développement des entreprises

8. Promotion des micro et petites entreprises
9. Microfinance
10. Services d'appui aux entreprises
11. Gérez mieux votre entreprise
12. Développement de l'entrepreneuriat féminin

Annexe 1.13.1

FORMATION TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE

A. Qu'est-ce que la formation professionnelle ?

La formation technique et professionnelle vise à perfectionner les compétences techniques et entrepreneuriales de certains individus, afin de leur donner davantage de probabilités de trouver un travail. Elle ne crée pas d'emplois mais aide les individus à se doter des compétences qui leur seront nécessaires pour gagner leur vie, améliorer et maintenir leur productivité et accroître leur souplesse sur le marché du travail. Elle renforce également les aptitudes sociales.

B. Pourquoi exécuter des programmes de formation professionnelle ?

Une telle démarche peut être motivée par un certain nombre de raisons :

- Les crises ont souvent un effet destructeur sur le cadre socio-économique national : elles font chuter l'emploi de manière spectaculaire et mettent à mal les institutions qui procurent habituellement les qualifications nécessaires à l'exercice d'une activité rémunératrice. La formation professionnelle joue donc un rôle capital dans la reconstruction et la réhabilitation économique.
- Le déplacement nécessite une adaptation à un nouveau contexte socio-économique. Il peut donner l'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer au développement économique des régions d'accueil.
- Si la formation professionnelle est ciblée avec soin et adaptée aux débouchés qu'offre le marché, les chances de réussite des entrepreneurs potentiels et des autres individus qui rentrent sur le marché du travail seront plus élevées.
- Les études des jeunes qui ont subi l'effet d'un conflit ont souvent été interrompues. Grâce à la formation professionnelle, les jeunes peuvent acquérir des compétences qui, si elles sont ajustées (ou déjà conformes) à la demande du marché, leur procureront des revenus, leur épargneront l'oisiveté et la frustration et réduiront le risque d'enrôlement dans des groupes militaires ou d'implication dans des activités criminelles.
- Le rôle de la femme est également transformé par les conflits. Bon nombre de femmes se retrouvent à la tête d'une famille à la suite d'un conflit. Ces femmes pourraient, pour la première fois de leur vie, entreprendre une activité salariée ou se mettre à leur compte, mais n'ont pas les compétences nécessaires.

- Enfin, la formation professionnelle a indéniablement des effets positifs sur le développement, pour peu qu'elle soit adaptée à la demande du marché – car elle élargit l'éventail des qualifications disponibles et stimule l'emploi. Elle peut également mettre ces services et compétences à la portée des groupes les plus vulnérables et les plus pauvres.

C. Quand faut-il exécuter des programmes de formation professionnelle ?

Il est opportun d'exécuter des programmes de formation :

- Lorsqu'on souhaite améliorer l'employabilité et créer des emplois (la formation permet alors de diversifier le vivier de candidats en les dotant d'une gamme de compétences ciblées).
- Lorsque le marché exige de nouvelles compétences ou des compétences mises à jour, ou quand les mécanismes de formation ne fonctionnent plus – par exemple, à l'issue d'une crise ayant entraîné une perte de ressources humaines et de compétences entrepreneuriales et connexes.
- La formation doit commencer le plus tôt possible après une situation d'urgence, qu'il s'agisse d'une situation de déplacement, d'intégration ou de réintégration. Les compétences acquises doivent être exploitables dans le pays d'asile et après le rapatriement dans le pays d'origine.
- Lorsque la formation peut être associée à des activités génératrices de revenus (AGR), car dans ce cas, le succès et l'impact des deux types de programmes (formation et AGR) seront sensiblement accrus.
- Lorsque la formation peut être associée à d'autres projets visant à appuyer l'emploi et les capacités d'absorption de la main d'œuvre (microfinance, services d'appui aux entreprises, travaux à forte intensité de main-d'œuvre, etc.).



D. Quand est-ce déconseillé ?

Il est déconseillé d'exécuter des programmes de formation professionnelle :

- Lorsque les activités de formation ne sont pas adaptées au contexte culturel. Si l'on encourage certaines activités, comme le travail indépendant, la micro-entreprise ou les coopératives, dans une région où il n'y a pas de tradition allant dans ce sens et/ou d'organisations ou de groupes du même type, l'initiative risque d'échouer.
- Lorsque les personnes qui possèdent un certain type de qualification sont en surnombre, par rapport aux débouchés/à la demande sur le marché. Évitez de saturer le marché avec un grand nombre d'individus formés au même métier.

E. Problèmes/défis

Dans un contexte de crise :

- La formation peut susciter de fortes attentes, engendrer des désillusions et envenimer les relations entre les individus formés et les communautés, les formateurs et les organisations si la recherche d'un emploi reste difficile à l'issue de la formation. Ceci est particulièrement important dans les zones touchées par des crises, où les emplois sont rares.
- L'exiguïté de la demande, conséquence de la pauvreté, des conflits et de la faiblesse du pouvoir d'achat, peut contraindre les individus formés à chercher d'autres sources de revenus. Il est indispensable de mettre la formation en rapport avec la demande du marché.
- Certains processus et institutions, jouant un rôle important sur le marché du travail (notamment via l'information et les services, la coordination et l'appui aux entreprises) sont souvent inefficaces ou hors d'état de fonctionner dans les zones touchées par un conflit.
- Une faible diversification des compétences amènera le marché à saturation et causera des préjudices aux artisans ou autres professionnels tirant leurs revenus de ces compétences. D'autres solutions peuvent être envisagées, par exemple la formation itinérante et la formation créative (consistant entre autres à inculquer de nouvelles compétences, à étudier des formules d'autoemploi, à constituer des coopératives, etc.).
- Dans le cas de réfugiés, certains obstacles juridiques, comme la nécessité de détenir un permis de travail, l'obligation de payer des taxes ou impôts et les restrictions à la liberté de circulation, peuvent limiter l'accès aux marchés et à l'emploi.

- Les compétences doivent être mises en pratique sur le champ. Plus le laps de temps qui s'écoule entre l'acquisition des compétences et leur mise en pratique est long, plus ces compétences risquent d'être dépassées ou oubliées (dans l'idéal, les compétences acquises lors d'une formation professionnelle devraient être mises en pratique dans un délai de 3 à 6 mois).
- Certaines idées, bien enracinées, sur les « rôles traditionnels » peuvent limiter l'accès des femmes à toutes sortes de qualifications. En formant exclusivement les femmes à des « tâches traditionnelles » (comme le tricot), on renforcera encore ces convictions.
- Il n'est pas toujours possible d'exécuter rapidement un programme. Une formation peut être coûteuse. Dans les zones rurales, il est parfois difficile d'accéder aux matières premières et aux ressources et le nombre de personnes à former peut s'avérer trop élevé. Si les ressources sont limitées et si seuls quelques individus peuvent bénéficier de la formation, cela posera des problèmes – ressentiment, exclusion – à un moment où la coopération et la cohésion sociale sont plus que jamais nécessaires, du fait de l'instabilité de la situation.
- Le profil des bénéficiaires peut varier. Certains bénéficiaires auront une expérience professionnelle, alors que d'autres auront à peine terminé leurs études (ou n'auront qu'une expérience scolaire). Certaines personnes auront d'autres responsabilités, souffriront d'un traumatisme ou de problèmes de mobilité, etc. Il faudra alors adapter le contenu et les modalités de la formation (voir les différentes stratégies possibles dans la section G, ci-après).
- L'accès à la formation peut être malaisé, notamment pour les plus vulnérables et à plus forte raison s'il faut justifier d'un niveau d'études minimum. D'autres éléments peuvent s'avérer problématiques. Citons notamment les horaires (le stage a lieu pendant les heures de travail habituelles), l'emplacement des locaux (situés à trop grande distance) ou la durée (le stage dure trop longtemps et prend trop de temps). La conception d'une stratégie de formation doit faire une large part à la souplesse.
- Les capacités et/ou les compétences des ONG, des institutions locales et des partenaires qui opèrent sur le terrain ne sont pas toujours adéquates. Il arrive que les formateurs soient difficiles à trouver, manquent de motivation ou ne correspondent pas au profil requis ; parfois, ils n'ont pas l'expérience ou les capacités nécessaires pour assister les stagiaires.
- Le processus de formation peut être impulsé par les organisations, plutôt que par la communauté. Les communautés n'ont pas nécessairement les moyens de gérer l'intégralité du processus et le résultat final du programme.

F. Partenaires/bénéficiaires

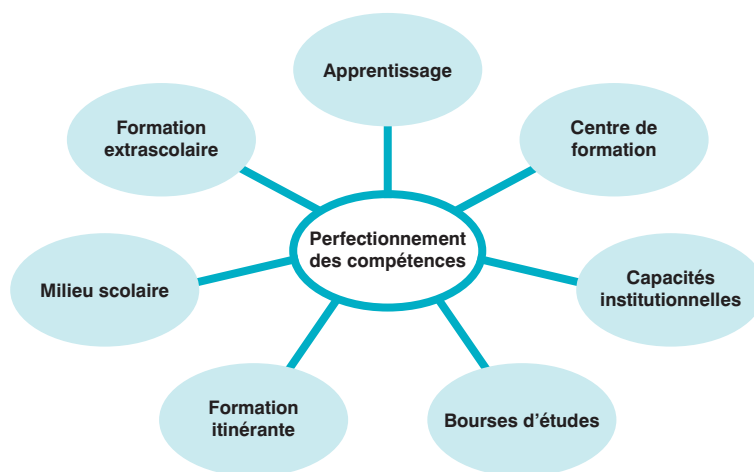
Bénéficiaires

Il se peut que toutes sortes d'individus – des chômeurs aux gens qui cherchent à modifier ou à améliorer leurs modes de subsistance – aient besoin d'une formation. Accordez une attention particulière aux femmes, aux jeunes, aux anciens combattants et aux autres groupes ayant des besoins spéciaux.

Partenaires

L'OIT, les agences de l'ONU, les ONG, les donateurs, les établissements de formation du pays, publics et privés, les structures et les autorités traditionnelles et communautaires, les organisations d'employeurs et de salariés, et le secteur privé (pour l'apprentissage, par exemple) figureront au nombre de vos partenaires.

G. Comment assurer la formation ?



Formation extrascolaire

Mode de formation le plus courant et le plus concret, en prise directe sur les besoins de la vie quotidienne (par ex. alphabétisation, préparation des aliments, techniques agricoles, santé primaire, éducation à la paix, formation sur le tas, ateliers, sensibilisation, mobilisation). Veillez à adapter vos supports audiovisuels et de communication si vous vous adressez à un public analphabète.

Perfectionnement des compétences à l'école

Formation à l'autonomie fonctionnelle et formations à caractère pratique, dispensées à des écoliers, dans le cadre d'activités inscrites au programme ou hors programme.

Formation professionnelle

Formation à des activités caractérisées par des normes reconnues à l'échelle nationale (enseignement, agriculture, soins infirmiers, électricité, mécanique, etc.), habituellement dispensée dans des centres.

Centre de formation officiel

Cette stratégie permet de dispenser un enseignement classique mais s'est souvent avérée inefficace et coûteuse. Elle peut créer une dépendance à l'égard de l'organisation responsable du projet. Ne doit être adoptée que si la seule solution de rechange consiste à construire des centres de formation parallèle.

Apprentissage

Cette solution est appropriée dans les communautés où il y a des individus qualifiés qui produisent des biens et services. Les artisans reçoivent des dédommagements en nature ou en espèces, en contrepartie de la formation dispensée aux apprentis. Les stages d'apprentissage maximisent l'expérience professionnelle et facilitent l'accès du plus grand nombre à la formation.

Stage dans un centre de formation associé à un stage d'apprentissage

Les stagiaires acquièrent une expérience professionnelle concrète pendant leur formation ou à l'issue de celle-ci.

Centres de formation itinérants

Les instructeurs se déplacent, afin de former les bénéficiaires au sein de leurs communautés. Il est ainsi plus facile aux bénéficiaires d'accéder à la formation, notamment s'il s'agit d'individus marginalisés ou défavorisés. Les formations sont dispensées dans les structures existantes, à savoir les maisons des participants, les salles de classe ou les lieux de culte.

Bourses d'études

Les bourses d'études peuvent être utilisées pour les collèges ou les universités dispensant un enseignement technique ou spécialisé (à long terme). Les formations doivent être sélectionnées en fonction des besoins de la communauté. Les programmes doivent demeurer modestes, attendu qu'ils sont souvent coûteux et que leur impact n'est pas immédiat.

Renforcement des capacités institutionnelles

Il s'agit de renforcer les capacités (infrastructures, équipements, etc.) des écoles secondaires et des instituts de formation nationaux, en offrant également des compétences pratiques, en contrepartie de l'admission de réfugiés ou d'autres groupes ayant des besoins particuliers.

H. Considérations

Cernez les compétences qui doivent être inculquées en tenant compte des besoins locaux (par ex. l'agriculture dans les zones rurales), des ressources et des capacités existant au sein des communautés (composées de populations autochtones et déplacées) et de la demande sur le marché. Développez de nouvelles compétences mais assurez-vous que celles-ci pourront être vendues aisément (par ex. cirage de souliers dans les agglomérations). Si vous intervenez auprès de réfugiés, songez à renforcer ou à réactiver des compétences antérieures (liées à la profession que l'individu exerçait avant de devenir un réfugié). Un assortiment de compétences (connaissances en lecture et en écriture, gestion, informatique, comptabilité) améliorera l'employabilité. Donnez aux communautés voix au chapitre. La gestion communautaire accroîtra la durabilité.

La formation doit également permettre d'améliorer l'intégration et la cohésion sociale – via la promotion de compétences en matière de réconciliation, de consolidation de la paix, de prévention des crises et de problèmes de santé.

La formation doit tenir compte des spécificités liées au sexe. Cette démarche s'avère particulièrement importante après les crises car elle permet de constater l'évolution des rôles dévolus aux deux sexes (multiplication des femmes chefs de famille, etc.), puis de cibler et d'inclure les femmes dans les stratégies. Vous pouvez par exemple mettre au point des stages de formation laissant la possibilité d'accomplir certaines tâches ménagères (préparation des repas, collecte matinale de l'eau, soins aux enfants), grâce à des horaires souples, etc. Une démarche identique doit être adoptée pour les jeunes et les autres groupes ayant des besoins particuliers.

Il faut néanmoins parvenir à un juste milieu entre la volonté d'inclure le plus grand nombre de gens et la nécessité de cibler des groupes particuliers, ceci afin de garantir l'harmonie sociale. La prise en compte du plus grand nombre est particulièrement importante dans les régions où l'ensemble de la population est extrêmement pauvre et lorsque le groupe cible a une mauvaise image (anciens combattants, par ex.). Les groupes mixtes peuvent favoriser l'intégration sociale ; il peut toutefois être nécessaire de cibler, avec plus ou moins de précision, les groupes qui ont des besoins particuliers, pour veiller à ce qu'ils bénéficient eux aussi de ces possibilités.

Les partenariats et la coordination sont nécessaires pour éviter la duplication inutile des efforts et permettent aux programmes de se compléter les uns les autres – ce qui optimise l'efficacité, facilite la répartition des responsabilités, améliore le rapport coût/efficacité et ouvre la voie à la pérennisation et à la prise en main des projets par les populations locales.

Enfin, veillez à mettre les individus formés en relation avec le marché (en les présentant à des services/systèmes de microfinance, par exemple), afin de les aider à progresser sur la voie de l'autosuffisance.

Le suivi et l'évaluation vous permettront de tirer les enseignements de vos projets et d'en profiter.



Pour de plus amples informations sur les stratégies de formation axées sur les communautés, voir :

- *Skills development, skills-training, vocational training for self-reliance*, M. Houtart, UNHCR/Section des services communautaires/éducation, Délégation de l'UNHCR à Kampala, août 2000.
- *Community-based training for employment and income generation: a guide for decision-makers*, Haan HC. Bureau international du travail. Département de la formation (actuellement IFP/SKILLS). Genève: BIT, 1994.

Liens :

www.ilo.org

www.ilo.org/skills

Contacts au BIT :

Département compétences et employabilité (IFP/SKILLS)

Secteur de l'emploi

Bureau international du travail – 4, route des Morillons

1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41.22.799.7512

Fax : +41.22.799.6310 ou 8573

E-mail : ifpskills@ilo.org

Annexe 1.13.2

DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

A. Qu'est-ce que le développement économique local ?

Le développement économique local (DEL) est un processus de développement participatif qui encourage les accords de partenariat entre les principales parties prenantes, publiques ou privées, présentes dans une localité. L'objectif est de permettre la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de développement commune, en exploitant les ressources et les avantages concurrentiels de la zone dans un contexte mondial. À terme, le DEL vise à créer des emplois décents et à stimuler l'activité économique.

Dans les contextes de crise, le DEL est destiné à assurer la transition entre les secours et le développement à travers des efforts d'investissement dans la réintégration, la réhabilitation et la reconstruction. L'objectif est de reconstruire l'économie et la société locales en appuyant les capacités des entreprises, en créant des emplois et en tirant le meilleur parti possible des ressources locales.

Dans les situations de déplacement, le DEL favorisera une coexistence pacifique entre les réfugiés et les populations d'accueil dans les pays d'asile, ainsi qu'entre les populations résidentes, les PDI et les rapatriés dans les situations de retour ou de réinsertion. Le DEL fournira les bases nécessaires au renforcement de l'autosuffisance et contribuera de ce fait à la recherche de solutions durables au sort des réfugiés, que ce soit dans le pays d'asile ou lors de leur rapatriement dans leur pays d'origine¹⁰.

Ces objectifs sont atteints grâce à un consensus et à un partenariat entre les agents publics et privés qui œuvrent, ensemble et dans un dessein identique, à la réalisation d'une stratégie de développement commune – et contribuent à la réconciliation en faisant naître des objectifs communs et des visions identiques dans des sociétés éclatées et en favorisant l'intégration économique des groupes défavorisés.

L'approche du DEL intègre les aspects économiques, sociaux, politiques et institutionnels du développement à l'échelle locale. Il apporte des solutions adaptées au contexte et conçues en fonction de l'emplacement géographique, de la culture, du potentiel économique et de la situation politique, ainsi que de l'environnement social et institutionnel.

¹⁰ Le Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR (2003) encourage l'autosuffisance des réfugiés et le développement des zones d'accueil des réfugiés, en vue de les préparer à une insertion dans le pays d'accueil ou au rapatriement et à la réintégration dans le pays d'origine.

B. Les principes du DEL

Participation et dialogue social

Les mécanismes participatifs, utilisés pour promouvoir la cohésion sociale via la sensibilisation, la recherche d'un consensus, les partenariats institutionnels et la mise en réseau des capacités à l'échelle locale, garantissent une croissance durable. Le DEL vise à donner la parole à tous les acteurs locaux, y compris à ceux qui ont des besoins particuliers (femmes, réfugiés, PDI, jeunes, etc.).

Partenariat public/privé

La coopération et la coordination entre tous les agents, tant publics que privés, garantissent la légitimité et la viabilité du processus de développement et contribuent au rétablissement de la confiance institutionnelle.

Territoire

Un programme de DEL doit tirer parti de l'expérience locale et de la connaissance des biens et ressources disponibles, ainsi que des besoins de la collectivité, en faisant appel aux priorités et aux intérêts communs, aux formes traditionnelles de coopération et à la bonne intelligence culturelle. L'interaction sociale, économique et politique, intensifiée par la proximité, peut être orientée de manière à faciliter le dialogue entre les acteurs locaux et les différents groupes communautaires, et à promouvoir la cohésion et la confiance sociale. Les stratégies décentralisées dépendent moins des autorités et des institutions centrales (souvent faibles, mises à mal par la crise ou trop détachées des intérêts locaux) mais permettent aux populations locales de faire entendre leur voix et de jouer un rôle influent et représentatif.

Le DEL encourage les éléments suivants :

- Le développement social et politique – consiste à tirer parti des institutions existantes, à stimuler la participation politique représentative dans les processus décisionnels, à promouvoir la coopération et le dialogue social, à développer le processus d'institutionnalisation et à favoriser les partenariats entre le public et le privé.
- Le développement économique – vise à promouvoir l'intégration sociale, la réduction de la pauvreté, ainsi que l'innovation et une plus grande stabilité en matière politique et sociale.
- Le développement local – destiné à susciter des intérêts communs, à favoriser l'auto-réglementation et la connaissance, à renforcer l'intensité et la fréquence des interactions et à accroître les possibilités d'accès aux structures décisionnaires au niveau national et mondial.

Les stratégies de DEL sont adaptées aux situations précaires que connaissent les pays au sortir d'un conflit et peuvent s'appliquer principalement au secteur informel.

C. Pourquoi promouvoir le DEL ?

Les contextes d'après-crise offrent des occasions de procéder à des réformes sociales et génèrent dans le même temps des problèmes qui menacent les tentatives en ce sens. Certaines questions, comme la démarginalisation sociale et la sauvegarde de l'environnement devraient faire partie intégrante de l'assistance humanitaire et de l'aide au développement, dès le stade de l'urgence.

Le DEL vise à améliorer l'environnement économique local afin créer les conditions nécessaires à l'insertion ou à la réinsertion socio-économique durable des groupes touchés par des crises. Les conflits peuvent porter gravement atteinte aux ressources matérielles, naturelles et « humaines » d'une région, en causant des dégâts considérables sur les maisons et les machines, dont la production sera ralentie ou interrompue, et en désorganisant les services financiers et commerciaux. Parfois, les centres de communication sont touchés, de sorte que certaines zones se retrouvent isolées des réseaux de fournisseurs et de clients. Du fait de l'interruption des services assurés par les médias, les réseaux téléphoniques et les autres systèmes de communication nationaux et internationaux, certaines localités se retrouvent coupées du monde, à un moment où les apports extérieurs sont extrêmement importants. Les banques peuvent refuser d'accorder des crédits en raison des difficultés de communication et la coopération entre les entreprises pâtit également de cette situation, tout comme la concurrence. En outre, la perte de ressources humaines se solde, entre autres, par une perte de connaissances techniques, par une perte de compétences en matière de commercialisation et de gestion des entreprises, et par la disparition des liens précédemment noués avec des réseaux de fournisseurs et de clients. Enfin, dans un contexte de crise, la déception, les divisions, la défiance et l'animosité prédominent, ce qui rend l'entreprise de reconstruction encore plus ardue.

Un système fondé sur la transparence et la responsabilisation fera renaître la confiance et l'espoir – en consolidant les institutions locales et les cadres locaux, en encourageant des processus de décision participatifs, où toutes les parties prenantes locales (y compris les plus vulnérables) ont leur mot à dire. La participation et l'action conjointe en direction de l'objectif commun du développement local et/ou de la reconstruction, feront renaître l'espoir, l'estime de soi et la collaboration, tout en consolidant durablement la paix.

D. Quand faut-il promouvoir le DEL ?

Les stratégies de DEL ont le plus de chances de réussir dans les contextes d'après-crise, lorsque la planification des activités de réintégration, de réhabilitation et de reconstruction débute ; dans les zones où l'économie est fragile et la société divisée, et où la nécessité d'un dialogue social se fait sentir ; et dans les régions des pays en développement qui accueillent des réfugiés.

E. Quand est-ce déconseillé ?

Avant le début du forum sur le DEL, il importe de s'assurer que des acteurs représentatifs y prendront part et que sa composition est équilibrée : il ne doit pas y avoir prédominance de certains groupes sur les autres. Si tel n'est pas le cas, il faut se concentrer sur des activités destinées à remédier à ces déséquilibres avant que le forum n'ait lieu, sous peine de voir l'ensemble du processus échouer.

F. Problèmes/défis

La confiance, la coordination et la collaboration sont déterminantes pour la réussite du DEL, mais il n'est pas toujours aisé d'y parvenir dans un scénario d'après-conflit. Si tel est le cas, le DEL peut lancer de modestes activités de « pénétration » afin de faciliter la formation de liens entre les institutions et les organisations. Ces activités permettront en outre de promouvoir les principes, la stratégie et l'organisation du DEL.

Pour garantir la pérennité financière du processus de DEL, il importe de faire appel à des parties prenantes locales. Vous ne devez former de nouveaux groupes, plus importants, que s'il est nécessaire de veiller à l'unité, à la coordination et à l'efficacité des partenaires.

G. Partenaires/bénéficiaires

Bénéficiaires

Dans l'expression « développement économique local », le mot local désigne une zone de dimensions suffisamment restreintes pour qu'il soit possible d'assurer la coordination entre les acteurs locaux et de susciter un consensus parmi eux, de poursuivre une stratégie commune et de décider des mesures de mise en œuvre avec une relative aisance. Il faut néanmoins que la zone soit assez grande et ait un potentiel humain économique, politique et institutionnel suffisant pour garantir la bonne exécution de la stratégie de DEL, pour faire pression sur le gouvernement central et pour affronter la concurrence internationale.

Partenaires

OIT, agences de l'ONU, ONG, donateurs, organismes de secours et de développement.

Forum (voir l'étape forum, dans la section H) :

Le forum doit réunir des membres de l'administration locale, des organismes de développement internationaux et nationaux, des ONG, des fondations privées, des organisations communautaires, des associations économiques et commerciales locales, ainsi que des anciens des villages et des représentants de différents groupes. Un spécialiste du DEL doit également être présent, en vue d'éventuelles consultations.

Une fois le consensus obtenu, les étapes suivantes devraient être accomplies avec le concours du forum, qui interviendrait en tant qu'organisme d'exécution, ou si ce n'est pas possible, avec le service ou l'organisme gouvernemental compétent.

H. Comment promouvoir le DEL ?

Étapes

Diagnostic territorial. Estimation rapide des besoins concernant des questions urgentes et des actions potentielles, cartographie institutionnelle, étude et analyse de la situation socio-économique.

Sensibilisation. Suscitez une prise de conscience des problèmes et des enjeux socio-économiques dans la localité et incitez les bénéficiaires à prendre le processus de DEL en main.

Promotion d'un forum. Créez un forum (réunissant la totalité des acteurs privés et publics et un spécialiste du DEL) pour répondre aux questions, fournir des informations et dispenser des recommandations. Vous disposerez ainsi d'une tribune pour : échanger des points de vue et des avis sur le DEL, et faciliter ainsi la compréhension des politiques et des questions techniques ; évaluer le potentiel de la méthodologie ; définir des solutions concrètes, trouver des ressources et discerner les synergies possibles ; formuler une stratégie de DEL et parvenir à un consensus sur cette dernière ; assurer une coordination, un suivi et une exécution efficaces de la stratégie.



Conception d'une stratégie de DEL. Préparez un document de référence pour les interventions.

Mise en place de structures de coordination/d'exécution. Coordonnez la reconstruction et l'exécution dans le cadre du DEL en instaurant au besoin des mécanismes institutionnels, tels que des organes locaux de développement économique (LEDA).

Actions. Mettez en œuvre les priorités stratégiques du DEL concernant les services aux entreprises, la microfinance, la formation technique, la planification, les groupes qui ont des besoins particuliers, la promotion des investissements et la sensibilisation écologique.

Pour garantir le succès et la pérennité du DEL, il est indispensable de faire appel à des acteurs représentatifs (autorités nationales et locales, organisations populaires, producteurs, travailleurs, etc.) et de favoriser la formation de partenariats équilibrés entre ces intervenants. Un large soutien aux activités économiques qui touchent différents acteurs, y compris les plus vulnérables, assurera sa légitimité sociale.

L'institutionnalisation du processus de DEL peut garantir sa pérennité et les décisions à cet égard doivent être prises durant le déroulement du forum. C'est également à ce stade qu'il faut déterminer s'il est nécessaire de créer un organe local de développement économique (LEDA). (Les LEDA sont des institutions spécialisées qui recensent et appuient les projets générateurs de revenus et organisent les ressources techniques et financières nécessaires à l'exécution de ces activités).

La création d'un organe de type LEDA n'est pas nécessaire s'il y a une institution qui peut, de l'avis des acteurs locaux, assurer légitimement la direction du processus de DEL, ou s'il existe un réseau réunissant, de manière équilibrée, les différents acteurs locaux, et qui soit en mesure de coordonner ses propres activités et de répartir équitablement les tâches.



Pour de plus amples informations sur le DEL et sur sa mise en œuvre, reportez-vous au guide opérationnel sur le DEL :

- *Local economic development in post-crisis situations: operational guide*. Gasser, Martin, Salzano Carmela, Di Meglio Roberto, Lazarte-Hoyle Alfredo. Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 2003.
- *Applying the comprehensive LED Approach - The case of Mozambique*. Boekel van, Geert; Logtestijn van, Marjon; Programme de développement économique local pour 2002, Bureau international du travail, Service Développement des coopératives. BIT, Genève, 2002.

Pour de plus amples informations sur l'approche du DEL, voir :

- *The role of the ILO in implementing Local Economic Development strategies in a globalised world*. Rodríguez-Pose, Andrés. Programme de développement économique local ; Bureau international du travail, Service Développement des coopératives. BIT, Genève, 2002.
- 'Local Economic Development in Post-Conflict situations'. Lazarte, A., in *Jobs after War, A Critical Challenge in the Peace and Reconstruction Puzzle* sous la direction de Date-Bah, E. Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Organisation internationale du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 2003.

Liens :

www.ilo.org/led

Contacts au BIT :

Département Compétences et employabilité (IFP/SKILLS)

Secteur de l'Emploi

Bureau international du travail

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41.22.799.7512

Fax : +41.22.799.6310 ou 8573

E-mail : ifpskills@ilo.org

Annexe 1.13.3

SERVICES PUBLICS D'EMPLOI D'URGENCE

A. Que sont les services publics d'emploi d'urgence ? (SPEU)

Les SPEU (EPES en anglais) servent, de manière tout à fait essentielle, à créer des liens entre les demandeurs d'emploi et les emplois possibles dans des zones où l'économie a été gravement désorganisée à la suite d'une crise et où la promotion de l'emploi est indispensable au redressement.

Les SPEU remplissent différentes fonctions, consistant à enregistrer les demandes et les offres d'emploi, à dispenser des informations et des conseils sur la recherche d'un emploi et sur le travail indépendant, à aiguiller les demandeurs sur les offres correspondant à leur profil, à répondre aux besoins de groupes particuliers, tels que les réfugiés, les femmes, les jeunes, les groupes minoritaires ou ethniques (en garantissant un accès égalitaire et non-discriminatoire au marché du travail), à orienter les personnes intéressées vers des stages de formation, des services sociaux et toute autre institution ou initiative d'appui à l'emploi compétente et à évaluer rapidement le marché du travail local. Les SPEU peuvent assurer des fonctions allant de l'appui à des initiatives spécifiquement destinées à certains groupes, à l'aide générale à l'emploi, prodiguée à toutes les personnes touchées par une crise.

Dans un premier temps, les SPEU doivent se concentrer sur les interventions à court et à moyen terme, en accordant la priorité à certains groupes cibles avec l'aide et l'appui d'organisations internationales, d'ONG et d'autres acteurs nationaux et internationaux impliqués dans les processus d'assistance humanitaire et de reconstruction. Les SPEU peuvent débuter aussitôt après la crise, sous la forme de centres de services assez rudimentaires (installés sous une tente et fonctionnant avec un effectif restreint, par exemple) qui veillent à pourvoir certains postes, par exemple en recensant les individus susceptibles de participer à l'aménagement d'un camp de réfugiés. Ces fonctions peuvent évoluer au fil du temps, de sorte que l'éventail de services proposés s'élargira (par exemple, à la formation). Certains centres peuvent même devenir permanents.

B. Pourquoi établir des SPEU ?

Dans les situations de crise, il arrive qu'un grand nombre de gens perdent leur emploi et soient privés de leurs moyens de subsistance. Certains groupes ayant des besoins particuliers (dont les réfugiés, les soldats démobilisés et les veuves) sont même contraints, pour la première fois, de chercher du travail. En outre, après une crise, on assiste souvent à une réduction considérable des possibilités d'emploi, notamment dans le secteur formel.

Les interventions d'après-crise peuvent créer des emplois temporaires, via la

reconstruction des infrastructures, la distribution des secours humanitaires, l'aménagement d'abris temporaires, la réinsertion socio-économique et diverses formes de travail indépendant.

C. Quand faut-il établir des SPEU ?

Les SPEU doivent être établis au lendemain d'un conflit armé, d'un déplacement de population ou d'une autre crise (catastrophe naturelle, transition politique et sociale particulièrement difficile, etc.). Il convient de les mettre en place dans les zones où les modifications de la demande et de l'offre, en matière d'emploi, sont considérables, fréquentes et sujettes à des évolutions imprévisibles – et où les besoins en matière d'emploi sont, en conséquence, pressants.

D. Quand est-ce déconseillé ?

Mieux vaut éviter d'établir des SPEU lorsqu'il existe des bureaux dispensant des services identiques dans la même zone. Il ne faut pas dupliquer les services, mais plutôt les adapter aux besoins suscités par la situation d'urgence.

E. Problèmes/défis

Une bonne coordination entre les différentes agences pour l'emploi est indispensable si l'on veut éviter toute duplication inutile des efforts et toucher efficacement les publics cibles. Il importe également de coordonner les différents programmes de promotion de l'emploi afin d'accroître leur efficacité (en reliant la formation, la promotion des micro et petites entreprises, les travaux à haute intensité de main-d'œuvre et les autres programmes en rapport avec l'emploi).

Dans les situations d'urgence, la souplesse est indispensable : il faut être en mesure d'adapter aisément les SPEU aux besoins, à mesure que ceux-ci se font jour (par ex. mettre les services à la disposition de groupes qui ont des besoins particuliers, dans des zones isolées).



F. Partenaires/bénéficiaires

Bénéficiaires

Les SPEU s'adressent à des individus qui n'ont pas de travail et qui vivent dans une zone touchée par un conflit, ou qui ont été victimes d'un déplacement forcé. Dans de tels contextes, les SPEU peuvent également être utilisés pour faciliter l'accès de certains groupes qui ont des besoins particuliers (femmes, jeunes, réfugiés, anciens combattants, etc.) à l'emploi.

Partenaires

OIT et autres agences compétentes du système des Nations Unies, autorités nationales, ONG, organismes publics d'intervention en cas de crise, agences pour l'emploi privées, organisations d'employeurs et de travailleurs, autorités locales et donateurs.

G. Comment établir des SPEU ? (Étapes/stades)

Les SPEU doivent s'inscrire dans le programme plus vaste d'intervention d'urgence exécuté dans la zone. Pour déterminer le type de SPEU qu'il convient de mettre en place, il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du contexte. Il faut notamment que les SPEU répondent aux besoins spécifiques qui se font jour après une crise ou dans une situation de déplacement, en se concentrant sur les groupes cibles vulnérables et les zones et services touchés. Il est donc nécessaire d'évaluer les services déjà en place et de déterminer s'ils sont en mesure de faire face à la crise et aux besoins de reconstruction. Il sera ainsi possible de cibler efficacement l'action, d'assurer une bonne coordination pour éviter toute duplication inutile des efforts et de remédier aux manques les plus criants. À cette fin, les SPEU peuvent collaborer avec les agences privées pour l'emploi ; néanmoins, ces dernières ne sauraient se substituer aux SPEU tant que la situation d'urgence et/ou le processus de reconstruction d'urgence n'ont pas pris fin.

Les SPEU doivent être directement en phase avec la situation de déplacement et d'après-crise. Ils doivent être viables, visibles et doivent bénéficier de l'appui d'autres acteurs clés intervenant dans la zone, notamment les agences de l'ONU et les autres organismes internationaux. Le centre de SPEU doit être considéré comme le centre de coordination pour les activités de recrutement et d'orientation, ainsi que pour les activités connexes ayant notamment trait à la formation technique, aux conditions décentes de travail et à l'établissement des rémunérations.

Il peut s'avérer très utile de lancer, à titre expérimental, un SPEU ayant un champ d'application limité et assurant un petit nombre de services, pour obtenir des résultats rapides, acquérir ainsi de l'expérience et gagner la confiance. Il faut néanmoins veiller à attribuer des objectifs raisonnables et des ressources financières adéquates, sous peine de susciter des attentes irréalistes et d'entamer de ce fait la crédibilité de ces services pilotes.

Il est donc important de s'assurer, au travers d'une planification soignée et d'attentes réalistes, que les objectifs des SPEU sont réalisables, que le volume des ressources disponibles est suffisant pour garantir la pérennité des SPEU et que les donateurs et les autorités nationales demeureront engagés dans le projet. Un « mémorandum d'accord » peut définir les arrangements entre les différents acteurs, notamment en ce qui concerne les mesures à prendre, la répartition des responsabilités, le calendrier, les résultats projetés et la viabilité à long terme.

Pour établir avec succès des SPEU, il est indispensable, pour commencer, de sensibiliser les autorités et les organismes nationaux et internationaux d'intervention en cas de crise au rôle que les SPEU joueront dans leur travail et à l'importance qu'ils y revêtiront. De la sorte, il sera possible d'obtenir l'appui de ces intervenants et d'assurer leur participation dans les activités en rapport avec les SPEU, ainsi que leur engagement, concernant la continuité et le développement à plus long terme des SPEU. Les SPEU devraient être pris en main par un homologue national (il s'agit habituellement du ministère de l'emploi). Il est donc important que les SPEU soient considérés comme des services crédibles, fiables, efficaces et aptes à procurer une aide valable aux chômeurs et aux employeurs.

Les SPEU doivent être souples, afin d'être en mesure de répondre à des besoins qui surgissent rapidement. Il peut s'agir d'assurer des services informels, consistant par exemple à créer des centres d'inscription temporaires et itinérants, à rendre visite à des demandeurs d'emploi dans des camps de réfugiés, dans des zones de retour ou dans des localités isolées, ou à des employeurs sur des chantiers importants, et à organiser des séances spéciales d'information à l'intention de groupes vulnérables. Le personnel doit considérer les demandeurs d'emploi et les employeurs comme des clients et les traiter avec respect ; il importe donc de le former dans ce sens.

Les centres doivent vendre leurs services de manière pragmatique et créative, dans les médias, à l'occasion de manifestations particulières, au moyen de matériaux de promotion, au travers d'organismes ou d'autres structures (mosquées ou églises, par exemple) et à l'aide de tout support adapté au contexte.

Étapes

- 1. Estimation des besoins.** Réalisez une estimation des besoins avec d'autres acteurs nationaux et internationaux impliqués dans l'intervention de crise. Déterminez s'il existe déjà des services d'emploi publics et s'il est possible de les adapter, afin de répondre aux besoins créés par la situation d'urgence.
- 2. Collaboration.** Coordonnez vos activités avec celles des autres organisations concernées et des réseaux communautaires locaux. Nouez des rapports de coopération et de consultation avec les organisations locales de travailleurs et d'employeurs.
- 3. Ciblage.** Veillez à ce que l'assistance puisse être ciblée sur des groupes qui ont des besoins particuliers, notamment les femmes, les jeunes et les handicapés, et sur tous les groupes communautaires (réfugiés, rapatriés, PDI, autochtones).

4. **Autorités nationales.** Assurez-vous de l'engagement des autorités nationales compétentes.
5. **Emplacement.** Choisissez l'emplacement des locaux réservés aux SPEU et aménagez ces derniers.
6. **Dotation en personnel.** Recrutez le personnel chargé des SPEU et formez-le.
7. **Mise en place des dispositifs.** Concentrez-vous dès le début sur la création d'emplois. Définissez les modalités d'inscription des demandeurs d'emploi. Prenez contact avec des employeurs et des entrepreneurs engagés dans des projets de grande envergure, en vue de les aider à concevoir les programmes (et de promouvoir ainsi les méthodes à haute intensité de main-d'œuvre) et à définir les besoins en matière de recrutement. Rassemblez des informations essentielles sur les caractéristiques du marché du travail dans la zone, en tenant compte de tous les groupes communautaires, afin de cerner les compétences qui font défaut, les secteurs de croissance, les besoins en matière de formation, etc.
8. **Formation.** Nouez des liens avec des institutions de formation, afin de mettre des services de formation, notamment les solutions de formation sur le tas, à la disposition des demandeurs d'emploi.
9. **Prestation de services.** Mettez en place des services d'information et d'orientation afin de renseigner les demandeurs d'emploi et les employeurs sur les solutions en matière d'emploi, la création de petites entreprises et les moyens de subsistance durables.



Pour de plus amples informations sur l'organisation pratique des SPEU, voir :

- *Guidelines for Establishing Emergency Public Employment Services.* Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Bureau international du travail, Département redressement et reconstruction. BIT, Turin, 2003.

Liens :

www.ilo.org
www.ilo.org/crisis
www.ilo.org/seed

Contacts au BIT :

Programme focal
sur la réponse aux crises et la reconstruction
Bureau international du travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Tél. : +41-22-799-6132
Fax : +41-22-799-6189

Annexe 1.13.4

ESPÈCES CONTRE TRAVAIL

A. Qu'est-ce qu'un projet espèces contre travail ?

L'expression « espèces contre travail » (ECT) désigne une forme d'emploi à durée déterminée (habituellement inférieure ou égale à six mois), dans laquelle les travailleurs sont rémunérés en espèces. Cette formule est souvent utilisée dans les travaux de reconstruction des infrastructures ou autres activités temporaires, comme les récoltes, où les ouvriers sont payés à intervalles brefs. L'objectif général de ces projets est de créer rapidement des emplois temporaires et d'injecter des liquidités dans la collectivité.

B. Pourquoi exécuter des projets espèces contre travail ?

- Pour créer rapidement des emplois temporaires, à l'intention du plus grand nombre possible d'individus.
- Pour injecter des espèces dans la communauté et déclencher ainsi des réactions en chaîne dans différents secteurs du marché. En particulier, le pouvoir d'achat de la communauté augmentera. L'utilisation de ressources locales procurera un avantage supplémentaire, notamment si ces ressources proviennent de la localité cible (briques fabriquées sur place et non pas importées de la capitale ou de l'étranger, par exemple).
- Pour stimuler l'économie via la prestation de services, la production d'équipements et de machines et le développement d'infrastructures (construction de routes desservant les marchés, par exemple), toutes ces activités étant organisées de manière stratégique.
- Les projets espèces contre travail présentent un bon rapport coût-efficacité et s'accompagnent de frais de transaction et de coûts logistiques moins importants que les projets vivres contre travail (qui présentent des frais de transport élevés, ont tendance à désorganiser les marchés alimentaires lorsque ceux-ci existent et peuvent entraîner des formes d'exploitation et de dépendance lorsqu'il n'y a pas de crise alimentaire).

C. Quand faut-il exécuter des projets espèces contre travail ?

- Lorsqu'il est nécessaire d'injecter de toute urgence des liquidités dans une communauté et dans les situations de crise, lorsqu'il faut procurer rapidement des revenus.
- Lorsqu'on entreprend des travaux publics ou communautaires, des opérations de reconstruction des infrastructures et d'autres interventions axées sur le redressement.

D. Quand est-ce déconseillé ?

- Les salaires des fonctionnaires ne doivent en aucun cas être réglés à l'aide d'une formule ECT.
- Les activités récurrentes et durables, comme le travail des enseignants et l'entretien des routes, ne doivent en aucun cas être rémunérées à l'aide d'une formule ECT.

E. Problèmes/défis

Les formules ECT procurent des revenus pendant un bref laps de temps et cette précarité peut s'avérer problématique pour les ouvriers ou manœuvres qui cherchent la sécurité d'un emploi à long terme.

Fixation des rémunérations

Des rémunérations supérieures à la rémunération moyenne proposée sur place risquent de désorganiser le marché. La perspective de rémunérations plus attrayantes peut détourner les ouvriers de certaines entreprises de la région, notamment des plus pauvres, qui seront pénalisées. De plus, si vous fixez des rémunérations trop élevées, vous risquez d'exclure les groupes cibles les plus vulnérables, qui sont rarement intégrés au marché du travail ordinaire. En fixant une rémunération inférieure à celle du marché normal, vous attirerez les groupes défavorisés. Veillez néanmoins à ce qu'une telle initiative n'encourage pas l'exploitation, notamment dans les zones où les emplois rémunérés sont rares.

Sur les marchés éloignés (isolés), restreints à leurs communautés respectives, les injections d'espèces peuvent engendrer une inflation locale. La hausse des prix profitera aux producteurs locaux, qui vendent leurs articles sur le marché. Elle posera en revanche des problèmes aux consommateurs pauvres qui achètent des denrées alimentaires et d'autres articles sur le marché, à moins qu'ils ne puissent profiter, sous une forme ou une autre, des activités ECT.

Les activités ECT sont susceptibles de renforcer le pouvoir des hommes sur les femmes, en particulier dans les régions où les femmes ne manient pratiquement pas d'argent liquide. Pour prévenir la discrimination hommes-femmes, vous pouvez prendre plusieurs mesures. Par exemple :

- Évitez de fixer des rémunérations distinctes pour des travaux différents (pour des travaux de valeur identique, versez le même salaire aux hommes et aux femmes).
- Fixez des tarifs pour les tâches journalières.
- Mettez en place des demi-tâches et des horaires souples, de sorte que les femmes et les autres groupes défavorisés puissent s'acquitter de leurs autres obligations.
- Payez directement les femmes (ne versez pas leur salaire à leur mari ou à leurs proches).

Versement des rémunérations

Les travailleurs doivent être payés à temps. Le non respect des délais de paiement peut favoriser l'exploitation, susciter un malaise social et dissuader les travailleurs de se présenter sur leur lieu de travail.

Les problèmes de paiement peuvent être causés par différents facteurs : délais trop importants pour accéder aux fonds destinés à la paie, retards dans l'établissement du montant dû aux travailleurs (les procédures administratives sont particulièrement lourdes pour les travaux rémunérés « à la pièce »), fonds des entrepreneurs insuffisants, retards dans le transfert des liquidités jusqu'au lieu de travail, bailleur de fonds informé trop tardivement du montant total nécessaire.

La mise en place d'un fonds rotatif, ou l'octroi de prêts à des conditions de faveur, garantis par le client, et une coordination en temps utile des avances mensuelles destinées à financer les salaires, permettent de remédier à ces goulets d'étranglements administratifs. Il est possible de procéder, au cours d'une période expérimentale, à des essais pour déterminer le délai nécessaire au traitement de la paie (les paiements effectués à intervalles brefs peuvent s'avérer plus problématiques que les paiements plus espacés dans le temps, en raison de difficultés administratives et de problèmes d'organisation et de trésorerie).

Le paiement anticipé des travailleurs est risqué : il peut conduire au travail forcé si le travailleur dépense son salaire trop vite et n'est plus en mesure de changer d'emploi en raison de sa dette. Il arrive également que certains individus ne finissent pas leur travail.

F. Partenaires / bénéficiaires

Bénéficiaires

Les projets s'adressent à tous les travailleurs potentiels de la localité et notamment aux groupes qui ont des besoins particuliers. Afin d'éviter les tensions sociales, il faut « ouvrir » autant que faire se peut le recrutement, en utilisant des quotas (veillez à ne pas les transformer en maxima) et en jouant sur le niveau de rémunération pour attirer davantage de travailleurs issus des groupes qui ont des besoins particuliers.

Partenaires

Agences des Nations Unies (FAO, OIT, PNUD) et autres organisations internationales, ONG, autorités locales et nationales.

G. Comment exécuter les projets espèces contre travail ?

Le salaire doit être établi sur la base du **salaire minimum** légal (et ajusté si nécessaire au moyen de dérogations en bonne et due forme, déterminées en consultation avec les partenaires sociaux).

Appliquez les conventions collectives relatives aux salaires, qui portent entre autres sur les secteurs employant de la main-d'œuvre, dès lors qu'elles existent.

En l'absence de salaire minimum légal ou de salaires définis par des conventions collectives, vous pouvez vous référer aux éléments suivants :

- Rémunération actuellement versée aux travailleurs agricoles non qualifiés dans la zone.
- Salaire réglementé (dans le secteur public ou privé, négocié au moyen de conventions collectives ou fixé par la loi) versé pour des travaux de type similaire.
- L'indice du « coût de la vie », qui n'est toutefois pas très représentatif en milieu rural.
- L'incidence des autres types de travaux rémunérés dans la zone.

On distingue deux grands types de rémunération, l'un fondé sur le temps, l'autre sur la productivité.

Figure 13.1 : Les deux systèmes de rémunération fondamentaux

	Au temps passé (rémunération journalière)	A la productivité	
		(travail aux pièces)	(travail à la tâche)
<i>Méthodes-type d'application</i>	Salaire fixe pour un nombre d'heures fixe (déterminez les pauses, l'heure de début, etc.)	Rémunération à l'unité ou aux unités produites (petit nombre d'unités). Le temps n'est pas pris en compte	Rémunération fixe pour une tâche/quantité de travail fixe. Délai d'exécution généralement fixé à 6 heures (peut varier)
<i>Moyens de garantir la production</i>	Production garantie par la supervision et mesures disciplinaires si défaut de production	Garantie, puisque seule la production est rémunérée	Garantie, puisque seule la production est rémunérée*
<i>Unités de travail par jour</i>	Unité journalière ; pas de garantie de quantité	Nombre important de pièces, habituellement illimité	En général une tâche. Parfois 2 ou 3 petites tâches ou une partie de tâche importante par jour**
<i>Principaux avantages</i>	Tenue des registres simple, organisation aisée	La paie est fonction de la production et la production peut être optimisée chaque jour. Solution privilégiée dans les économies très monétisées	Si la tâche est convenablement définie, le travailleur peut rentrer chez lui une fois son travail terminé (particulièrement utile dans les zones rurales)
<i>Principaux inconvénients</i>	Nécessité d'assurer une importante supervision. Rythme d'avancement extrêmement variable	Tendance à l'auto-exploitation. Difficilement contrôlable par l'administration publique. Complicé à gérer, organiser, suivre et rémunérer	La préparation quotidienne du travail et la définition générale de la tâche nécessitent une supervision étroite et un suivi attentif. Les écarts par rapport au volume de travail habituel peuvent aboutir à l'exploitation

* les ajustements sont fréquents.

** fixez une règle pour limiter le nombre de tâches par jour.

(d'après : *Programmes d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre – HIMO - Politiques et pratiques du travail* (Guide), BIT, Genève, 1998. p. 67).

H. Systèmes de paiement et gestion

Rémunération en fonction de la productivité

Ce mode de rémunération est particulièrement bien adapté aux travaux à haute intensité de main-d'œuvre : il nécessite moins de supervision et maximise la productivité, tout en augmentant le potentiel de gain et la souplesse pour les travailleurs.

Systèmes de primes

Ces systèmes peuvent accroître les revenus et stimuler la productivité : ils permettent de récompenser la productivité, l'assiduité, la rapidité d'exécution du travail, etc.

Veillez à ce que le système de rémunération soit bien compris des travailleurs. Informez les travailleurs des normes de travail (productivité et volumes de production escomptés) et des tarifs salariaux, en présentant ces indications sous une forme simple et dans la langue locale. Songez à fixer les normes de travail avec leur participation, afin de gagner leur confiance.

Registres et documents administratifs

Il est nécessaire de tenir des registres, indiquant le temps passé par les travailleurs et les volumes produits, pour calculer les rémunérations, la productivité et la production. Veillez à tenir les documents suivants :

- Registres de présence quotidiens, précisant le nom des travailleurs et la durée du travail accompli au jour J.
- Bulletins de paie mensuels, fournissant également des informations sur les absences.
- Registres hebdomadaires, décrivant la progression journalière de différentes activités confiées à des travailleurs individuels ou à des équipes.

Régimes disciplinaires

Le régime disciplinaire doit être transparent, juste et tenir compte de la législation nationale et des conventions collectives. La cessation d'emploi ne peut advenir que lorsque le projet est achevé et la période d'emploi terminée, ou suite à un licenciement, occasionné par une infraction aux règles de travail.

Les travailleurs doivent être informés de la période d'emploi. L'expression « travail journalier », par exemple, indique que les travailleurs sont embauchés au jour le jour, et non pour une période plus durable. Les manœuvres et les ouvriers non qualifiés doivent être considérés comme « journaliers » s'ils ne sont pas censés se présenter sur leur lieu de travail le jour suivant.



Pour des informations plus détaillées, à caractère pratique, voir :

- *Good Labour Policies and Practices in Employment Intensive Programmes – Quick Overviews from the Guide* (guide de 1998, section sur la fixation des salaires, la base des rémunérations, la garantie du paiement des salaires, la durée et la fin du travail). Programme d'Investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève.

Liens :

www.ilo.org

www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/

Contacts au BIT :

Programme d'investissements à haute intensité de main d'œuvre

EMP/INVEST – BIT

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41 22 799 65 46

Fax : +41 22 799 84 22

E-mail : eiip@ilo.org

Programme ASIST (Appui, conseil, services d'information et formation) en Afrique

Adresse postale du bureau d'Harare :

ILO/ASIST

PO Box 210

Harare

Zimbabwe

Adresse physique du bureau d'Harare :

Block 8, Arundel Office Park

Mt Pleasant

Harare

Zimbabwe

Tél. : +263 4 369 824 jusqu'à 828

Fax : +263 4 369 829

E-mail : asist@ilo.org

asist@ilosamat.org.zw

asist@africaonline.co.zw

Adresse postale du bureau de Nairobi :

ILO/ASIST
PO Box 39493
Nairobi
Kenya

Adresse physique du bureau de Nairobi :

2nd Floor
AAYMCA Building
State House Crescent
Off State House Road
Nairobi
Kenya
Tél. : +254 2 713028 / 719413 / 715293
Fax : +254 2 710083
E-mail : asist@itdg.or.ke

ASIST Asie-Pacifique

Adresse postale du bureau de Bangkok :

ILO/ASIST Asia-Pacific
P.O. Box 2-349
Bangkok 10200
Thaïlande

Annexe 1.13.5

VIVRES CONTRE TRAVAIL

A. Qu'est-ce qu'un projet vivres contre travail ?

- L'expression « vivres contre travail » (VCT) est utilisée pour désigner des formules d'emploi à court terme, dans lesquelles les travailleurs reçoivent jusqu'à 50% de leur rémunération en vivres.
- Les formules VCT prennent parfois la forme d'activités d'autoassistance, où les travailleurs reçoivent des indemnités incitatives qui peuvent être entièrement en nature.

B. Pourquoi exécuter des projets vivres contre travail ?

Dans certaines situations, les travailleurs préfèrent recevoir une partie de leur rémunération en nature ; ce peut être le cas, par exemple, lorsque les vivres sont rares et les salaires faibles, ou quand les mécanismes de marché ne fonctionnent pas. Néanmoins, la perspective d'une rémunération en nature cessera de motiver les travailleurs dès lors que ces conditions disparaîtront.

Il est également possible de lancer des projets vivres contre travail pour encourager des activités d'autoassistance communautaire qui bénéficieront directement aux travailleurs (par exemple, ouvrages d'irrigation construits par les agriculteurs qui les utiliseront par la suite).

C. Quand faut-il exécuter des projets vivres contre travail ?

- Lorsque des obstacles administratifs retardent les paiements en espèces ou s'y opposent.
- Lorsque les vivres sont rares et les salaires faibles, ou quand les mécanismes de marché sont inadéquats.
- Lorsqu'il y a une situation d'urgence, provoquée par une sécheresse ou une famine.
- Lorsque l'état d'urgence n'est pas totalement critique et que la population n'a pas atteint l'autosuffisance en matière de production vivrière. (Dans les situations de ce type, les projets VCT peuvent servir de mécanismes de distribution de l'aide alimentaire – notamment dans le cadre de travaux de réfection des infrastructures, ou d'un appui destiné à faciliter la production vivrière et l'accès aux marchés).

Lorsque la population cible ne souhaite pas être payée en vivres, les ressources alimentaires peuvent être utilisées pour inciter les travailleurs à entreprendre des projets d'autoassistance.

D. Problèmes/défis

- La valeur des vivres est sujette à de fortes variations ; ce mode de rémunération est donc instable.
- L'adoption d'un mode de rémunération en nature peut entraîner une baisse de la productivité et de la qualité, à plus forte raison si les travailleurs ne souhaitent pas être payés de cette manière.
- Il faut parfois faire face à des difficultés logistiques, à des problèmes de stockage et à des frais de livraison élevés.
- La qualité des vivres peut varier.
- Les paiements en nature ont parfois une incidence négative sur la production alimentaire locale et sur les marchés locaux.

E. Quand est-il déconseillé d'exécuter des projets vivres contre travail ?

- Lorsque les prix sont stables et que les travailleurs sont en mesure d'acheter leurs denrées alimentaires.
- Lorsque la situation d'urgence nécessitant l'exécution d'activités VCT prend fin ou lorsque la pénurie alimentaire cesse. (Dans pareil cas, les travailleurs ne seront sans doute pas contents de recevoir leur rémunération en vivres).
- Lorsque le projet ne peut se doter des moyens logistiques et administratifs nécessaires à l'exécution d'activités VCT.
- Lorsque le projet exige un engagement communautaire continu – ainsi, les formules VCT conviennent à la construction de routes (activités à court terme) mais non à l'entretien des routes (engagement à long terme).
- Lorsqu'il y a une culture du travail très développée dans la zone concernée – dans pareil cas, la distribution de vivres à titre incitatif risque d'échouer.

F. Partenaires et bénéficiaires

Bénéficiaires

Ciblez les interventions sur les zones où les vivres sont rares et où les mécanismes de marché ne fonctionnent pas.

Membres d'une communauté engagée dans des activités d'autoassistance.

Partenaires

PAM, ONG, OIT, PNUD, autorités locales et nationales.

G. Comment exécuter des projets vivres contre travail ?

Activités bénéficiant à l'ensemble de la collectivité

Procédez à une étude d'impact sur l'introduction des vivres cibles (offre actuelle sur le marché, production locale, etc.) avant de les utiliser pour payer certains travaux, afin d'évaluer les effets de ce mode de rémunération sur les marchés locaux.

Déterminez l'ampleur du programme en tenant compte des ressources disponibles, des besoins probables en matière d'entretien, de l'importance stratégique (par exemple, comment le programme contribue à améliorer l'accès aux marchés, etc.), des besoins et des capacités communautaires, et de facteurs du même ordre.

La rémunération doit toujours comporter une composante en espèces, au moins égale à 50% du salaire minimum, ou, en l'absence de salaire minimum, au salaire versé sur le marché pour des travaux de type similaire. Voir la **Figure 13.2**.

Rémunération totale (salaire minimum par jour)

Espèces (obligatoire)	Vivres / Espèces (au choix)
50%	50%

Figure 13.2 : calcul des rémunérations dans le cadre d'activités VCT

Pour déterminer la quantité maximum de vivres qu'il est possible de fournir :

1. Déterminez le salaire minimum en vigueur ou le salaire proposé sur le marché pour des activités de type similaire et calculez le montant du salaire journalier
2. Versez la moitié du salaire journalier en espèces
3. Déterminez la valeur des denrées alimentaires qui serviront à rémunérer partiellement le travail. Veillez à estimer ces vivres à leur juste valeur
4. A l'aide de ces informations, calculez la quantité de vivres correspondant à la deuxième moitié du salaire journalier. Si la valeur des vivres fluctue, le montant de la rémunération en espèces peut être ajusté en conséquence, à condition de demeurer égal ou supérieur à 50% du salaire total

Si vous pensez utiliser une ration fixe, celle-ci ne doit pas excéder ce qui est prévu dans la directive OIT/PAM :

1. Déterminez le volume de la ration alimentaire et calculez sa valeur en espèces
2. Calculez le montant qui doit être versé en espèces (50% du salaire minimum journalier) et le montant qui doit être payé en nature (les 50% restants) à l'aide des méthodes ci-dessus
3. Si la valeur de la ration alimentaire est inférieure au montant de la rémunération en nature calculé à l'étape 2, réglez la différence en espèces
4. Si la valeur de la ration alimentaire est supérieure au montant de la rémunération en nature calculé à l'étape 2, vous pouvez éventuellement réduire la rémunération en nature. En revanche, le montant en espèces doit demeurer identique

Dans les situations où les vivres sont rares et les salaires faibles, et où un grand nombre d'ouvriers (mais non la totalité) préféreraient recevoir une partie de leur rémunération en nature, il est possible de motiver et d'attirer les travailleurs à l'aide d'un système qui les autorise à consacrer jusqu'à 50% de leur salaire (intégralement versé en espèces) à l'achat de vivres à un certain prix, fixé par les pouvoirs publics. Les bénéfices procurés par les systèmes de ce type peuvent servir à acheter des outils et d'autres équipements nécessaires à la poursuite du programme (comme cela a été le cas pour le Programme de routes de desserte locale, mis en œuvre au Mozambique).

Expérience sur le terrain : un programme vivres contre travail pour des routes de desserte locale

Au Mozambique, les travailleurs pouvaient utiliser jusqu'à 50% de leur salaire pour acheter des vivres à un certain prix, fixé par les pouvoirs publics (et inférieur au prix du marché). La quantité maximum de vivres à laquelle ce système leur donnait droit correspondait à la ration alimentaire d'une famille de cinq personnes, telle que définie par le PAM. Le système a permis d'attirer et de retenir de la main-d'œuvre dans une zone où les vivres sont rares. Les fonds générés sur place ont été placés dans un fonds renouvelable, qui a permis à la Direction nationale des routes et des ponts d'acheter des outils destinés au Programme de routes de desserte locale¹¹.

Activités d'auto-assistance

Il est possible de distribuer des vivres, non pas dans le cadre d'une rémunération mais à titre incitatif, pour encourager les travailleurs à entreprendre des activités d'auto-assistance. Le travail proprement dit est bénévole, de sorte que les restrictions relatives aux paiements en vivres n'entrent pas en ligne de compte.

L'activité d'auto-assistance doit présenter un intérêt direct pour le travailleur et être perçue comme telle : il peut s'agir, par exemple, de la construction d'une école qui sera fréquentée par les enfants du travailleur. Elle ne doit pas être considérée comme une activité d'intérêt général mais comme une activité bénéfique pour la communauté (et de ce fait définie avec la participation et l'accord de ses membres) : elle portera sur la construction de petits tronçons routiers, destinés à améliorer la desserte locale, les ouvrages relatifs à la construction de portions de routes plus importantes, ou de nationales, qui profiterait à une collectivité plus vaste.

Si les politiques en matière d'auto-assistance ne sont pas appliquées convenablement, la qualité des infrastructures risque d'en pâtir.

Pour de plus amples informations sur les réglementations et les principes directeurs en matière de projets VCT, voir :

- *Good Labour Policies and Practices in Employment Intensive Programmes – Quick Overviews from the Guide* (guide de 1998, section consacrée aux rémunérations en nature). Programme d'Investissement à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction, BIT, Genève.
- *A guide on: Food as an Incentive to Support Vulnerable Households and Communities in Securing and Improving their Assets*, Bureau International du Travail-Programme alimentaire mondial, 2002.

¹¹ *Employment-Intensive Infrastructure Programmes: Labour policies and practices* (1998). ILO/EMP/INVEST, page 81.

Liens :

<http://www.ilo.org/eiip>

Contacts au BIT :

Programme d'investissements à haute intensité de main d'œuvre

EMP/INVEST – BIT

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41 22 799 65 46

Fax : +41 22 799 84 22

E-mail : eiip@ilo.org

Programme ASIST (Appui, conseil, services d'information et formation) en Afrique

Adresse postale du bureau d'Harare :

ILO/ASIST

PO Box 210

Harare

Zimbabwe

Adresse physique du bureau d'Harare :

Block 8, Arundel Office Park

Mt Pleasant

Harare

Zimbabwe

Tél. : +263 4 369 824 jusqu'à 828

Fax : +263 4 369 829

E-mail : asist@ilo.org

asist@ilosamat.org.zw

asist@africaonline.co.zw

Adresse postale du bureau de Nairobi :

ILO/ASIST

PO Box 39493

Nairobi

Kenya

Adresse géographique du bureau de Nairobi :

2nd Floor

AAYMCA Building

State House Crescent

Off State House Road

Nairobi

Kenya

Tél. : +254 2 713028 / 719413 / 715293

Fax : +254 2 710083

E-mail : asist@itdg.or.ke

ASIST Asie-Pacifique

Adresse postale du bureau de Bangkok :

ILO/ASIST Asia-Pacific

P.O. Box 2-349

Bangkok 10200

Thaïlande

Annexe 1.13.6

PROJETS D'INFRASTRUCTURES À HAUTE INTENSITÉ DE MAIN-D'ŒUVRE

A. Qu'est-ce qu'un projet d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre ?

Un projet d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre (HIMO) est un projet à court ou à moyen terme, axé sur la construction d'infrastructures et destiné à créer des emplois et des revenus en maximisant le recours à la main-d'œuvre non qualifiée et disponible.

Les projets HIMO axés sur les infrastructures s'avèrent particulièrement utiles lors de la réhabilitation et de la reconstruction de zones dévastées par des conflits, quand il est nécessaire d'injecter rapidement des liquidités dans une communauté. L'objectif est de remettre en état les infrastructures les plus indispensables, afin de répondre aux besoins les plus pressants.

Les projets de ce type contribuent également au développement à plus long terme en améliorant les infrastructures physiques et sociales (à savoir d'une part les routes et réseaux d'irrigation, et d'autre part les dispositifs d'approvisionnement en eau potable, les écoles, les dispensaires et les logements).

B. Pourquoi exécuter des projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre ?

Création d'emplois

Les travaux de reconstruction à haute intensité de main-d'œuvre génèrent rapidement des emplois et des revenus. Les projets HIMO axés sur les infrastructures contribuent à l'allègement de la pauvreté en assurant la transition entre les besoins immédiats et le développement à long terme.

Dans les situations de déplacement où la nécessité de disposer d'infrastructures supplémentaires se fait sentir, les projets HIMO procurent immédiatement des revenus aux populations déplacées et autochtones et contribuent à la consolidation de la paix.

Dans les situations de crise, il est possible de créer des milliers d'emplois. Les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre réduisent la dépendance des populations autochtones et déplacées (PDI, réfugiés, rapatriés) à l'égard de l'aide humanitaire et limitent l'impact des distributions de vivres sur les marchés locaux. Dans les zones sinistrées, les projets de ce type peuvent prévenir les phénomènes migratoires massifs motivés par la recherche d'un emploi et

introduisent les ressources nécessaires pour amorcer le processus d'autoredressement. En outre, les besoins en termes d'entretien créent des emplois supplémentaires lorsque les projets sont achevés.

Haute intensité de main-d'œuvre ou haute intensité d'équipements ?

Lorsqu'elles sont appliquées avec efficacité, les méthodes à haute intensité de main-d'œuvre produisent des résultats d'une qualité semblable (sinon préférable) à celles des techniques à haute intensité d'équipements, qui privilégient la technologie par rapport au travail humain.

Les projets HIMO peuvent s'avérer deux fois moins chers que les projets à haute intensité d'équipements (si les niveaux de rémunération sont inférieurs à 4 dollars) et créer 20 fois plus d'emplois, les salaires représentant dans ce cas 50 à 60 pour cent des coûts. (Dans les projets à haute intensité d'équipements, les salaires représentent en général 5 à 10 pour cent des coûts¹²). Les méthodes à haute intensité de main-d'œuvre peuvent donc injecter davantage de liquidités dans une communauté que les méthodes à haute intensité d'équipements. En outre, les avantages des projets HIMO sont multipliés, car les travailleurs dépensent leur salaire et alimentent ainsi d'autres activités économiques (les autres préoccupations ont trait à la qualité et à la durée – voir la section E).

Utilisation des ressources locales

Les méthodes HIMO limitent les importations de machines et encouragent l'emploi de ressources locales, qu'elles soient humaines ou physiques (matériaux, équipements et entrepreneurs locaux). La reconstruction d'infrastructures à l'aide de méthodes HIMO maximise par conséquent l'injection de liquidités dans la communauté, ainsi que l'impact du projet sur le redressement économique local.



Sur la route de l'autosuffisance.

¹² Voir à ce propos les fiches documentaires du BIT, Decent work matters in crisis : ILO response to crisis challenges, BIT, IFP/CRISIS.

Perfectionnement des compétences/autonomisation

Les méthodes à haute intensité de main-d'œuvre renforcent les capacités socio-économiques des populations qui vivent dans la zone concernée. Elles développent les compétences professionnelles des travailleurs (lorsqu'elles les préparent à entreprendre des tâches techniques, en les formant par exemple à la construction de routes), ce qui se traduit par une augmentation de la valeur du travail et du niveau des salaires. Le recours à des méthodes HIMO améliore les compétences en matière de planification, de négociation et de prise de décisions et favorise le renforcement de capacités à des fins d'entretien et de réparation des infrastructures. Les projets HIMO permettent en particulier de renforcer l'autonomie des groupes qui ont des besoins spéciaux et auxquels, bien souvent, ils sont principalement destinés.

Cohésion sociale

Dans les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre, les communautés œuvrent de concert à la réalisation d'objectifs qui profiteront à tous leurs membres (routes, écoles, etc.). Les projets contribuent ainsi à la stabilité et à la cohésion sociale, ainsi qu'à la promotion de la paix.

C. Quand faut-il exécuter des projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre ?

Il est conseillé d'exécuter des projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre dans les zones où :

- L'offre de main-d'œuvre non qualifiée est importante.
- Il y a des besoins pressants en matière de construction, de remise en état et de réhabilitation des infrastructures.

Cette approche est particulièrement utile dans les situations d'urgence où les infrastructures font défaut ou ont subi de graves dégâts ; ou encore lorsque la médiocrité des infrastructures est l'un des facteurs qui a provoqué la situation d'urgence.

Les méthodes HIMO peuvent également être appliquées dans des zones faiblement peuplées, ou dans des régions où l'offre de travail est supérieure à la demande, à condition qu'un nombre suffisant de travailleurs, provenant d'une région où les emplois sont rares, soient disposés à déménager sur le site (voir le paragraphe migration dans la section E).

Les projets HIMO sont d'un grand secours dans les pays en développement et dans les zones qui ont été durement frappées par une crise, où il est difficile d'obtenir rapidement des équipements lourds et des services techniques de pointe. Les méthodes à haute intensité de main-d'œuvre conviennent bien aux situations où il est nécessaire de stimuler de toute urgence l'économie et de

procurer rapidement des revenus au plus grand nombre de personnes possible.

Les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre peuvent être exécutés lors des phases d'urgence, de réhabilitation et de développement d'une crise. Les programmes d'emploi doivent associer les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre, la formation technique et professionnelle, et le développement des petites entreprises.

D. Quand est-ce déconseillé ?

Les méthodes HIMO risquent d'être difficiles à appliquer lorsque :

- Le recours à la main-d'œuvre est moins avantageux que l'utilisation d'autres technologies, pour des raisons de coût et de disponibilité.
- Le projet nécessite des moyens techniques importants et doit satisfaire à des normes de qualité élevées.
- Des équipements légers et des ressources matérielles sont disponibles sur place.
- Il est possible de parvenir à un compromis satisfaisant entre le coût, l'intensité de main-d'œuvre et la durée prévue des travaux.

Il est nécessaire de procéder une évaluation des besoins avant le lancement du projet. L'étude doit porter sur des questions techniques, financières et sociales (nécessité d'un déminage, sécurité et accessibilité de la zone, nombre de personnes touchées par le conflit, état des infrastructures, offre de main-d'œuvre et capacités institutionnelles).

Lors de l'exécution de projets à court terme, il importe de ne pas favoriser une relation de dépendance en s'engageant dans des activités d'entretien courantes. L'entretien régulier doit être confié à la communauté ou au gouvernement (voir l'**Annexe 1.13.4., Espèces contre travail**).

E. Problèmes/défis

Préoccupations courantes

- **Durée.** La rapidité est proportionnelle au nombre de travailleurs impliqués. Certains indices de saturation, relatifs au rapport productivité/coûts, vous signaleront les cas où l'embauche de travailleurs supplémentaires n'entraînera pas d'amélioration sensible de la productivité ou de la rentabilité). Il est donc possible de réaliser les travaux dans les délais souhaités si l'on parvient à un équilibre adéquat entre les coûts et le nombre de salariés (méthode qui s'avère nettement plus avantageuse que les techniques à haute intensité d'équipements, notamment dans les zones montagneuses ou sur les terrains situés en altitude).

- **Qualité.** La qualité technique dépend, en dernière analyse, des normes appliquées. Les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre peuvent produire une qualité équivalente à celle des travaux à haute intensité d'équipements. Pour parvenir à ce résultat, il vous faudra dans certains cas, utiliser quelques équipements légers. La qualité est également l'expression d'un juste équilibre entre la quantité de main-d'œuvre employée et les capacités techniques nécessaires pour la gérer (voir la **Figure 13.3**).

Figure 13.3 : Personnel spécialisé et main-d'œuvre non qualifiée

Poste	Rapport spécialistes techniques / travailleurs non qualifiés
Ingénieurs	1:500
Techniciens	1:100
Superviseurs	1:100
Sous-traitants	1:50
Contremaîtres	1:20

Source : *Reconstruction in El Salvador and the use of Employment Intensive Labour Technologies*, BIT, IFP/CRISIS.

- **Coûts.** Selon le salaire fixé (égal ou inférieur à 4 dollars par jour en moyenne), les coûts seront identiques ou mêmes inférieurs à ceux des travaux à haute intensité d'équipements.

Lors des travaux d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre, il faut parvenir à un compromis entre les délais prévus, les coûts, la qualité et le nombre d'emplois créés.

Difficultés d'exécution

Il faut que les pouvoirs publics et le secteur privé soient bien informés des travaux à haute intensité de main-d'œuvre et les envisagent favorablement, si l'on veut que l'impact du projet soit positif.

Prévenez le travail forcé, c'est-à-dire le travail exigé d'un individu sous la menace d'une sanction ou d'une peine quelconque. En particulier, évitez le recrutement au travers d'intermédiaires, qui peut conduire à l'exploitation.

Il vous sera peut-être difficile de réunir une main-d'œuvre diversifiée. Vous pouvez néanmoins prendre plusieurs mesures pour inclure les groupes qui ont des besoins particuliers (anciens combattants, rapatriés, populations déplacées) ainsi que les minorités, et pour tenir compte des problèmes d'égalité hommes-femmes. Vous pouvez notamment :

- Modifier la rémunération. Les salaires plus faibles attirent des groupes plus vulnérables.
- Fixer des quotas (concernant par exemple les chefs de famille) en veillant toutefois à ne pas définir de maxima.

- Réorganiser le contenu du travail.
- Mener des actions de communication afin d'informer massivement la communauté des offres d'emploi.
- Faire de la publicité pour les offres d'emploi dans les zones accessibles aux femmes et aux minorités, à l'aide de moyens audiovisuels.
- Inviter les femmes chefs d'équipe ou contremaîtres à persuader d'autres femmes de se joindre au projet.

L'immigration peut susciter des sentiments défavorables au sein de la population. Les entrepreneurs peuvent mélanger des travailleurs autochtones et des migrants, dans des proportions appropriées, pour réduire les tensions. L'embauche de travailleurs autochtones peut prévenir des répercussions sociales inattendues et inciter la population locale à prendre le projet en main, à se « l'approprier ».

Le rationnement est envisageable dans les zones où il y a une surabondance de main-d'œuvre, à condition d'être appliqué avec transparence. Les méthodes de rationnement consistent notamment à abaisser le niveau de rémunération (pour attirer les groupes qui ont des besoins particuliers¹³) ; à réduire l'ampleur des différentes tâches (création d'emplois résultant de l'abaissement des normes de productivité quotidiennes) ; à mettre en place des loteries, à organiser une rotation des emplois et à échelonner les recrutements.

L'assiduité sur le lieu de travail risque d'être irrégulière si les travailleurs doivent exécuter des activités concurrentes (obligations domestiques ou liées au travail agricole saisonnier), si les salaires sont trop faibles, et s'il y a un phénomène d'émigration. Mieux vaut appliquer la règle habituelle « pas de travail, pas de rémunération » plutôt que de fonder de grands espoirs sur l'assiduité des travailleurs à leur poste. Les systèmes de primes peuvent encourager le présentisme. Il est indispensable de tenir des registres adéquats pour suivre et surveiller les présences. Le personnel doit être informé des réglementations et des attentes concernant leur présence sur le lieu de travail et les comprendre.

F. Partenaires et bénéficiaires

Bénéficiaires

Les projets s'adressent aux travailleurs des deux sexes résidant dans la localité et issus de tous les groupes communautaires ; les groupes qui ont des besoins spéciaux doivent bénéficier d'une attention particulière. Afin d'éviter toute tension sociale, il importe d'ouvrir le recrutement autant que faire se peut, en utilisant des quotas (qui ne doivent en aucun cas devenir des maxima) et en jouant sur le

¹³ L'offre de main-d'œuvre ne décline que si les salaires sont exceptionnellement bas. Ces mesures ont parfois pour seul effet d'aggraver la pauvreté.

niveau de rémunération pour attirer des travailleurs issus des groupes qui ont des besoins particuliers.

Partenaires

Organismes des Nations Unies et autres organisations nationales ou internationales compétentes, intervenant dans la phase d'urgence, de réhabilitation et/ou de développement (OIT, UNICEF, CICR, PAM, PNUD), autorités nationales et locales, programmes bilatéraux, ONG.

G. Comment exécuter des projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre ?

Étapes

1. Planification. Cerner les problèmes et les besoins. Rédigez un cahier des charges décrivant la portée et le contenu, les interventions et les budgets d'un projet HIMO axé sur les infrastructures (par ex. calculez la combinaison adéquate de travaux HIMO et de travaux à haute intensité d'équipements).

Afin de déterminer la proportion à haute intensité de main-d'œuvre, adoptez l'approche Temps Qualité Coût (TQC) : calculez la durée maximum des travaux, le nombre de travailleurs employés et le nombre d'équipements légers éventuellement nécessaires pour garantir la qualité. Efforcez-vous de parvenir à un compromis entre ces éléments, en obtenant un bon rapport coût/efficacité. Utilisez au maximum les ressources locales.

Les travaux d'infrastructures sont, selon les cas, à haute ou à moyenne intensité de main-d'œuvre :

- Les travaux à **moyenne intensité** (investissement dans la main-d'œuvre compris entre 15% et 50%) portent, selon les cas, sur des structures et des canaux d'irrigation, des chemins, des ponts principaux et secondaires, des locaux publics, des parcs, des terrains de jeux, des garages et des cimetières.
- Les travaux à **haute intensité** (investissement dans la main-d'œuvre supérieur à 50%) portent sur l'entretien et l'exploitation des structures d'irrigation, l'entretien général des chemins primaires et secondaires, le nettoyage des rues, la gestion des déchets, l'élimination et le transport des ordures.

Les projets d'infrastructures fondés sur l'emploi de main-d'œuvre doivent être planifiés et exécutés en consultation avec les groupes cibles.

2. Évaluation des dégâts et analyse des écarts. Rassemblez des informations sur l'état des infrastructures avant la crise, les besoins en matière de planification locale, la conception et l'emplacement des infrastructures, l'étendue des dégâts subis par ces dernières, les caractéristiques qui ont contribué aux dégâts, la manière dont les dégâts font obstacle au redressement, la manière dont les destructions entravent la reconstruction et

divers autres facteurs, comme le niveau de sécurité, le nombre de personnes touchées, etc. Si l'on a observé une augmentation démographique subite dans une localité, du fait d'un déplacement de population ou d'un rapatriement dans le pays d'origine, cernez les insuffisances existantes en matière d'infrastructures, l'étendue des dégâts ou les limites actuelles de ces structures.

Les priorités doivent être définies avec la participation de la communauté : l'objectif doit être de rétablir un certain niveau d'autosuffisance, tout en répondant aux besoins les plus élémentaires, concernant notamment l'approvisionnement en eau et l'assainissement, les services et les structures de santé et d'enseignement, les routes et le logement.

3. Mise en place des mécanismes nécessaires à **la coordination, à la planification et à la hiérarchisation** des travaux d'infrastructures en coopération avec d'autres organismes des Nations Unies, les organisations internationales, les autorités nationales (dans le cadre des priorités du programme de l'ONU si celui-ci existe) et les communautés.
4. Gestion des besoins et des programmes en matière de **formation**. Le personnel local, assumant des fonctions techniques ou d'encadrement, doit être formé aux méthodes élémentaires de mise en œuvre des programmes à haute ou moyenne intensité de main-d'œuvre.
5. Institution des projets d'infrastructures à haute ou moyenne intensité de main-d'œuvre en tant que **politiques gouvernementales** à long terme.

Il importe d'inciter les communautés à prendre les projets en main, afin d'en garantir la pérennité (prééminence des travaux communautaires sur les travaux publics).

Pour de plus amples informations sur les rémunérations et paiements, voir l'**Annexe 1.13.4, Espèces contre travail**.

Considérations d'ordre pratique

Les méthodes de rémunération à la tâche sont plus adaptées aux projets d'infrastructures à haute ou moyenne intensité de main-d'œuvre que les méthodes de rémunération au temps passé. Dans les modes de rémunération « à la tâche », le système est fondé sur le principe de l'autodiscipline (les travailleurs ont tout intérêt à terminer rapidement pour quitter leur lieu de travail de bonne heure) et demande moins de surveillance.

N'employez jamais un enfant de moins de 14 ans ou d'un âge inférieur à l'âge minimum légal et ne l'autorisez pas à effectuer des tâches d'assistance sur le lieu de travail.

Une description du processus de recrutement et des conditions d'emploi, rédigée de manière claire et simple, doit être diffusée, en règle générale avant le recrutement proprement dit. Veillez à ce que les informations soient communiquées à travers différents circuits et sous différentes formes dans plusieurs localités.



Pour de plus amples informations sur les projets d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre, voir :

- *Employment-Intensive Reconstruction Works in Countries Emerging from Armed Conflicts*, Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction. Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Turin 2001.
- *Good Labour Policies and Practices in Employment Intensive Programmes – Quick Overviews from the Guide*. Programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève.
- *Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de main d'œuvre - HIMO : Renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction*. Service des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Turin, 2000.
- *Re-opening Mozambique – Lessons learned from the Feeder Road Programme*. Service des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, BIT – Sida – Programme des Nations Unies pour le développement – Administração Nacional de Estradas. Maputo : PNUD, 2002.
- *Of Nets and Assets: Effects and Impacts of Employment-Intensive Programmes - a review of ILO experience*. Keddeman, Willem. Service des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 1998.

Liens :

www.ilo.org

www.ilo.org/public/english/employment/recon/LBIP/

www.ilo.org/crisis

Contacts au BIT :

Programme d'investissements à haute intensité de main d'œuvre

EMP/INVEST – BIT

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41 22 799 65 46

Fax : +41 22 799 84 22

E-mail : eiip@ilo.org

Programme ASIST (Appui, conseil, services d'information et formation) en Afrique

Adresse postale du bureau d'Harare :

ILO/ASIST

PO Box 210

Harare

Zimbabwe

Adresse physique du bureau d'Harare :

Block 8, Arundel Office Park
Mt Pleasant
Harare
Zimbabwe
Tél. : +263 4 369 824 jusqu'à 828
Fax : +263 4 369 829
E-mail : asist@ilo.org
asist@ilosamat.org.zw
asist@africaonline.co.zw

Adresse postale du bureau de Nairobi :

ILO/ASIST
PO Box 39493
Nairobi, Kenya

Adresse physique du bureau de Nairobi :

2nd Floor
AAYMCA Building
State House Crescent
Off State House Road
Nairobi, Kenya
Tél. : +254 2 713028 / 719413 / 715293
Fax : +254 2 710083
E-mail : asist@itdg.or.ke

ASIST Asie-Pacifique

Adresse postale du bureau de Bangkok :

ILO/ASIST Asia-Pacific
P.O. Box 2-349
Bangkok 10200
Thaïlande

Adresse physique du bureau de Bangkok:

UN Building
Rajdamnern Nok Avenue
Bangkok
Thaïlande
Tél. : +66 2 288 23 03
Fax : +66 2 288 10 62
E-mail : asist-ap@ilo.org
asist-ap@ilobkk.or.th

Représentant du programme ASIST Asie-Pacifique au **Népal** :
Ganesh Ghimire

Annexe 1.13.7

PASSATION DE MARCHÉS COMMUNAUTAIRES

A. Qu'est-ce qu'une passation de marché communautaire ?

Une passation de marché communautaire est un contrat conclu par une association communautaire et un organisme extérieur d'appui ou de financement en vue d'assurer l'exécution d'un projet de développement ((par ex. petits travaux de construction) bénéficiant à la communauté.

Dans le cadre d'une passation de marché, la communauté joue un rôle important dans le processus décisionnel, aux côtés des pouvoirs publics et des organismes d'appui extérieurs. Par exemple, la communauté peut décider du type d'amélioration à apporter aux infrastructures, en fonction des besoins perçus (ceci avec le concours d'une équipe d'appui technique, qui définit les solutions possibles et offre des conseils spécialisés).

B. Pourquoi passer des marchés communautaires ?

- Les entrepreneurs privés sont responsables vis-à-vis des autorités ou de l'organisme de financement mais n'ont pas de compte à rendre à la communauté. Par conséquent, les préoccupations communautaires ne sont donc pas toujours prises en considération, ce qui provoque des conflits entre les résidents et l'entrepreneur.
- La passation d'un marché communautaire incite les bénéficiaires, au sein de la communauté, à participer au projet et à en assumer la responsabilité ; ainsi, les bénéficiaires contribuent activement à leur propre développement.
- Les membres de la communauté prennent davantage le projet en main et, par la suite, s'engagent plus activement dans l'entretien des structures réalisées au moyen du projet et s'y intéressent plus.
- La passation de marchés donne aux communautés défavorisées l'occasion de participer à des négociations avec les autorités publiques et les institutions extérieures. Il importe donc d'inclure les groupes qui ont des besoins particuliers (les femmes, par exemple) dans les processus de négociation, d'exploitation et d'entretien. Le processus de consultation avec les bénéficiaires cibles est un élément essentiel de la passation de marchés communautaires.
- La passation de marchés renforce les capacités opérationnelles des organisations communautaires, ainsi que leurs aptitudes en matière de prise de décisions et de gestion. Elle tire parti des compétences et de l'esprit d'initiative local, en impliquant et en employant des résidents de la localité concernée et

en consolidant de la sorte leurs compétences techniques, administratives et managériales. Elle accroît leur employabilité et favorise de ce fait l'autosuffisance.

- La passation de marchés encourage les « partenariats » entre les communautés et les collectivités ou les administrations locales. Elle contribue par conséquent à la reconnaissance sociale et politique des associations communautaires. Lors d'une passation de marché, les communautés réfugiées peuvent forger des partenariats avec les communautés autochtones.

C. Quand faut-il passer des marchés communautaires ?

Il est intéressant d'attribuer des marchés communautaires dans des zones d'implantation désordonnée, en milieu urbain et dans des zones rurales. Il faut néanmoins qu'un certain nombre de conditions soient réunies. En particulier :

- Présence d'un groupe bénéficiaire organisé.
- Politiques publiques, à l'échelle nationale ou locale, favorables au développement communautaire.
- Niveau minimum de compétence et d'efficacité chez les membres de l'organisation communautaire.
- Reconnaissance légale (si possible) de l'organisation communautaire représentative.
- Environnement propice à la mise en œuvre de projets de développement à l'échelle communautaire.
- Niveau minimum de décentralisation et capacité des autorités locales à conclure des marchés communautaires.

D. Quand est-ce déconseillé ?

Il est déconseillé de passer des marchés communautaires :

- Lorsque la communauté n'est pas dotée des moyens nécessaires pour exécuter les travaux. Il est important d'évaluer les capacités de la communauté, notamment la force et le potentiel de l'organisation communautaire elle-même, avant de conclure un marché. Il est parfois difficile de trouver, dans les zones urbaines et rurales, des organisations communautaires dotées de l'expérience et des compétences nécessaires pour conclure un accord contractuel de cette nature ; dans un tel contexte, il devient donc indispensable de promouvoir le renforcement des capacités communautaires, à titre de préparation à cette stratégie.
- Lorsque la communauté n'offre pas une représentation équitable et équilibrée des intérêts.



Reconstruire
une vie.

E. Problèmes/défis

Les marchés communautaires subiront l'influence de facteurs politiques, culturels et économiques. Les procédures contractuelles peuvent être sujettes à des interprétations et à des pratiques d'ordre culturel et affectées par les rapports de force au sein de la communauté/municipalité. En outre, il se peut que les groupes établis considèrent la passation d'un marché communautaire avec méfiance.

L'idée de mener des négociations et de conclure des contrats par écrit semblera peut-être étrange dans les contextes culturels où les accords sont, traditionnellement, verbaux.

La nature, l'objet et le contenu des contrats varieront. Il importe donc de veiller à ce que toutes les questions en rapport avec la répartition des responsabilités, les contributions et les apports, les droits et les obligations légales, la nature du travail et les accords financiers soient clarifiées et incluses dans le contrat. Il se peut toutefois que les communautés manquent d'expérience et n'aient pas l'habitude de rédiger et d'exécuter des contrats relatifs à des travaux d'infrastructures, d'accéder à des ressources financières et d'accéder à des services administratifs ou de gestion.

Les communautés, notamment les plus pauvres, ne mesureront peut-être pas pleinement les conséquences des accords contractuels, qui peuvent être assez complexes. Elles risquent d'être attirées par les avantages des approches contractuelles, sans pour autant comprendre ce à quoi elles s'engagent concrètement.

Certaines communautés sont mal armées pour gérer l'aspect bureaucratique des passations de marchés – elles ne possèdent pas l'expérience, les compétences et les capacités organisationnelles nécessaires pour promouvoir leurs intérêts. Il faut donc prévoir un système de contrôle efficace pour assurer le suivi des marchés et prévenir ce type de difficultés ; de même, il importe d'épauler les organisations qui assurent des formations et appuyer le renforcement des capacités destiné à faciliter l'implication communautaire dans les passations de marchés.

Les organismes de développement auront peut-être des difficultés à mener des négociations sur un pied d'égalité avec les autochtones, en les traitant comme des partenaires, notamment si ces interlocuteurs sont habitués à des méthodes plus autoritaires ou s'ils sont tributaires de l'aide humanitaire.

Les stratégies de passation de marchés peuvent également d'être entravées par d'autres problèmes : bureaucratie excessive, marchés adjugés et conditions définies en fonction de l'influence politique, absence de contrôle sur les salaires versés par les entrepreneurs et difficultés pour assurer le contrôle de la qualité.

F. Partenaires/bénéficiaires

Bénéficiaires

Communautés.

Partenaires

Parties contractantes : autorités nationales et locales, organisations communautaires (CBO), ONG, donateurs, organisations internationales.

Facilitateurs/conseillers techniques/partenaires de cofinancement/superviseurs : OIT et autres agences des Nations Unies, ONG, organisations nationales et internationales, services gouvernementaux, consultants issus du secteur privé.

G. Comment passer des marchés communautaires ?

Le contrat communautaire peut être mis au point par une équipe technique, en étroite consultation avec les membres de la communauté. Le type de contrat dépend des capacités de la communauté et du contrôle qu'elle peut exercer sur les travaux (certaines communautés ne pourront se charger que du travail manuel, alors que d'autres assumeront également la responsabilité du matériel, et ainsi de suite). Différents types de contrats sont donc envisageables : la communauté fournit exclusivement la main-d'œuvre (ce qui est assez simple pour elle), la communauté fournit la main-d'œuvre et les matériaux (la communauté s'implique davantage et exploite les ressources locales, ce qui a un effet bénéfique sur l'économie locale), la communauté assume la totalité du marché (et est responsable de tous les éléments qui le composent).

Le contrat doit préciser le capital que les bailleurs de fonds (UNHCR, conseil municipal, ou autres) verseront au Comité de développement communautaire. Les normes techniques doivent être réalistes, adaptées aux besoins de la communauté et d'un coût raisonnable. Le processus doit être simple et souple, deux caractéristiques qui le rendront accessible à l'ensemble de la collectivité.

Les travaux envisagés seront plus ou moins importants (selon l'échelle) et les contrats et attributions varieront en conséquence. Dans le cas de travaux de grande envergure, les communautés exécuteront les contrats de sous-traitance sur place. Dans le cas de travaux de moindre importance, les communautés s'impliqueront dans le processus en formant des Comités de développement communautaire, en fixant les priorités, en recueillant les contributions locales, en exécutant les contrats, etc. Dans le cadre de marchés communautaires, l'on opte en général pour une rémunération « à la tâche », où les tarifs et l'ampleur des tâches sont définis en consultation avec la communauté.

Il importe de former les membres de la communauté à la rédaction de contrats, de sorte qu'elles puissent tirer parti de ces compétences à l'avenir. Ceci est particulièrement intéressant au regard de l'entretien des infrastructures (assuré au travers de contrats d'entretien communautaires).

Les organisations communautaires sont responsables de l'exécution des tâches indiquées dans le contrat, consistant notamment à mettre en place une association légale (peut-être difficile pour des réfugiés), à acquérir les ressources supplémentaires nécessaires, à veiller à l'emploi de matériaux locaux, à exécuter les travaux et à garantir l'entretien. Les équipes techniques peuvent offrir un appui pour l'exécution du contrat. Les autorités ont pour rôle de faciliter la mise en œuvre du programme dans la zone.

La force et le potentiel de l'organisation communautaire sont déterminants. Il importe de soutenir l'intérêt commun de ses membres, de renforcer la capacité de l'organisation à nouer des liens avec des organisations similaires, et de forger des partenariats et des alliances. Il est indispensable d'évaluer la capacité de l'organisation à promouvoir le développement communautaire.

Les Comités de développement communautaire (CDC) sont élus démocratiquement et doivent être légalement enregistrés comme des organisations communautaires habilitées à représenter les intérêts des communautés pendant le processus de négociation et les accords contractuels. Les CDC assurent la liaison entre les communautés qu'ils représentent, les municipalités et les bailleurs de fonds. Les CDC doivent fonctionner avec la participation et l'accord des communautés qu'ils représentent. Chaque comité doit avoir une composition équilibrée : tous les membres du groupe cible, y compris les femmes, les jeunes et les personnes âgées doivent y être représentés. Les membres du CDC sont les décideurs qui définiront les besoins prioritaires, participeront à la planification, à la conception et à l'exécution des projets et en appuieront ultérieurement l'entretien.



Pour de plus amples informations, consultez les sections consacrées à la passation de marchés communautaires dans les publications suivantes :

- *Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de main d'œuvre - HIMO : Renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction*. Service des investissements à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Turin, 2000.
- *Organisation, Negotiation and Contracting in Development Programmes and Projects: a study of Current Practice at the Community Level. Overview Report*. Peter Oakley, Programme d'investissement à haute intensité de main-d'œuvre, Bureau international du travail, Département Redressement et Reconstruction. BIT, Genève, 1999 (réédité à Turin en 2001).
- *Community contracts in urban infrastructure works: practical lessons from experience*. Tournée, Jane; Esch, Wilma van. Bureau international du travail. Appui, Conseil, services d'information et formation en Afrique et Asie/ASIST. BIT, 1998 (réédité à Turin en 2001).

Liens :

www.ilo.org/public/english/employment/recon/eiip/

Contacts au BIT :

Programme d'investissements à haute intensité de main-d'œuvre

EMP/INVEST – BIT

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +41 22 799 65 46

Fax : +41 22 799 84 22

E-mail : eiip@ilo.org

Programme ASIST (Appui, conseil, services d'information et formation) en Afrique

Adresse postale du bureau d'Harare :

ILO/ASIST

PO Box 210

Harare

Zimbabwe

Adresse physique du bureau d'Harare :

Block 8, Arundel Office Park

Mt Pleasant

Harare

Zimbabwe

Tél. : +263 4 369 824 jusqu'à 828

Fax : +263 4 369 829

E-mail : asist@ilo.org

asist@ilosamat.org.zw

asist@africaonline.co.zw

Adresse postale du bureau de Nairobi :

ILO/ASIST
PO Box 39493
Nairobi
Kenya

Adresse physique du bureau de Nairobi :

2nd Floor
AAYMCA Building
State House Crescent
Off State House Road
Nairobi
Kenya
Tél. : +254 2 713028 / 719413 / 715293
Fax : +254 2 710083
E-mail : asist@itdg.or.ke

ASIST Asie-Pacifique

Adresse postale du bureau de Bangkok :

ILO/ASIST Asia-Pacific
P.O. Box 2-349
Bangkok 10200
Thaïlande

Adresse physique du bureau de Bangkok :

UN Building
Rajdamnern Nok Avenue
Bangkok
Thaïlande
Tél. : +66 2 288 23 03
Fax : +66 2 288 10 62
E-mail : asist-ap@ilo.org
asist-ap@ilobkk.or.th

Représentant du programme ASIST Asie-Pacifique au **Népal** :

Ganesh Ghimire

Annexe 1.13.8

PROMOTION DES MICRO ET PETITES ENTREPRISES

A. En quoi consiste la promotion des micro et petites entreprises ?

La promotion des micro et petites entreprises (MPE) consiste à appuyer les entreprises et les entrepreneurs, potentiels ou existants. Dans les situations de crise, la promotion des MPE peut être utilisée pour créer des emplois indépendants et encourager le redressement socio-économique.

La promotion des MPE consiste notamment à appuyer :

- Les entrepreneurs potentiels ou existants. Pour cela, il faut faciliter les services d'appui aux entreprises, la formation à la gestion et le conseil sur le perfectionnement et l'acquisition de compétences techniques et managériales (comme le module de formation « Gérez mieux votre entreprise » mis au point par l'OIT), l'information sur la technologie et les débouchés commerciaux, et la microfinance.
- Les associations d'entrepreneurs.
- Les organisations d'appui aux entreprises, afin de créer un environnement propice au développement des MPE (notamment par un plaidoyer relatif aux politiques dans ce domaine).

B. Pourquoi promouvoir les micro et petites entreprises ?

La promotion des MPE peut favoriser la création d'emplois, indépendants ou salariés, et remédier au sort des groupes les plus exclus du marché du travail. Grâce à l'emploi et au sentiment de la dignité recouvrée, les groupes cibles défavorisés, comme les réfugiés, peuvent s'insérer ou se réinsérer dans la société.

Les MPE ont plusieurs avantages :

- Elles fonctionnent avec des équipements simples et peu coûteux, utilisent des ressources locales et s'accommodent d'espaces limités.
- Elles peuvent être dirigées avec des compétences élémentaires, que ce soit sur le plan technique ou en matière de gestion.
- Elles s'adaptent facilement aux évolutions du marché.
- Elles contribuent au rétablissement ou au remplacement des infrastructures et des équipements, à la fabrication d'outils agricoles et de construction (entre autres) et à la production de biens et de services vitaux, indispensables au redressement dans les situations de crise.

C. Quand faut-il promouvoir les micro et petites entreprises ?

Dans les zones touchées par un conflit, la promotion des MPE exige un soin particulier. Dans les environnements instables, les taux de faillite sont souvent élevés. Il importe donc de coordonner la promotion des MPE avec d'autres stratégies d'appui – formation technique, appui institutionnel, renforcement des capacités, travaux de reconstruction des infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre, développement économique local, etc. – afin d'en renforcer l'impact et les chances de succès.

Les MPE ne pourront fonctionner efficacement que si le marché est suffisamment développé¹⁴.



Une nouvelle fonction de protection pour le PAM : la fabrication de combinaisons d'apiculteurs à l'aide de sacs alimentaires.

D. Quand est-ce déconseillé ?

Les interventions seront difficiles dans les zones où le marché est inexistant – autrement dit, dans les localités où il n'y a ni offre ni demande.

¹⁴ Un marché est un mécanisme par lequel/ un lieu où les vendeurs et les acheteurs peuvent communiquer et réaliser un échange de biens et de services dès lors qu'ils s'accordent sur le prix et sur les conditions de vente.

E. Problèmes /défis

Dans les zones touchées par un conflit, il peut y avoir de nombreuses contraintes :

- Rareté de la main-d'œuvre qualifiée.
- Faiblesse de la demande et des capacités d'investissement, due à l'insuffisance des moyens disponibles pour payer des produits et services.
- Incertitude et insécurité.
- Dégradation des infrastructures et des équipements, désorganisation des services publics (eau, électricité, etc.), ainsi que des services financiers, de commercialisation et d'appui aux entreprises.
- Difficultés de communication et de transport (dues à des contraintes administratives et politiques et à la destruction des infrastructures).
- Divisions, conflits et climat de méfiance au sein de la société.

La difficulté consiste à promouvoir les MPE et à les aider à devenir viables en de telles circonstances.

F. Groupes cibles et partenaires

Groupes cibles

Entreprises et entrepreneurs (des deux sexes) potentiels ou existants.

Partenaires

Essayez toujours de tirer parti des structures existantes, notamment des directions ministérielles et des institutions financières locales, des organismes d'appui locaux (dispensant une aide en matière de comptabilité, de gestion ou de commercialisation, par exemple) et des structures de marché. Selon la complexité des tâches, différentes organisations seront impliquées : OIT et autres institutions onusiennes compétentes, ONG, organisations internationales et nationales, institutions jouant un rôle complémentaire sur le marché du travail (organismes de placement, instituts de formation), secteur privé, associations d'entrepreneurs existantes, etc.

Au nombre des principaux intervenants, citons les entrepreneurs existants, les institutions de formation, les organismes gouvernementaux, les institutions dispensant des services/un appui, les dirigeants des communautés et les chefs des groupes cibles et les acteurs internationaux. Ces intervenants doivent être impliqués dans toutes les phases des programmes de promotion des MPE : ceci autorisera de promptes réactions, permettra de forger des partenariats, d'acquérir rapidement des informations, d'assurer des communications fluides, de surmonter la méfiance et d'atteindre les secteurs informels de l'économie.

G. Comment promouvoir les MPE ?

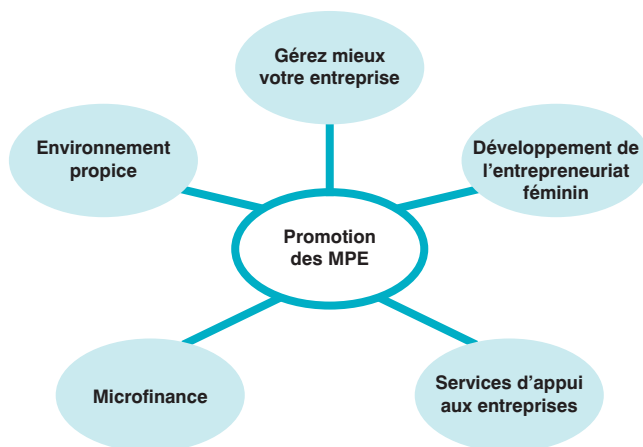
Commencez par évaluer le contexte de manière approfondie, afin d'apprécier la faisabilité et l'ampleur des activités que les populations locales, déplacées et rapatriées pourraient entreprendre ; étudiez notamment le contexte juridique, institutionnel et financier (sécurité, ressources disponibles, politiques, étendue des dégâts, nombre de parties intéressées, c.a.d. populations autochtones ou déplacées, etc.). La formation, par exemple, doit être adaptée aux capacités, au potentiel et aux besoins locaux. (Tenez compte des réglementations locales, des informations sur les ressources locales et des exemples de MPE qui réussissent dans la localité). Les services devraient comporter un accès au crédit dans les régions où, à la suite de crises, des individus ont perdu toutes leurs économies, les systèmes bancaires ont été détruits et où les groupes qui ont des besoins particuliers ont de grandes difficultés à accéder au crédit bancaire institutionnel (Certaines options, comme les caisses de crédit villageoises, doivent également être envisagées).

Évaluez les compétences, le niveau d'instruction, l'expérience, la motivation et l'intérêt des bénéficiaires potentiels, afin de vous assurer qu'ils sont prêts à assumer les responsabilités de l'entrepreneur, et pour cerner les formes d'assistance et les stratégies les plus adaptées.

Dans les situations de crise, il faut agir rapidement. Vous avez donc tout intérêt à privilégier une approche « phase par phase », susceptible d'être mise en œuvre sur le champ, au lieu d'essayer de formuler une stratégie globale, plus longue à élaborer.

Il faut donc que le planning soit réaliste et que les interventions soient organisées de manière rationnelle. Par exemple, vous pouvez associer une formation à la gestion et des mécanismes d'appui et de financement pour aider les stagiaires à lancer leur entreprise.

L'appui à long terme est important, puisqu'il permet d'améliorer les taux de survie des MPE, notamment dans les contextes de crise et auprès des groupes cibles qui ont des besoins particuliers. Il faut également du temps pour que divers éléments de la stratégie de promotion des MPE, – associations d'entrepreneurs, services d'appui aux entreprises (qui aident les MPE à susciter une demande pour leurs services et à acquérir une réputation de crédibilité) – deviennent pleinement efficaces, du temps pour former des réseaux d'entrepreneurs et de clients, et ainsi de suite.



La promotion des MPE comprend les volets suivants :

- Microfinance : prestation de services financiers à très petite échelle auprès de micro-entrepreneurs. ▶ A
- Services d'appui aux entreprises : services (à caractère non financier), institutionnalisés ou informels, dispensés aux entreprises. ▶ B
- Gérez mieux votre entreprise : programme de formation destiné aux femmes et aux hommes qui souhaitent lancer ou améliorer une entreprise (OIT – Emploi – Création d'emplois et Développement des entreprises).
- Développement de l'entrepreneuriat féminin : les femmes doivent surmonter des obstacles plus importants pour lancer ou développer des entreprises, du fait de difficultés d'accès au crédit, à la formation, à l'information sur les débouchés commerciaux, aux programmes d'appui, aux réseaux d'entrepreneurs, de fournisseurs et de marché. Leur mobilité est parfois freinée par des obstacles socio-culturels. Les activités de développement de l'entrepreneuriat doivent donc être conçues avec souplesse et créativité, de manière à intégrer les femmes et à traiter les problèmes qui leur sont spécifiques. ▶ C

A



Voir à ce propos le guide concis de l'OIT et de l'UNHCR, présenté à l'Annexe 1.13.9.

B



Voir à ce propos le guide concis de l'OIT et de l'UNHCR, présenté à l'Annexe 1.13.10.

C



Voir à ce propos l'Annexe 1.13.12.



Pour de plus amples informations sur la promotion des MPE :

Création d'un environnement propice :

- *Small Enterprise Development – An Introduction to the Policy Challenge*. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2003.

Prestation de services d'appui aux entreprises

- *Reference Guide on Business Development Services*. Gerrit Ribbink, SNV/Netherlands Development Organisation, 2003. <http://www.snvworld.org/cds/rgBDS/table-of-contents.htm>

Développement de l'entrepreneuriat féminin :

- *La promotion de l'entrepreneuriat féminin. Les stratégies et outils du cycle de projet (Un manuel pour les praticiens)*. Claudia Ulrike Gminder. Direction du développement et de la coopération (DDC), Section Emploi et Revenus. DDC, Berne, 2003. www.sdc.admin.ch/themes.
- *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*, Susanne Bauer, Gerry Finnegan and Nelien Haspels. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Bangkok, 2004.

Liens :

www.ilo.org
www.ilo.org/seed
www.ilo.org/crisis

Contacts au BIT :

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises

Bureau international du travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Tél. : +4122/7996862
Fax : +4122/7997978
E-mail : IFP-SED@ilo.org

Annexe 1.13.9

MICROFINANCE

A. Qu'est-ce que la microfinance ?

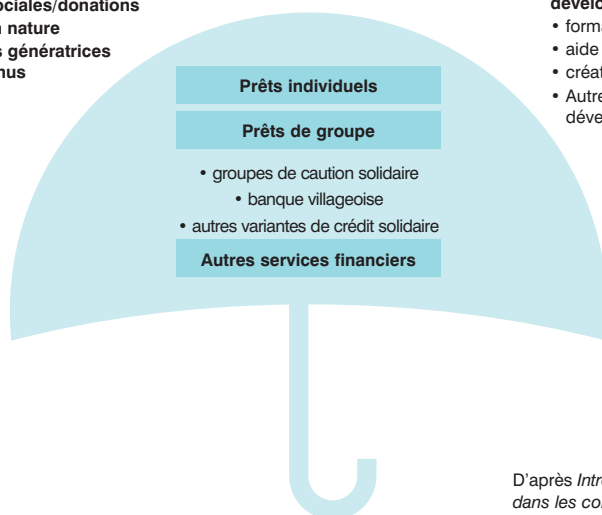
La microfinance consiste à offrir, de manière viable, des services financiers à des micro-entrepreneurs et à des personnes disposant de faibles revenus et qui n'ont pas accès aux services financiers dispensés par les établissements du secteur structuré. La microfinance est la banque des démunis.

Le microcrédit est limité à l'octroi de crédits. La microfinance porte sur un éventail plus vaste de produits et services financiers, concernant par exemple l'épargne, la micro-assurance, le micro-bail et les micro-transferts de fonds.

La microfinance ne consiste pas à accorder des subventions ou des prêts en nature ; elle ne peut non plus être assimilée à des services d'appui aux sociétés ou à une entreprise caritative. C'est un outil qui permet, au sein des communautés touchées par des conflits, d'associer de manière tout à fait unique les forces de l'action internationale de secours et de développement et les avantages des services commerciaux et bancaires.

Le développement fondé sur la microfinance recouvre, à la façon d'un parapluie, divers services.

Aides financières aux entreprises
aides sociales/donations
prêts en nature
activités génératrices
de revenus



services d'appui au développement des entreprises

- formation
- aide à la commercialisation
- création de filières de marché
- Autres services d'aide au développement des entreprises

D'après *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit*, BIT/UNHCR

B. Pourquoi assurer des services de microfinance ?

La microfinance peut avoir des effets positifs sur le bien-être économique et social des ménages clients, en renforçant leur protection physique et sociale. En contribuant au développement des entreprises, la microfinance accroît la capacité des hommes et des femmes pauvres à générer des revenus. Elle renforce l'aptitude des clients à satisfaire leurs besoins élémentaires (vivres, santé, éducation, eau), leur donne les moyens de mieux maîtriser les ressources et leur donne davantage confiance en eux-mêmes.

En un mot, la microfinance permet à des femmes et à des hommes pauvres d'accéder aux capitaux qui leur sont nécessaires pour entreprendre des activités indépendantes et pour contribuer à leur propre développement, dans des contextes où ils n'ont pas d'autres moyens d'accéder à ces capitaux. La microfinance permet en outre d'appuyer les entreprises naissantes ou en exercice.

Un programme de microfinance viable permettra aux groupes bénéficiaires à faibles revenus d'accéder durablement à des services financiers, y compris après le retrait de l'UNHCR.

C. Quand faut-il assurer des services de microfinance ?

La microfinance doit être assurée lorsqu'il existe une demande de services financiers et lorsque certaines conditions de sécurité et d'accessibilité sont réunies.

Les activités d'autoemploi ne doivent être envisagées que lorsque les diverses possibilités d'emploi salarié ont été étudiées à fond. Tout le monde n'a pas les nécessairement les aptitudes requises pour gérer avec succès une entreprise et les taux de faillite peuvent être élevés, même dans les situations où il n'y a pas de conflit.

D. Quand est-ce déconseillé ?

La microfinance ne convient pas ou ne suffit pas toujours aux programmes d'autoemploi. Les autres obstacles à l'autoemploi doivent être évalués, en vue de déterminer s'il convient de coordonner et de combiner des programmes de microfinance avec d'autres projets. Il faut au préalable qu'un certain nombre de conditions soient réunies, à savoir :

- Une certaine stabilité politique.
- Une certaine stabilité démographique. Il faut que les populations soient bien implantées, ou relativement implantées s'il s'agit de réfugiés ou de communautés touchées par des conflits.

- La communauté cliente doit avoir une activité économique suffisante et faire preuve d'un certain esprit d'entreprise (sinon, il n'y aura pas de véritable demande de services de microfinance).
- Une économie monétaire fonctionnant efficacement.

Les probabilités de succès seront plus élevées si d'autres conditions favorables sont réunies : existence de banques commerciales, capital ou fonds social et stabilité macro-économique.

Il peut être difficile de réunir ces conditions dans certaines communautés touchées par des conflits, par exemple, dans des opérations en faveur des réfugiés où l'activité économique est faussée par une stratégie de substitution aux secours, ou dans des zones de rapatriement où la densité de population est faible et les activités économiques limitées. En conséquence, l'UNHCR et ses partenaires doivent étudier les activités économiques et financières avant de commencer à prodiguer un appui sous forme de microfinance. Reportez-vous aux données existantes et rassemblez si nécessaire des informations supplémentaires. L'UNHCR et ses partenaires doivent également mettre au point des méthodologies novatrices (projets VCT, activités HIMO, etc.) afin de stimuler l'économie monétaire locale, jusqu'à ce que les échanges en espèces atteignent le niveau requis.

E. Problèmes/défis

Voici quelques-uns des problèmes qui peuvent se poser :

- La microfinance a un coût. Comme il est nécessaire de garantir la viabilité, les taux d'intérêts sur les microfinancements sont parfois plus élevés que ceux des autres prêts.
- Le crédit présente toujours un risque. Les programmes de microcrédit doivent être conçus de manière à réduire ce risque : à cet effet, il faut sélectionner soigneusement les emprunteurs et prévoir des mesures pour faire respecter les obligations de remboursement.
- Il importe de sensibiliser les bénéficiaires au fait que l'octroi d'un microfinancement n'est pas assimilable à une subvention et qu'ils sont censés le rembourser. Sinon, le programme de microfinance ne peut être viable.
- Seuls quelques rares entrepreneurs parviennent à briser le cycle de la pauvreté à l'aide d'un prêt non renouvelable. Pour aider les bénéficiaires à sortir de la pauvreté durable, il est préférable de leur proposer une série de prêts et de formules d'épargne augmentant régulièrement dans le temps. La pérennité est un élément important des programmes de microfinance, puisqu'elle garantit leur impact et leur portée, et, à terme, leur succès.

Il est donc important de jeter des bases solides. À l'issue d'un conflit, il est rare qu'un organisme de secours puisse demeurer assez longtemps dans le pays pour mettre en place des institutions de microfinance permanentes et viables. D'autres questions méritent d'être prises en considération :

- Adoptez une approche à long terme. C'est particulièrement important dans les zones où les ressources humaines sont très limitées, puisque la pérennisation de la microfinance demande davantage de temps.
- La mise en place de dispositifs de microfinance efficaces est plus difficile dans les zones touchées par des conflits, en raison de certaines contraintes (infrastructures endommagées, désorganisation des services publics, divisions sociales, faiblesse de la demande, rareté de la main-d'œuvre qualifiée, etc.). Rappelez-vous qu'un conflit ne cesse pas avec la fin des combats.
- Lorsqu'on met au point des dispositifs de microfinancement dans des régions touchées par des conflits, il faut faire preuve de davantage de créativité et d'adaptabilité – il importe notamment de bien maîtriser la conception de projets, la gestion de projets, la comptabilité et les finances.
- Les femmes et les autres groupes ayant des besoins particuliers ont parfois des difficultés à accéder à la microfinance, notamment parce qu'il leur est impossible de fournir les garanties requises. En faisant preuve de souplesse et d'esprit d'innovation lors de la conception des projets, vous pouvez faciliter l'accès de ces groupes à la microfinance (par ex. via des systèmes de crédit solidaire).

Dans plusieurs endroits et pour de nombreuses cultures, les femmes n'ont pas droit à la propriété et n'ont pas la coutume d'épargner.

Au Sénégal et en Inde, plusieurs femmes ont été autorisées à utiliser leurs bijoux à titre de garantie et ont ainsi vu s'ouvrir les portes de la microfinance.

Un carnet de commandes bien rempli peut également servir de garantie – par exemple, pour une femme qui souhaite ouvrir une boulangerie et qui reçoit à l'avance d'importantes commandes de pain.

Aider les réfugiés à se prendre en main.



N'oubliez pas que le microcrédit seul ne peut créer une activité. Le succès des entreprises dépendra des compétences et du sens des affaires des bénéficiaires, des débouchés existants, de la disponibilité des matières premières et autres intrants et des caractéristiques de la réglementation et de l'environnement macroéconomique, qui peuvent être plus ou moins propices.

F. Partenaires/bénéficiaires

Bénéficiaires/clients

Groupes et microentreprises à faibles revenus et hommes et femmes n'ayant habituellement pas accès aux services offerts par les institutions financières classiques, appartenant au secteur structuré.

Prestataires

Formels : banques, programmes mis en place par les gouvernements ou les bailleurs de fonds, intermédiaires financiers non bancaires, caisses de crédit mutuel, ONG nationales et internationales, institutions de microfinance et systèmes de transfert conventionnels.

Informels : ROSCA (associations rotatives d'épargne et de crédit/tontines), commerçants, usuriers et collecteurs d'épargne, prêteurs sur gages, associations d'épargne et de crédit, réseaux parallèles d'emprunt et de transfert.

G. Comment assurer des services de microfinance ?

Cycle de programmation

- 1. Estimation et analyse.** Rassemblez des informations en vue d'analyser l'offre et la demande.
- 2. Conception.** Fixez des objectifs, sélectionnez des partenaires, définissez la méthodologie et déterminez les intrants (ressources) et les extrants (produits). Réfléchissez à des méthodes novatrices et souples, aptes à garantir l'accès des groupes qui ont des besoins particuliers à la microfinance. Élaborez un plan financier en vue de garantir la viabilité des services.
- 3. Mise en œuvre.** Offrez les produits et services, dispensez une assistance technique et gérez les activités.
- 4. Contrôle.** Assurez le contrôle du programme et de la clientèle à l'aide d'indicateurs clés.
- 5. Évaluation et suivi.** Évaluez le programme et la clientèle afin de juger de l'impact du programme et des révisions nécessaires.

Points spécifiques

Fixez des objectifs généraux et spécifiques dès le début. Sélectionnez les clients en fonction de leur esprit d'entreprise, de leur viabilité en tant qu'entrepreneurs et de leurs capacités de remboursement. Les clients doivent avoir une activité économique. Les individus extrêmement vulnérables, qui ne peuvent assurer leur subsistance quotidienne sans le secours de tiers, ne peuvent être considérés comme des candidats adéquats pour à un programme de microfinance.

Dans les communautés touchées par des crises, lancez le programme lentement et faites-le progresser à rythme régulier, en vue d'assurer sa croissance à venir. Dans un milieu sujet à des évolutions rapides, il est indispensable de fixer des objectifs raisonnables et de réajuster sans cesse les opérations.

Il faut éviter d'associer des prestations sociales aux services de microfinance car il y a une incompatibilité entre la prestation de services à titre gratuit et la mise en place d'un système de remboursement des prêts, dans lequel des intérêts sont facturés aux clients (qui ne seraient peut-être pas disposés à payer ces services s'ils pouvaient les obtenir gratuitement). Une telle situation susciterait une certaine incompréhension et compromettrait la viabilité du programme.

En outre :

- La mise en valeur des ressources humaines a une importance capitale. Il est absolument indispensable de fournir une assistance technique extérieure et de prévoir un perfectionnement intensif du personnel.
- Le crédit doit être combiné avec le patrimoine (financier et matériel) du client, afin d'accroître sa motivation et de faire en sorte qu'il ait tout intérêt à réussir.
- Un cadre réglementaire public ne sera peut-être pas indispensable au début mais deviendra nécessaire par la suite. Il est souhaitable de parvenir à un bon équilibre entre l'interventionnisme et le laissez-faire.
- Il importe de séparer clairement la prestation de services de microfinance des autres activités de secours.

Les programmes de microfinance ne doivent pas être exécutés par les délégations de l'UNHCR elles-mêmes, mais confiés à des partenaires opérationnels ayant déjà fait leurs preuves en matière de planification et de mise en œuvre de systèmes de ce type (l'UNHCR s'impliquera activement dans la planification et le suivi des programmes de microfinance, dans les interventions visant à obtenir la prise en compte des bénéficiaires sélectionnés et dans le financement). L'UNHCR doit veiller à ce que les programmes de microfinance soient mis en œuvre au moyen de pratiques réputées efficaces, conformément à la définition donnée par les spécialistes de la microfinance, et doit collaborer avec les organismes de développement afin d'assurer la disponibilité des fonds jusqu'à ce que les programmes soient totalement viables.



Manuel de microfinance :

- *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit.* Bureau international du travail, Programme Finance et Solidarité / Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, Section de la réintégration et de l'installation sur place. UNHCR/BIT, Turin, 2003.

Liens :

www.ilo.org/socialfinance
www.postconflictmicrofinance.org
www.mip.org
www.cgap.org
www.grameen-info.org

Contacts au BIT :

Programme Finance et Solidarité

Bureau international du travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Tél. : +41 22 799 6249
E-mail : SFP@ilo.org

Annexe 1.13.10

SERVICES D'APPUI AUX ENTREPRISES

A. En quoi consistent les services d'appui aux entreprises ?

Les services d'appui aux entreprises (SAE ou SDE) sont des services à caractère non financier, structurés ou informels, offerts aux entrepreneurs et portant sur les domaines suivants :

- Formation
- Conseil
- Aide à la commercialisation
- Informations économiques et commerciales
- Accès à la technologie
- Mobilisation-communication
- Liens entre les entreprises
- Développement des infrastructures
- Autres services à caractère non financier

Les SAE permettent aux entreprises d'améliorer leur rentabilité en les aidant à :

- Mettre au point et à produire avec efficacité des produits de qualité.
- Accéder à des marchés à plus forte valeur.
- Gérer leurs activités avec efficacité.
- Améliorer et perfectionner, de manière générale, leur activité.

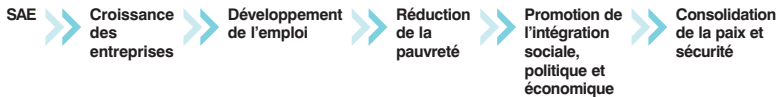
Les SAE peuvent être orientés sur des micro et petites entreprises (MPE) qui doivent faire face à différentes difficultés, dues à un niveau d'études insuffisant, à une gestion peu rigoureuse, à l'existence de marchés très concurrentiels, à la mauvaise qualité des produits et/ou services, au manque de compétences en matière de marketing, à l'inefficacité des infrastructures et à une mauvaise connaissance de l'environnement économique local (cas des réfugiés et des rapatriés, par ex.). Les entreprises qui entrent dans cette catégorie ont souvent des difficultés à concrétiser pleinement leur potentiel et risquent fréquemment de faire faillite.

B. Pourquoi assurer des SAE ?

Les SAE ont une importance capitale dans les zones touchées par des conflits (sujettes à des déplacements de population, afflux de réfugiés, etc.) et dans les régions amorçant leur reconstruction à l'issue d'un conflit, où les infrastructures matérielles et humaines ont subi de graves dégâts. L'infrastructure humaine, c.a.d. la population active, peut souffrir de la perte de compétences entrepreneuriales, de clients et de réseaux commerciaux. Les infrastructures matérielles peuvent avoir subi différents dégâts, notamment la destruction des réseaux de communication et de transport, des structures de production et des machines. Ces dégâts pénalisent les entreprises locales, qui ont déjà des difficultés à fonctionner dans un environnement où l'activité économique est faible.

Les entrepreneurs ont donc besoin d'un appui pour maintenir des réseaux stables avec leurs clients et leurs fournisseurs, pour obtenir des crédits dans un contexte instable, pour promouvoir des accords de coopération et, d'une manière plus générale, pour veiller à la bonne marche de leur entreprise.

En permettant aux entreprises d'accroître leur chiffre d'affaires et de réduire leurs frais, les SAE contribuent à la promotion du développement économique et des objectifs sociaux :



L'amélioration des performances des entreprises, résultant des SAE, est donc déterminante pour le développement communautaire et national.

C. Quand faut-il assurer des SAE ?

Les SAE peuvent être assurés dès lors qu'il est utile d'améliorer les performances des entreprises. En particulier, les SAE s'avèrent intéressants dans les zones où il est possible d'aider les micro et petites entreprises à réaliser pleinement leur potentiel, notamment à l'issue d'une crise et lorsque ces micro et petites entreprises souffrent des problèmes suivants :

- Niveau d'études insuffisant
- Marchés concurrentiels
- Technologie insuffisante
- Insécurité
- Infrastructures ne fonctionnant pas
- Compétences commerciales et connaissances techniques insuffisantes
- Manque d'information
- Faiblesse de la gestion
- Produits et services de mauvaise qualité
- Harcèlement à l'encontre des propriétaires d'entreprises
- Services (eau, téléphone, électricité) médiocres
- Mauvaise connaissance de l'environnement économique local au sein de la population réfugiée et rapatriée

La prestation de SAE doit exclusivement être assurée dans des zones où la demande et/ou l'offre de SAE sont faibles, et où les interventions peuvent s'appuyer sur des activités existantes.

Lorsqu'il n'y a pas d'offre mais qu'il existe une demande, les facilitateurs peuvent intervenir dans un premier temps pour assurer directement des SAE et stimuler la demande du marché. Néanmoins, une fois que les prestataires du secteur privé seront en mesure de prendre le relais et d'assurer des SAE, les facilitateurs devront leur céder la place (Opinions actuelles sur la prestation de SAE – voir les sections E et H).

D. Quand est-ce déconseillé ?

Les interventions en matière de SAE s'avèreront extrêmement difficiles dans les zones où le marché est inexistant et où il n'y a ni offre ni demande. Le potentiel des SAE est également très limité dans les régions où le marché fonctionne déjà efficacement, et où les mécanismes de l'offre et de la demande sont bien rôdés.

(Il est indispensable de procéder à une évaluation de marché afin de déterminer l'état actuel du marché et par conséquent la viabilité des SAE dans une zone – voir à ce propos la section I).



Connexion avec le monde.

E. Problèmes/défis

Les prestataires potentiels ou existants ne disposeront pas nécessairement des capacités adéquates pour fournir des SAE. Ce peut être le cas après un conflit, dans une situation caractérisée par une désorganisation des réseaux d'entreprises et de clients, une détérioration des infrastructures et des systèmes de télécommunications et un climat de méfiance généralisée. Du fait de ces facteurs, les prestataires privés auront sans doute des difficultés à assurer des SAE de manière viable, c'est-à-dire en rentrant dans leurs frais.

Il sera peut-être difficile de procéder à une évaluation de marché dans les zones où la sécurité n'est pas assurée et où la situation est instable, car les informations seront rapidement périmées.

En ce qui concerne la prestation de SAE, le courant de pensée actuel est favorable à la promotion d'un marché durable et dynamique et par conséquent opposé à la mise en place de services subventionnés, ce qui pose une difficulté de taille lorsque les populations ont un faible pouvoir d'achat et les prestataires manquent de capitaux. Ce peut également être problématique dans les régions où les marchés sont faibles et l'environnement opérationnel imprévisible. Enfin, la vision à court terme de certains donateurs, praticiens et organismes d'exécution ne favorise pas toujours la pérennisation.

Dans les communautés touchées par un conflit et dans les régions qui sortent d'une crise, la dépendance vis-à-vis des secours et des subventions pourrait décourager le développement de relations commerciales contractuelles avec les prestataires. Il peut être difficile de parvenir à une situation de saine concurrence et d'efficacité sur des marchés pénalisés par un manque de prestataires et par une demande trop faible.

La **distorsion de marché** est un phénomène difficile à éviter dans les communautés touchées par un conflit et dans les régions qui sortent d'une crise, où les secours, les forces extérieures et les contraintes de sécurité, ont inévitablement un impact.

On parle de « distorsion du marché » lorsqu'un facteur quelconque vient fausser les règles de la concurrence, ce qui se traduit par une restriction du choix et une augmentation des prix.

Il importe de concevoir des programmes souples, afin de s'adapter à des environnements qui évoluent rapidement et d'assurer la coordination avec les autres organismes d'aide humanitaire et de développement intervenant dans le secteur.

F. Partenaires/bénéficiaires

Groupes cibles/clients/bénéficiaires

Toutes les micro et petites entreprises.

Partenaires

Les facilitateurs de SAE sont des institutions de développement qui traitent directement avec les prestataires de SAE pour :

- Assurer la formation et la constitution de capacités.
- Évaluer la performance des prestataires de SAE.
- Garantir la qualité.
- Promouvoir et analyser le développement du marché.

Les facilitateurs interviennent également auprès des autorités afin de promouvoir une politique en faveur des SAE et des micro et petites entreprises. Les facilitateurs peuvent inciter certaines micro ou petites entreprises (par ex. des institutions de formation) à se lancer dans les SAE mais ne s'impliquent pas directement dans la prestation de services (sauf dans les situations où il n'y a pas d'autre prestataire viable). Au nombre des facilitateurs de SAE, citons les ONG, les chambres de commerce, les agences de l'ONU et d'autres organisations de développement.

Les prestataires de SAE travaillent directement avec les micro et petites entreprises en vue de fournir des SAE contre une rémunération ou dans le cadre d'un ensemble de services intégrés. Les SAE peuvent être assurés par des prestataires du secteur privé (et exerçant donc leurs activités dans un but lucratif), des MPE intervenant dans le cadre de services commerciaux intégrés, des associations/coopératives, des individus, des organismes gouvernementaux ou des ONG. Les prestataires de SAE varieront selon le contexte.

G. Comment assurer des SAE ?

Il y a différents types de services d'appui aux entreprises. Les services opérationnels portent sur certaines tâches quotidiennes (gestion des comptes, communications, etc.). Les services stratégiques sont axés sur des objectifs à moyen et à long terme (amélioration de la performance et de la compétitivité, par exemple).

H. Types de services/d'appui

Services d'accès aux marchés

Identification et création de nouveaux débouchés pour les produits et services fournis par les MPE et/ou développement des marchés existants.

Services de fourniture d'intrants

Amélioration de l'accès des MPE aux matières premières et autres intrants nécessaires à la production, supposant entre autres choses la promotion de produits d'assistance technique et de formation durables.

Perfectionnement des technologies et des produits

Recherche et identification de nouvelles technologies. Évaluation de la capacité à produire, commercialiser et distribuer ces technologies sur place et de manière viable. Mise au point de produits originaux ou améliorés, spécifiquement conçus pour répondre à la demande du marché.

Formation et assistance technique

Amélioration de la capacité des MPE à planifier et gérer leurs opérations et à améliorer leurs compétences techniques (voir l'**Annexe 1.13.11, Gérez mieux votre entreprise**).

Appui en matière d'infrastructures

Mise en place d'infrastructures adéquates, qui renforceront les capacités opérationnelles des MPE.

Politique/mobilisation

Réaliser des recherches et des analyses sous-sectorielles sur les possibilités et les contraintes politiques auxquelles se confrontent les MPE, et aider à la formation d'organisations et de coalitions susceptibles de promouvoir les intérêts des MPE.

Appui financier

Aider les MPE à rechercher des fonds au travers de circuits officiels ou extra-institutionnels et les aider à nouer des relations avec des banques et des institutions de microfinance en vue d'obtenir des crédits et d'autres services financiers.

Les SAE peuvent être assurés de manière distincte, au sein d'un éventail de services intégrés, ou dans le cadre de relations commerciales.

En ce qui concerne la prestation de SAE, les spécialistes sont actuellement d'avis que les SAE devraient être liés aux attentes du marché et viables. Pour garantir la viabilité des SAE, il est nécessaire de promouvoir un marché de services actif, sur lequel les MPE pénétreront, parce qu'elles en auront la capacité et que cela présentera un intérêt pour elles. Pour cette raison, les SAE devraient être guidés par la demande, afin de répondre à la fois aux besoins et aux attentes des MPE. Les stratégies de prestation et de financement des SAE varient en fonction du contexte ; néanmoins, en règle générale, les services sont assurés en contrepartie d'honoraires que les MPE participantes ont les moyens de payer, ou intégrés à une offre globale assortie de certains intérêts commerciaux, ou encore rémunérés à la commission.

Dans le cadre de cette démarche, il est néanmoins nécessaire d'adopter des stratégies appropriées afin de garantir l'accès de certains groupes qui ont des difficultés pour payer ces services et/ou y participer (femmes entrepreneurs, femmes chefs de famille, handicapés, réfugiés, déplacés, minorités ethniques, etc.). Les programmes de SAE doivent être souples et leur contenu adapté à des groupes cibles spécifiques. Les stratégies possibles consistent notamment à :

- Envisager certains groupes bénéficiant de très peu de services comme autant de « créneaux » commerciaux. La satisfaction des besoins de certains groupes défavorisés est considérée comme un marché potentiel.
- Promouvoir des services adaptés aux secteurs dans lesquels des MPE mal desservies opèrent ; il s'agira par exemple de se concentrer sur un secteur où les femmes chefs d'entreprise dominent le marché.
- Accorder une attention particulière aux mécanismes de paiement. Envisagez des formules de paiement spéciales, comme les services intégrés, le financement par des tierces parties, ou les versements échelonnés pour les groupes qui ont des difficultés à régler certains services (par ex. les MPE pauvres).
- Travailler avec des fournisseurs à faible coût. Ces fournisseurs seront peut-être mieux à même d'assurer des services auprès des MPE, lesquelles seront sans doute également plus favorables à de tels arrangements.

I. Évaluation du marché

Avant de choisir la forme d'intervention à mener, il est nécessaire d'entreprendre une évaluation du marché et des besoins afin de cerner le potentiel et les contraintes dans une région donnée. Les évaluations de marché doivent être axées sur un produit ou service particulier, sur les clients et les concurrents potentiels et sur les secteurs géographiques envisagés. Ces études vous procureront des informations utiles (par ex. raisons de l'absence de demande ou d'offre concernant un service) et s'avèreront déterminantes pour le choix d'activités de SAE appropriées. Par exemple, la mise au point de produits et le renforcement de capacités sont particulièrement adaptés dans les marchés où l'offre est faible, alors que les promotions et les techniques de financement conviennent bien aux marchés où la demande est insuffisante.

Vous disposez de plusieurs méthodologies et outils pour évaluer les contraintes rencontrées par les MPE et les possibilités qui s'offrent à elles :

- L'analyse sous-sectorielle consiste à étudier toutes les entreprises concernées par un produit ou service donné (par ex. producteurs, détaillants, distributeurs) et à cerner les SAE qu'il serait possible d'assurer en rapport avec ce produit ou service.
- L'évaluation participative rapide est fondée sur une série d'outils (cartographie des ressources, cartographie saisonnière, cartes de réseaux et exercices de classement, entre autres) visant à aider les agents du développement à identifier les problèmes et les solutions en tirant le meilleur parti des connaissances locales.
- Les études générales sur les petites entreprises abordent un certain nombre de domaines, comme le nombre de MPE, leur répartition géographique, leur répartition en fonction du sexe, les évolutions en matière de croissance, etc.
- Les outils d'évaluation des marchés de SAE identifient les marchés potentiels, les services et les prestataires de SAE (pour plus d'informations à ce sujet, voir l'encadré figurant à la fin de la présente annexe).
- L'évaluation de besoins en groupe ou en réseau réunit des MPE travaillant dans le même secteur d'activités et/ou ayant d'autres éléments en commun. L'idée est que ces entreprises ou réseaux puissent débattre ensemble de leur propre développement.
- Les méthodes de recherche-action et les approches graduelles permettent d'instaurer des relations étroites avec les entreprises – pour profiter de ce qu'elles ont à nous apprendre.

Expérience sur le terrain : agriculteurs et marchés au Mexique

L'organisation Conservation International relie avec efficacité les fermiers et les marchés et encourage les agriculteurs à utiliser des techniques culturales viables, qui génèrent des revenus et préservent les forêts du Chiapas, au Mexique. (<http://www.seepnetwork.org/bdsguide.html>)

Pour de plus amples informations sur les SAE (BDS en anglais), voir :

- *Seminar Reader, Developing Commercial Markets for Business Development Services*, BDS PRIMER, Séminaire annuel sur les SAE, Turin, Italie. Sept. 2003. Alexandra O. Miehlsbradt et Mary McVay, pour le Programme de développement des petites entreprises du Bureau international du travail. BIT, Turin, 2004.
- *Reference Guide on Business Development Services*. Gerrit Ribbink, SNV/Netherlands Development Organisation, 2003. <http://www.snvworld.org/cds/rgBDS/table-of-contents.htm>

Pour plus d'informations sur la prestation de SAE auprès des femmes chefs d'entreprise, voir :

- *Are W.E. Being Served? The Work of the International Labour Organisation (ILO) in Promoting More and Better BDS for Women Entrepreneurs*. Gerry Finnegan, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises – Développement de l'entrepreneuriat féminin. BIT, Genève, 2003. <http://www.ilo.org/dyn/empent/docs/F1780218991/Are%20WE%20being%20served-150903.pdf>

Pour plus d'informations sur les outils d'étude de marché pour les SAE, voir :

- *Rapid market appraisal: a manual for entrepreneurs / Rapid market appraisal: a manual for trainers*. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail, Programme FIT. BIT, Genève, 2000.

Liens :

www.seepnetwork.org/bdsguide.html

www.ilo.org/dyn/bds/bdssearch.home

www.sedonors.org/

Évaluation de marchés: <http://www.seepnetwork.org/PLPinBDSMAR1-final.pdf>

Contacts au BIT :

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises

Bureau international du travail

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +4122/7996862

Fax : +4122/7997978

E-mail : IFP-SED@ilo.org

Annexe 1.13.11

GERME – GÉREZ MIEUX VOTRE ENTREPRISE

A. Qu'est-ce que le programme GERME ?

GERME est un programme de formation mis au point par l'OIT à l'intention des femmes et des hommes qui désirent créer ou développer une entreprise. Le programme GERME (SIYB en anglais) comprend une série de manuels d'auto-formation et/ou de formation élaborés à l'adresse des micro et petits entrepreneurs, potentiels ou existants, qui ont un certain niveau d'instruction (maîtrise de la lecture et de l'écriture) et destinés à les guider dans le processus de création ou d'amélioration d'une entreprise. Le programme GERME peut être mis en œuvre à l'occasion de stages de formation hebdomadaires ou utilisé comme un outil d'autoapprentissage.



Manuels consacrés au programme GERME/SIYB

- *ILO GYBI Generate Your Business Idea, a workbook for potential entrepreneurs.* Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998.
- *Start Your Own Business Manual.* Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998.
- *SIYB Business Plan.* Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998.
- *Improve Your Business Basic Kit: Manual on Marketing,* ILO/SEED. Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1994. Cette publication est constituée d'une série de manuels, traitant de différents sujets, comme les achats, le marketing et le calcul des coûts, et visant à permettre aux entrepreneurs de mieux gérer leur entreprise.
- *Gérez mieux votre entreprise (GERME) : éléments de base.* Département Création d'emplois et développement de l'entreprise, BIT, Genève, 2000.

B. Pourquoi promouvoir GERME ?

GERME est une stratégie d'autoassistance viable, visant à créer rapidement des activités indépendantes. Elle peut être utilisée pour venir en aide aux groupes exclus du marché du travail, à condition qu'ils répondent aux critères requis (niveau d'instruction élémentaire et minimum de motivation). Certains bénéficiaires vulnérables, comme les réfugiés et les PDI pourront retrouver le sentiment de dignité que confèrent l'emploi et l'autosuffisance et ceci contribuera au développement social et économique de la zone, tout en favorisant l'insertion ou la réinsertion sociale des bénéficiaires.

Les entreprises qui ont tiré efficacement parti de la stratégie GERME contribueront au développement économique local, tout en rétablissant des infrastructures ou en produisant des biens et services élémentaires, indispensables à la reconstruction. Les guides GERME mis au point par l'OIT sont d'une utilisation très simple, aussi bien dans le cadre d'un programme de formation que dans celui d'une démarche d'autoapprentissage. Néanmoins, la création d'une entreprise n'est pas nécessairement la solution la plus adaptée, notamment si l'environnement ne s'y prête pas ou si l'individu n'a pas le profil requis (motivation élémentaire et maîtrise de la lecture, de l'écriture et de l'arithmétique). Il est nécessaire de procéder à une étude de marché approfondie pour évaluer les possibilités existant dans la région.

C. Quand faut-il promouvoir GERME ?

Déterminez les possibilités et l'importance des débouchés (par ex. sécurité, ressources disponibles, politiques, nombre de parties prenantes) et évaluez les compétences, le niveau d'instruction, l'expérience, la motivation et les intérêts des entrepreneurs potentiels (des deux sexes) dans tous les groupes communautaires (réfugiés, rapatriés, PDI, autochtones) afin de vous assurer qu'ils sont prêts à se lancer dans cette aventure. En vous fondant sur les renseignements obtenus, définissez la meilleure stratégie et la forme d'assistance la plus adaptée.

Parmi les candidats qui possèdent un niveau d'instruction élémentaire et qui souhaitent créer une entreprise, dressez la liste de ceux qui ont une idée d'activité viable. Vous pouvez utiliser le module de génération d'idées d'entreprise (GYBI) pour aider les femmes et les hommes intéressés à trouver une idée d'entreprise.



Le goût du succès :
notre cantine dégage
des bénéfices !

D. Quand est-ce déconseillé ?

- Lorsque l'étude de marché montre qu'il n'y a pas de débouchés dans la zone.
- Lorsque les infrastructures ou les services nécessaires au bon développement d'une entreprise (eau, électricité, etc.) sont insuffisants ou inadéquats.

La stratégie GERME s'inscrit dans une perspective de stabilité et de croissance économique à long terme. Si vous souhaitez produire un impact immédiat, ou du moins rapide, envisagez d'autres solutions, par exemple des travaux à haute intensité de main-d'œuvre axés sur la reconstruction d'infrastructures et/ou d'autres activités rémunérées à l'aide de la formule espèces contre travail, etc.

Le taux de faillite des entreprises récemment créées peut être particulièrement élevé dans les contextes d'instabilité (fréquents dans les pays qui sortent d'un conflit). Il est indispensable de réaliser une étude de marché soigneuse, tout en appliquant d'autres stratégies, axées par exemple sur la formation professionnelle, le renforcement des capacités et la microfinance, pour accroître l'impact des interventions et augmenter les probabilités de réussite.

E. Problèmes/défis

Dans les situations de post-conflit (caractérisées par un manque de confiance et une grande insécurité, pénalisées par la destruction des infrastructures et l'inefficacité des réseaux de communication), le marché est particulièrement instable, la demande limitée et les possibilités d'investissement restreintes car les communautés n'ont pas les moyens de payer certains services et produits.

Les candidats seront sélectionnés à l'aide de critères de base, qui entraîneront peut-être l'exclusion des individus les plus vulnérables (qui ne posséderont pas le niveau d'instruction requis, n'auront pas de garant, etc.). Mettez au point des méthodes souples pour venir en aide à ces groupes. Par exemple : organisez des stages d'alphabétisation et d'initiation à l'arithmétique pour les hommes et les femmes qui souhaitent créer une entreprise, et des programmes de sensibilisation à l'intention des femmes, en menant des actions publicitaires par l'intermédiaire de groupes de femmes et dans des lieux fréquentés par des femmes (dispensaires locaux, par exemple).

Le recrutement des formateurs sera peut-être problématique. Les candidats manqueront peut-être de motivation, n'auront pas le profil requis, ne posséderont pas le savoir-faire nécessaire ou les capacités pour venir en aide aux stagiaires. Il est indispensable de trouver des formateurs de qualité.

De même, il sera peut-être difficile d'obtenir des crédits en raison du climat général de méfiance, ou du fait de l'interruption des communications. La coopération et la concurrence entre les entreprises subiront peut-être le contrecoup des dégâts causés au milieu physique et humain. Les efforts de reconstruction, et l'existence d'un marché relativement stable, sont donc essentiels.

La formation au titre du programme GERME est considérée comme un service d'appui aux entreprises et est de ce fait sujette à la problématique du recouvrement des coûts, telle qu'elle est envisagée dans la réflexion actuelle sur la prestation de SAE (consultez à ce propos le Guide OIT/HCR sur les services d'appui aux entreprises – cf **Annexe 1.13.10**).



Supports de formation relatifs à l'entrepreneuriat féminin :

- *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*, Susanne Bauer, Gerry Finnegan et Nelien Haspels. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises, Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. Bureau international du travail, BSR/Bangkok, juin 2004

F. Partenaires et bénéficiaires

Bénéficiaires/cibles

Entrepreneurs potentiels (des deux sexes), possédant un niveau d'instruction élémentaire (sachant notamment lire et écrire) et ayant à la fois la volonté et la capacité de créer une entreprise.

Partenaires

OIT et autres organisations onusiennes compétentes, organismes de formation du secteur privé, ONG et autres organisations nationales et internationales.

G. Comment promouvoir le programme GERME : les différentes étapes

La formation GERME est un service dispensé par des formateurs principaux, spécialisés (voir les contacts au BIT). Elle doit en règle générale être assurée par ces formateurs. Les formateurs principaux peuvent également contribuer au renforcement des capacités des organisations de SAE en formant des formateurs GERME. (Pour plus d'informations sur les services du BIT à contacter et les formulaires de demande de formateurs, veuillez vous reporter à la dernière page de cette annexe). Vous trouverez ci-après une description des différentes étapes de la formation GERME.

Mise au point d'un plan de développement

Chaque entreprise doit suivre un plan de développement qui guidera l'entrepreneur potentiel durant les différentes étapes de création de son activité. Pour solliciter des crédits et/ou des subventions auprès d'organismes donateurs ou de banques, il est indispensable de présenter un plan de développement.

Le plan de développement permet à l'individu de définir, d'organiser et de présenter des idées d'entreprise. Il se compose de différentes parties, illustrées à la **Figure 13.4** :

Figure 13.4 : Composantes du plan de développement

Étape dans la création de l'entrepris

Parties du plan de développement :

1. Résumé analytique

Étape 1 : Générez votre idée d'entreprise

2. Idée d'entreprise

Étape 2 : Marketing

3. Étude de marché
4. Stratégie commerciale

Étape 3 : Forme de l'entreprise

5. Forme de l'entreprise

Étape 4 : Personnel

6. Dotation en personnel

Étape 5 : Obligations légales et assurance

7. Obligations au regard de la loi et assurance

Étape 6 : Calcul des coûts

8. Tableau des coûts

Étape 7 : Plan de financement

9. Ventes et charges prévisionnelles
10. Plan de trésorerie

Étape 8 : Capital de départ

11. Capital initial requis

Étape 9 : Origine du capital de départ

12. Origine du capital initial
13. Plan d'action



Vous trouverez un exemple de plan de développement dans :

- *SIYB Business Plan*. Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998. Ce document propose une compilation très utile des formulaires nécessaires pour chaque partie du plan de développement.

Vous pouvez également consulter :

- *Start Your Own Business Manual*. Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998. Vous y trouverez des explications à la fois simples et détaillées des mesures à prendre et des conditions à satisfaire pour créer une entreprise, illustrées à l'aide d'exemples clairs.

Étape 1 : Générez votre idée d'entreprise

Faites une liste des idées d'entreprises possibles. Ces idées devront être affinées, mises à l'épreuve et améliorées par le biais d'études de marché. Il y a quatre grandes catégories d'entreprises :

- **Commerce de détail.** Achat de marchandises chez des grossistes en vue de les revendre en dégageant un bénéfice. Exemple : épicerie.
- **Vente en gros.** Achat de gros volumes de marchandises directement chez les producteurs, en vue de les conditionner et de les revendre aux détaillants.
- **Fabrication.** Fabrication de produits à partir de matières premières. Exemple : fabricant de chaussures.
- **Prestation de services.** Offre d'un service. Exemple : peintre en bâtiment.

Pour évaluer les idées d'entreprises, l'on a habituellement recours à l'analyse F.F.P.M. (forces, faiblesses, possibilités, menaces).

Pour plus d'informations sur la génération d'idées d'entreprises, consultez le guide suivant :

- *ILO GYBI Generate Your Business Idea, a workbook for potential entrepreneurs.* Bureau de projet régional, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1998.



Étape 2 : Marketing

Réfléchissez à l'entreprise et à la manière de la promouvoir. Identifiez les clients potentiels et cernez leurs besoins et leurs attentes. Réalisez une étude de marché afin de bien appréhender les caractéristiques de l'environnement commercial, de la clientèle et de la concurrence potentielles. Ces informations serviront à formuler une stratégie commerciale.

- Le **marketing** permet d'offrir le bon produit ou le bon service, de fixer un prix abordable et d'assurer adéquatement la promotion et la distribution du produit ou service.
- L'**étude de marché** est réalisée en interrogeant les clients, les fournisseurs et les amis qui gèrent des entreprises et en s'entretenant avec eux, en analysant la concurrence, et en lisant des journaux spécialisés et tout autre document susceptible de fournir des informations et des idées sur l'activité envisagée. Des études de marché doivent être menées dans tous les groupes communautaires (réfugiés, rapatriés, PDI et autochtones).
- La **stratégie commerciale « 4 P »** tient compte de quatre éléments, à savoir le Produit (type, qualité, couleur, taille, gamme, emballage, etc.), le Prix, la Place/Lieu (emplacement, distribution) et la Promotion (publicité, promotion des ventes).



Guide de marketing :

- *Improve Your Business Basic Kit: Manual on Marketing*, ILO/SEED. Bureau régional, projet SIYB, Harare, Zimbabwe, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Harare, 1994.



Pour de plus amples informations sur les études de marché, voir :

- *Rapid market appraisal: a manual for entrepreneurs / Rapid market appraisal: a manual for trainers*. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Organisation internationale du travail, Programme FIT. BIT, Genève, 2000.

Étape 3 : Forme de l'entreprise

Décidez de la forme à donner à l'entreprise. Chaque forme a des avantages et des inconvénients :

- **Entreprise individuelle** – le propriétaire et le gérant de l'entreprise sont une seule et même personne.
- **Société de personnes** – entreprise gérée par deux associés ou plus.
- **Société à responsabilité limitée** – entreprise détenue par un ou plusieurs actionnaires qui travaillent dans la société ou y ont investi une certaine somme.
- **Coopérative** – groupement d'individus travaillant ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

Étape 4 : Personnel

Demandez-vous si l'entreprise aura besoin de personnel et réfléchissez aux qualifications et compétences requises pour exécuter les tâches prévues/planifiées.

Étape 5 : Obligations légales et assurance

Renseignez-vous sur les obligations qui incombent à l'entrepreneur au regard de la loi (impôts, licence, prestations dues au personnel) et étudiez la possibilité de souscrire une assurance. (Une assurance peut prémunir contre les pertes causées par des accidents ou des vols et contribuer à la prise en charge des dépenses de santé et d'entretien encourues à la suite d'accidents du travail).

Étape 6 : Calcul des coûts

Calculez le prix de revient total de la fabrication et/ou de la vente d'un produit, ou d'une prestation de service. Ceci vous permettra de fixer des prix, de minimiser et de gérer les coûts, d'optimiser la prise de décisions, et de faire des prévisions.

Étape 7 : Plan de financement

Assurez-vous que l'entreprise disposera d'un volume de liquidités suffisant pour fonctionner en élaborant un plan des ventes et des charges, ainsi qu'un plan de trésorerie. Ceci est particulièrement important au début, car c'est à ce moment que l'entreprise est la plus vulnérable.

Étape 8 : Capital de départ

Calculez le montant du capital nécessaire au lancement de l'entreprise. Ce capital sera utilisé en partie pour réaliser des investissements à forte valeur dans les locaux ou dans les équipements, et constituera d'autre part le fonds de roulement qui permettra de faire fonctionner l'entreprise, jusqu'à ce que celle-ci soit en mesure de faire face à ses besoins.

Étape 9 : Origine du capital de départ

Déterminez comment vous allez obtenir le capital initial. Celui-ci peut prendre les formes suivantes :

- **Capitaux propres.** Fonds personnels investis dans l'entreprise. Avantages : l'entrepreneur subit moins de pressions, prouve qu'il est attaché à une idée et produit de ce fait une impression favorable sur les institutions de crédit.
- **Prêt.** Inconvénients : davantage de contraintes (remboursements, intérêts, etc.). Principales conditions : être en mesure de produire un plan de développement clair et détaillé et disposer d'une garantie matérielle.

Une **garantie matérielle** est un bien dont l'institution de crédit peut prendre possession et qu'elle peut vendre si l'emprunteur est dans l'incapacité de rembourser le prêt (ex : locaux professionnels, maison de l'emprunteur ou équipements détenus par ce dernier).

Bien souvent, dans les communautés touchées par des conflits, les biens corporels sont limités, l'on ne dispose d'aucune méthode pour estimer la valeur de ces biens, il n'existe pas de cadre juridique pour gérer les saisies et il n'y a pas de marché où vendre les biens. C'est pourquoi les programmes mis en œuvre dans des communautés touchées par des conflits ont recours à des substituts de garanties matérielles (pour les groupes) ou à des garants individuels — ce qui revient à assumer les risques. Pour cela, il faut connaître parfaitement la valeur sociale et émotionnelle de la communauté cliente.

Types d'institutions de crédit :

- **Banques.** Les réfugiés et les rapatriés ont généralement des difficultés à obtenir des prêts bancaires, en raison des conditions très strictes posées par les banques (plans de développement, garanties matérielles et cartes d'identité, problématiques pour les réfugiés) et des difficultés d'accès aux zones touchées par des conflits ou d'autres types de crises.
- **Systèmes de crédit gouvernementaux.** Prêts accordés par l'État et gérés par des organismes gouvernementaux au profit de petits entrepreneurs. Les conditions d'octroi des prêts sont moins strictes et les emprunteurs ne sont pas toujours tenus de fournir des garanties matérielles. Les programmes sont souvent assortis d'une aide supplémentaire, portant par exemple sur la formation.

- **Systèmes de crédit non gouvernementaux.** Ces systèmes sont identiques aux programmes gouvernementaux, à ceci près qu'ils sont gérés par des organisations non gouvernementales et des institutions de microfinance. Ils s'adressent parfois à des catégories de population particulières, comme les femmes, les handicapés, les réfugiés, etc.
- **Autres sources.** Il peut s'agir de proches ou d'amis, de caisses villageoises et de systèmes de prêt traditionnels.

Liens :

www.ilosiyb.co.zw

www.ilo.org/seed

www.ilo.org/dyn/empent/empent.portal?p_docid=SIYBHEAD&p_prog=S&p_s ubprog=BD

Formulaire de demande de formateurs: www.ilosiyb.co.zw/siyb_forms.html

Contacts au BIT :

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises

Bureau international du travail

4, route des Morillons

CH-1211 Genève 22

Suisse

Tél. : +4122/7996862

Fax : +4122/7997978

E-mail : IFP-SED@ilo.org

Annexe 1.13.12

DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRENEURIAT FÉMININ DANS LES COMMUNAUTÉS RÉFUGIÉES

A. En quoi consiste le développement de l'entrepreneuriat féminin ?

Le développement de l'entrepreneuriat féminin consiste à aider les femmes à surmonter les obstacles qu'elles rencontrent lors de la création et de l'exploitation d'une entreprise et qui peuvent être dus à leur position économique et sociale vis-à-vis des hommes. En situation de déplacement, ces disparités de statut social et économique sont souvent plus marquées que dans les situations stables. Par exemple : lorsque les ressources sont rares, ce sont bien souvent les membres les plus puissants de la communauté qui ont accès à ces ressources ou qui les détiennent. Or dans bon nombre de communautés réfugiées, les individus les plus puissants sont des hommes. L'appui prodigué aux femmes chefs d'entreprise peut :

- Leur permettre de participer à des activités de développement des micro et petites entreprises et d'en bénéficier ; il s'agira par exemple de garantir leur participation aux réseaux d'entreprises implantés à l'intérieur et/ou à l'extérieur des camps.
- Organiser certaines activités à l'intention exclusive des femmes ; il s'agira par exemple de mettre en place des stages de formation à la gestion réservés aux femmes.

Nombre d'activités destinées à promouvoir l'entrepreneuriat féminin sont axées sur la **réduction des risques**. Par exemple :

- Réduction des risques associés à la création d'une entreprise, via la formation à la gestion et l'accès au crédit à des conditions raisonnables (voir à ce propos le Guide concis de l'UNHCR et de l'OIT sur le programme GERME – **Annexe 1.13.11**).
- Réduction des risques de frictions avec la famille ou la communauté en favorisant, par des activités de sensibilisation, un état d'esprit positif vis-à-vis de l'entrepreneuriat féminin.
- Réduction des risques d'accès aux marchés, moyennant des évaluations de marché et l'utilisation de services d'appui aux entreprises pour améliorer les compétences commerciales (voir à ce propos le Guide concis de l'UNHCR et de l'OIT sur les services d'appui aux entreprises – **Annexe 1.13.10**).
- Réduction des risques associés à la gestion unipersonnelle d'une entreprise, en encourageant l'adhésion à des associations de petites entreprises.

B. Pourquoi s'adresser en priorité aux femmes chefs d'entreprise ?

On a de plus en plus tendance à considérer la création de micro ou petites entreprises comme un moyen pour générer des emplois durables et sérieux, notamment au profit des personnes qui sont marginalisées et exclues du système économique – à savoir les femmes, les pauvres et les handicapés. L'UNHCR et l'OIT ont compris que l'émancipation économique des femmes réfugiées ou déplacées à l'intérieur de leur propre pays allait de pair avec les stratégies qui visent à renforcer la protection des femmes et des jeunes filles réfugiées.

En générant des revenus, en améliorant leur accès aux terres et à d'autres ressources, ainsi que leur contrôle sur ces ressources, les femmes peuvent maîtriser davantage le cours de leur existence. Il a été démontré que l'émancipation économique favorisait l'implication des femmes dans les processus décisionnels et qu'elle renforçait leur pouvoir de négociation.

Expérience sur le terrain : l'émancipation des femmes au Mexique

« Lors du processus d'intégration, nous avons eu l'occasion de réaffirmer les compétences que nous avons acquises pendant les différentes étapes de la période d'asile. Au cours des dernières années, nous avons prouvé que nous, les femmes, nous étions capables d'organiser et de gérer nos propres projets générateurs de revenus, et pas seulement de nous occuper de notre intérieur et de nos enfants. Le premier projet de crédit communautaire institué dans la zone d'installation de réfugiés de Los Laureles l'a bien montré. Au début, nous avons eu du mal à nous organiser, car nous n'en avions jamais eu l'occasion, et nos maris nous décourageaient en nous disant et en nous faisant croire que nous ne serions jamais capables de gérer le moindre projet ».

« Maintenant, on se rend compte qu'on a appris beaucoup de choses – on sait se servir d'une calculatrice, rédiger des chèques, faire des dépôts et des retraits d'argent à la banque, solliciter des prêts et à évaluer les chances de réussite d'un projet. On est capables d'expédier les tâches administratives, d'exprimer nos préoccupations et de voter au sujet de différentes questions, pas seulement lors des réunions de notre organisation mais aussi à l'occasion des grandes assemblées communautaires. À présent, nous avons le courage de participer et nos collègues masculins commencent à mesurer l'importance de notre participation, pour nos familles et pour nos communautés ».

Esperanza Vázquez,

Membre du Comité technique du Fonds renouvelable d'aide sociale (FORBIS), Campeche, in *The Integration of Former Guatemalan Refugees in Mexico: A Multi-Faceted Experience*, sous la direction d'Edith F. Kauffer-Michel (San Cristóbal de Las Casas, Mexique : El Colegio de la Frontera Sur, 2002).

Dans les situations de déplacement, les familles ont besoin de revenus. Ces revenus peuvent être procurés par des activités rémunératrices, exercées par des hommes ou des femmes. En particulier, certaines compétences, qui sont traditionnellement l'apanage des femmes, peuvent être considérées comme des « actifs incorporels » dans les situations de déplacement. En utilisant les compétences traditionnelles des femmes pour créer des entreprises et en menant des interventions adéquates, il est possible d'aider les femmes à subvenir, de manière non négligeable, aux besoins de leur famille. Certaines entreprises féminines se développent et parviennent même à fournir des emplois aux membres de la famille et à d'autres personnes.

C. Comment promouvoir l'entrepreneuriat féminin ?

Pour promouvoir l'émancipation économique des femmes dans les camps de réfugiés et de rapatriés au Mozambique et en Angola, l'OIT et l'UNHCR ont utilisé les méthodes suivantes (voir également la bibliographie).

- 1. Exercices de cartographie économique :** examen des entreprises gérées par des femmes, des compétences que possèdent les femmes, des obstacles que ces dernières rencontrent, des débouchés commerciaux qui s'offrent aux entreprises nouvellement créées, et des possibilités de croissance (voir le Guide concis de l'OIT et de l'UNHCR sur la promotion des micro et petites entreprises – **Annexe 1.13.8**).
- 2. Analyse des relations hommes-femmes :** examen des fonctions dévolues aux femmes et du degré d'émancipation de ces dernières, en vue de définir le niveau d'intervention. Ainsi, si la mobilité des femmes dans le camp est limitée, les interventions devront tenir compte de ce facteur.
- 3. Collaboration avec des organisations partenaires :** travail avec les organisations existantes représentant des femmes et des femmes chefs d'entreprise et renforcement de leurs capacités. Ces organisations jouent un rôle essentiel dans les processus décisionnels, dans la définition des objectifs et dans la mise au point d'indicateurs d'impact.



L'autosuffisance est synonyme de dignité et d'émancipation.

- 4. Perfectionnement des compétences nécessaires à la gestion des entreprises** : il est essentiel de former les femmes à la gestion de l'entreprise, afin de réduire les risques de faillite pour manque de compétences, mais il est tout aussi important de former les formateurs, afin de leur permettre d'offrir un suivi aux stagiaires. Les supports de formation à la gestion de l'entreprise mis au point par l'OIT peuvent être utilisés pour donner aux femmes entrepreneurs les compétences requises (voir le Guide concis OIT/HCR sur le programme GERME – **Annexe 1.13.11**).
- 5. Développement des associations d'entrepreneurs** : création d'associations d'entrepreneurs, ou soutien des associations existantes, en vue de venir en aide aux femmes chefs d'entreprises. Ces organisations offrent souvent des réseaux d'appui aux femmes chefs d'entreprise et peuvent, si l'on renforce leurs capacités, fournir des services d'appui aux entreprises gérées par des femmes.
- 6. Promotion de la prestation de services d'appui aux entreprises, au profit des femmes** : il est souvent possible d'améliorer les chances de survie d'une activité génératrice de revenus en facilitant l'échange de compétences en matière de gestion ou de production technique. La meilleure solution consiste parfois à recourir à des associations professionnelles pour dispenser ces services (voir à ce propos le Guide concis OIT/HCR sur les services d'appui aux entreprises – **Annexe 1.13.10**).
- 7. Instauration de liens avec les bailleurs de microfinancements** : bien souvent, la manière la plus efficace de garantir l'accès des femmes aux capitaux de départ consiste à nouer des liens avec les prêteurs existants, spécialistes de la microfinance. Le lancement d'un système de microfinance ou de crédit de groupe peut être complexe. La solution la plus efficace consiste parfois à faciliter l'accès aux prêteurs, ou à les attirer dans le camp.
- 8. Promotion d'un état d'esprit favorable aux femmes entrepreneurs dans le camp** : il est possible d'utiliser les techniques de marketing habituelles pour promouvoir le rôle de chef d'entreprise et montrer qu'il s'agit d'un métier acceptable pour une femme. La diffusion de matériaux promotionnels, l'organisation d'ateliers participatifs et le recours à des modèles de rôle, entre autres, permettront de sensibiliser les communautés des camps.
- 9. La pérennisation** des activités précédemment mentionnées doit être au premier plan des préoccupations dans toute intervention menée auprès de réfugiés. Le renforcement des capacités des organisations implantées dans le camp, afin de leur permettre de mener des activités d'entrepreneuriat après le retrait de l'aide extérieure, doit être considéré comme prioritaire. Ces capacités seront également transférées lorsque les réfugiés seront rapatriés.

D. Défis rencontrés lors de la promotion de l'entrepreneuriat féminin

En sus des contraintes associées au lancement et à l'exploitation d'une entreprise dans un contexte subissant les répercussions d'une crise (voir à ce propos le Guide OIT-HCR sur la promotion des micro et petites entreprises – **Annexe 1.13.8**), certaines difficultés d'ordre culturel peuvent entraver la promotion des activités entrepreneuriales des femmes :

- Les femmes entrepreneurs font partie de communautés composées d'hommes et de femmes. Il est indispensable de veiller à ce que les membres masculins de la communauté réfugiée saisissent les avantages des activités destinées à développer l'entrepreneuriat féminin et les appuient. À cet effet, vous pouvez organiser des ateliers participatifs et mener une action d'information et de consultation auprès des membres masculins de la communauté, en collaboration avec des organisations partenaires.
- Les crédits de groupe et les regroupements d'activités sont souvent considérés comme des moyens viables pour créer des entreprises et générer des revenus. Néanmoins, en Angola et au Mozambique, il est apparu que ces méthodes de travail en groupe semblaient inacceptables aux gens qui faisaient difficilement confiance à autrui, en raison d'expériences passées.
- Dans de nombreux pays, le niveau moyen de connaissances des femmes, tant pour l'arithmétique que pour la lecture et l'écriture, est inférieur à celui des hommes. En situation de déplacement, l'enseignement est parfois très limité pour les femmes réfugiées. Du fait de ces disparités dans le niveau d'instruction, il peut être nécessaire de mener des interventions axées sur la formation, parallèlement à des activités d'enseignement élémentaires, ou encore d'organiser des interventions spécifiquement conçues pour un groupe cible moins alphabétisé.
- Dans les camps de réfugiés, les femmes peuvent être reléguées dans des positions encore plus subalternes, du fait des processus décisionnels à l'intérieur du camp, de la mainmise des hommes sur les ressources et de la menace de la violence. Il est important de tenir compte de ce type de relations entre les hommes et les femmes lors de la planification et de l'exécution des activités.
- Les femmes assument souvent plusieurs rôles, de sorte que leur charge de travail est déjà lourde. Veillez à ne pas les accabler davantage en leur confiant la responsabilité d'idées d'entreprises qui coûtent cher ou demandent beaucoup de temps.



Pour de plus amples informations sur l'entrepreneuriat féminin dans les communautés réfugiées, voir :

- *Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe*, Pamela Nichols Marcucci, Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Genève, 2001.
- *Economic Mapping and Capacity Building for female Refugees in Lumbala N'Guimbo Administrative Centre - Moxico Province, Angola*, Rotafina José Sande, BIT/UNHCR, Genève, 2004.
- *Report on Training and Capacity Building carried out by ILO's WEDGE team under the SEED Programme*, Namsifu Nyagabona, BIT/UNHCR, 2004.
- *La promotion de l'entrepreneuriat féminin. Les stratégies et outils du cycle de projet (Un manuel pour les praticiens)*. Claudia Ulrike Gminder. Direction du développement et de la coopération (DDC), Section Emploi et Revenus. Berne : DDC, Berne, 2004. www.sdc.admin.ch/themes
- *GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit*, Susanne Bauer, Gerry Finnegan et Nelien Haspels. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT, Bangkok, 2004.
- *Course Materials: Capacity Building Workshop on Women's Entrepreneurship Development*. Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. Turin : Centre international de formation de l'OIT, 2004.
- *Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South*; Kantor, Paula; Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises. Bureau international du travail. Département Création d'emplois et développement de l'entreprise. BIT-SEED, Genève, 2000.

Liens :

www.ilo.org/seed
www.ilo.org/crisis
www.unhcr.org

Contacts :

Programme focal de promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises

Bureau international du travail
4, route des Morillons
CH-1211 Genève 22
Suisse
Tél. : +4122/7996862
Fax : +4122/7997978
E-mail : IFP-SED@ilo.org

Annexe 1.14

RÉMUNÉRATION DU TRAVAIL À L'AIDE DE BONS

La présente annexe indique comment les systèmes « vivres contre travail » ou « espèces contre travail » peuvent être remplacés par des systèmes de bons, qui s'avèrent plus appropriés dans certaines situations.

A. Introduction

Si les marchés locaux sont convenablement approvisionnés en vivres, il n'est pas recommandé de procéder à des distributions générales d'aliments. Les programmes doivent chercher à remédier aux contraintes d'accès¹⁵. À court terme, il est préférable d'accroître le pouvoir d'achat par des interventions sur le marché – consistant par exemple à fournir des espèces ou des bons dans le cadre de programmes d'emploi (de type espèces contre travail ou bons contre travail). Le fait d'injecter des liquidités dans l'économie locale peut déclencher des réactions en chaîne, qui généreront à terme des revenus et stimuleront de ce fait les marchés locaux.

Lorsque les marchés sont morcelés (éloignés les uns des autres et enclavés), des injections de liquidités risquent de favoriser l'inflation. Un tel phénomène peut poser de graves problèmes aux ménages de la population d'accueil, qui doivent acheter leurs vivres sur le marché. Si les autochtones démunis sont des producteurs nets, s'il s'agit par exemple de petits agriculteurs qui produisent plus qu'ils ne consomment et qui écoulent leur production sur le marché, cette inflation aura des effets bénéfiques pour leurs familles. Néanmoins, l'argent liquide peut poser des problèmes de sécurité et son emploi n'est pas toujours neutre – puisqu'il renforce la domination des hommes sur les femmes dans les localités où ce sont les hommes qui gèrent traditionnellement les finances du ménage. En revanche, les systèmes de bons sont plus faciles à gérer. Dans les cas où la population a un certain pouvoir d'achat mais où les vivres manquent, la vente de produits alimentaires subventionnés peut offrir une solution adéquate.

B. Caractéristiques des bons

Un bon peut correspondre à une certaine somme d'argent ou à une certaine quantité de denrées de première nécessité. Les bons doivent faire clairement état de leur valeur – exprimée dans la devise locale, en quantité de vivres, en nombre de poulets, etc. Ils doivent être fabriqués à l'aide de procédés limitant les risques de contrefaçon. Employez un tampon de l'UNHCR, utilisez une imprimante couleur, ou faites imprimer les bons dans des villes de taille plus importante, où des technologies plus perfectionnées permettent de fabriquer des bons qui ne pourraient être réalisés localement.

¹⁵ Le Projet Sphère 2004. Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions humanitaires lors de catastrophes. www.sphereproject.org

C. Comment utiliser les bons ?

Distribuez les bons à des ménages cibles dûment enregistrés. Vous pouvez également confier la distribution des bons à des comités communautaires, qui les attribueront en fonction de critères de vulnérabilité définis d'un commun accord. Les membres de l'équipe doivent convenir à l'avance de la valeur des bons à distribuer. Cette valeur est essentiellement déterminée par le budget-programme.

Fixez un jour de transactions, où les ménages vulnérables échangeront leurs bons contre des vivres (ou autres) fournis par les ménages qui ont une production excédentaire. Tant les ménages vulnérables que les producteurs « excédentaires » doivent être informés à l'avance de la date de la journée de transactions et du lieu où celle-ci se déroulera. À une date convenue, les ménages excédentaires apporteront leur bons au bureau de l'organisation et les échangeront contre des espèces.

D. Avantages

L'utilisation de bons permet de réduire la logistique habituellement déployée par l'organisation pour acheter et distribuer des vivres, etc., limite le gaspillage et la détérioration des denrées alimentaires, stimule l'économie locale en injectant des liquidités et opère un transfert de vivres, de semences ou d'autres denrées, entre les négociants ou les ménages dégagant un excédent alimentaire et les ménages déficitaires préalablement recensés. Les bons favorisent l'insertion sociale et économique et peuvent être utilisés tant en milieu rural qu'en milieu urbain ; il faut néanmoins surveiller l'impact produit sur les prix locaux, comme c'est le cas lorsqu'on injecte directement des espèces. Lorsque les marchés sont morcelés et qu'une brusque augmentation de la demande ne peut être suivie d'une brusque augmentation de l'offre (en raison par exemple du mauvais état du réseau routier), le recours à de tels systèmes peut avoir des effets spectaculaires sur le pouvoir d'achat de la population d'accueil. Si les membres pauvres de cette population sont des producteurs nets, ils seront également gagnants. Si les pauvres sont de simples ouvriers agricoles ne possédant pas de terres, ou des consommateurs nets, la mise en circulation de bons risque de favoriser l'insécurité alimentaire au sein des communautés d'accueil, qui seront frappées de plein fouet par la hausse des prix, (l'UNHCR a distribué des bons dans des agglomérations, mais non dans des camps ou dans des environnements ruraux).

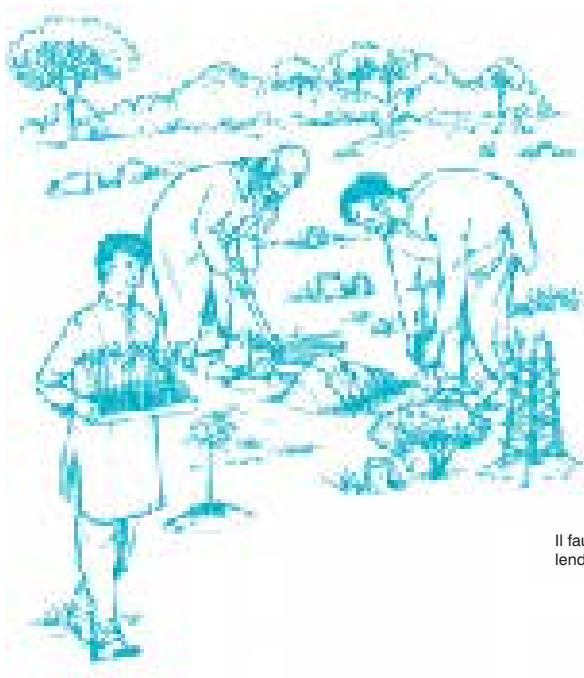
Les bons peuvent être utilisés pour rémunérer des semences, des têtes de bétail, des volailles, des vivres, des légumes, des outils, une assistance vétérinaire, du travail et d'autres services, consistant par exemple à labourer ou à défricher des terres arables au profit de nouveaux arrivants. Ils peuvent également servir à acheter certains articles de première nécessité chez des négociants agréés, dans des centres de distribution, sur des marchés, ou dans des magasins spécialisés dans l'aide sociale et alimentaire. Les négociants se font ensuite rembourser les bons dans une banque ou directement auprès de l'organisme d'exécution, afin d'encaisser l'équivalent en espèces.

Expérience sur le terrain : utilisation de bons en Érythrée

En Érythrée, l'UNHCR entend faciliter le défrichage et le labour des terres à l'aide de charrues tirées par des chameaux appartenant à la communauté. Cette initiative, entreprise au bénéfice des familles rapatriées qui manquent de bras, est menée en collaboration avec le ministère de l'agriculture, l'administration locale et les comités d'administration des villages. Elle se déroule en plusieurs étapes :

1. Distribution de bons aux familles rapatriées.
2. Collaboration avec les comités d'administration des villages afin de mobiliser de la main-d'œuvre pour le défrichage et le labour (travail fourni par des familles de la communauté d'accueil et des familles rapatriées).
3. Distribution par les rapatriés, des bons aux personnes qui ont labouré leurs terres, une fois le travail achevé.
4. Remboursement du montant convenu au travailleur ou au laboureur, dans les bureaux du ministère de l'agriculture ou de l'administration locale (La rapatriée qui a défriché elle-même le terrain peut se faire rembourser les 2000 shillings).

Avantages : les comités d'administration des villages savent où se trouvent les rapatriés, l'équipe du ministère sait quelles terres ont été attribuées (et connaissent leur emplacement), et l'administration locale travaillera en liaison avec les trois institutions. Les relations institutionnelles sont déjà établies car ces institutions ont déjà mené des activités similaires, quoique celles-ci aient été rémunérées par des espèces et non par des bons. Le suivi sera assuré par les administrations villageoises et par le ministère.



Il faut penser au
lendemain...

Annexe 1.15

ENVOIS DE FONDS ET PRÊTS EN NATURE

La présente annexe décrit les systèmes qui peuvent se substituer à l'octroi de crédits et de subventions en espèces, en illustrant les avantages que ces systèmes procurent dans de nombreuses situations. Elle indique également comment les systèmes d'épargne en nature, de subventions non liquides et d'envois de fonds complètent l'aide au développement des entreprises.

A. Subventions non liquides destinées aux entreprises naissantes

Les subventions sont exclusivement recommandées dans les situations où les groupes de réfugiés/rapatriés bénéficiaires sont restreints ou géographiquement dispersés, ce qui rend la mise en œuvre d'un programme de crédit, et en particulier sa gestion, trop coûteuse. Par ailleurs, il est préférable d'accorder des subventions pour favoriser le démarrage d'une activité, plutôt que pour appuyer une entreprise existante. L'octroi d'une subvention peut favoriser le lancement de l'entreprise et permettre au propriétaire d'accéder, dans un deuxième temps, à des services de microfinance.

Les subventions en nature portent généralement sur des articles nécessaires à la production – outils, semences végétales, têtes de bétail, plants d'arbres fruitiers, outils pour l'artisanat ou pour l'agriculture – qui permettent aux réfugiés/rapatriés de s'établir. Elles peuvent également fournir des services d'appui (transport, commercialisation, entretien) qui ne sont pas encore disponibles sur place, pendant que la communauté d'affaires réfugiée se met en place. En temps voulu, la nouvelle communauté d'affaires prendra le relais et pourra utiliser ses propres entreprises et dispositifs pour fournir les produits, articles et services nécessaires à un fonctionnement efficace.

Il est possible d'associer des subventions en nature à des programmes de crédit, une autre solution consistant à octroyer, dans un premier temps, des subventions en nature et de veiller à ce qu'elles débouchent rapidement sur un programme de crédit. Les programmes de subvention, d'une mise au point relativement aisée, autorisent une mise en œuvre à grande échelle, notamment lorsqu'ils portent sur des intrants agricoles.

A

Voir le Module 8, paragraphe 2.1 (pages 135 à 137) du document *Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit* (2003)¹⁶.

¹⁶ Cf Annexe 1.1 : Références.

B. Épargne en nature

Le bétail est une ressource qui peut se développer, notamment s'il est composé d'animaux qui n'exigent qu'un petit nombre d'intrants et un entretien minimal, mais qui se reproduisent régulièrement : chèvres et brebis, poulets élevés en plein air, poissons pour établissements piscicoles rudimentaires. Un petit cheptel peut avoir une valeur non négligeable – puisqu'il constitue une source de revenus immédiatement disponibles, susceptibles d'être encaissés en petites quantités, selon les besoins. Les troupeaux sont particulièrement utiles au sein de certains groupes, où les membres qui ont reçu une bête peuvent offrir, en guise de remboursement, des petits que d'autres membres de la communauté achèteront à leur tour.

C. Prêts en nature

Ce système est analogue à celui des subventions en nature, à ceci près qu'il est assorti d'un mécanisme de remboursement. Les prêts en nature portent le plus souvent sur des outils, qui serviront par exemple à des travaux de construction. Les outils sont prêtés pendant un certain nombre de journées, le client les restituant chaque soir jusqu'à ce qu'il les ait intégralement remboursés. Le client devient alors propriétaire des outils et peut les emporter chez lui. Le client rembourse le prêt à l'avance en fournissant du travail. Ce type de dispositif est utile pour les entreprises susceptibles de produire immédiatement des bénéfices.

D. Envois de fonds¹⁷

Les transferts de fonds jouent un rôle clé dans le financement du développement à travers le monde. Le volume des transferts de fonds dans le monde a été estimé à 90 billions de dollars E.-U. en 2003. Les envois de fonds permettent de créer des entreprises – de sorte que l'on observe des différences très nettes dans les résultats obtenus par les groupes de population qui peuvent bénéficier de transferts de fonds et ceux qui n'y ont pas accès.

Expérience sur le terrain : les envois de fonds en Somalie

En 2003, le volume des envois de fonds en Somalie a été estimé à 700 millions de dollars E.-U. Pour bon nombre de gens, il s'est agi d'un mécanisme de survie et pour quelques-uns, d'un outil d'investissement. À titre de comparaison, signalons que le montant de l'appel global (CAP) lancé par l'Équipe des Nations Unies dans le pays s'est élevé à quelque 70 millions de dollars – et que seuls 35 millions de dollars ont effectivement été financés.

¹⁷ Voir *International Conferences on Migrant Remittances: Development Impact, Opportunities for the Financial Sector and Future Prospects* (2003) en Annexe 1.1 : Références.

Les envois de fonds constituent un facteur important dans la croissance de développement et représentent, après les investissements étrangers directs (IED) la deuxième source de flux financiers dans les pays en développement. À dire vrai, les envois de fonds excèdent même les flux des IED dans de nombreux pays. À la différence des autres mouvements de capitaux en direction des pays en développement, les envois de fonds demeurent remarquablement stables dans le temps. Ils ne génèrent pas d'endettement et sont destinés, par leur nature même, aux franges les plus pauvres de la société. C'est pendant les périodes de crise que les envois de fonds augmentent le plus. Ayant observé une corrélation positive, très nette, entre les envois de fonds et la réduction de la pauvreté, nombre de gouvernements ont encouragé cette tendance par des politiques législatives et réglementaires incitatives.

Expérience sur le terrain : une réussite taillée sur mesure en Gambie

En 1999, fuyant la guerre qui fait rage en Sierra Leone, un réfugié de 29 ans arrive en Gambie avec sa femme et son fils de six ans. Impatient de subvenir à ses propres besoins, il se constitue un petit capital à l'aide de fonds envoyés par des proches qui vivent aux États-Unis. Ayant été formé comme tailleur en Sierra Leone, le réfugié ouvre un petit atelier de confection pour tirer parti de ses compétences. Au début, il se contente de louer une machine à coudre pour 600 dalasi (environ 20 dollars E.-U.) par mois. Trois ans plus tard, son entreprise, florissante, emploie cinq personnes et possède six machines. À présent, non seulement le jeune homme subvient aux besoins de sa famille, mais il parvient à envoyer de petites sommes à ceux de ses proches qui vivent encore en Sierra Leone.

Carrie Conway,

Groupe chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale, UNHCR (Genève) extrait de *Refugee livelihoods: a case study of The Gambia* (nov. 2004).

Les envois de fonds influent de différentes manières sur le développement économique et social. Ils peuvent accroître les revenus des ménages, contribuer à la réduction de la pauvreté – en améliorant les habitudes de consommation, la sécurité alimentaire, l'éducation et le logement – et permettre une augmentation des investissements. Au niveau national, les envois de fonds apportent une aide aux pouvoirs publics, puisqu'ils contribuent à équilibrer la balance des paiements, améliorent le degré de solvabilité du pays et réduisent le coût des emprunts à l'étranger.

Si l'on veut accroître au maximum l'impact des envois de fonds sur le développement, il est nécessaire de faire pression pour améliorer l'accès au secteur financier institutionnel au moyen de différents mécanismes : amélioration des échanges d'informations, efforts pour surmonter les obstacles qui interdisent l'accès aux institutions officielles, renforcement des infrastructures financières et développement des services de proximité auprès des communautés réfugiées. Des actions de formation, relatives au placement des fonds envoyés, permettront un emploi plus efficace de ces fonds et favoriseront l'autosuffisance à long terme. Recrutez des réfugiés ayant créé avec succès une entreprise pour animer les stages de formation.

Appuyez les initiatives aptes à renforcer l'impact/le potentiel des envois de fonds :

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

- Invitez les gouvernements à revoir les politiques appliquées en matière d'envois de fonds, en vue des les adapter aux méthodes fondées sur les meilleures pratiques en vigueur.
- Diffusez des informations sur les envois de fonds, aidez les réfugiés/rapatriés à ouvrir des comptes bancaires dans leurs pays de destination et encouragez si possible la prestation de services à bas prix pour les envois de fonds.
- Encouragez les gouvernements à rendre les institutions financières plus accessibles aux réfugiés/rapatriés. Invitez les gouvernements à donner les moyens aux institutions financières de gérer les envois de fonds avec un meilleur rapport coût/efficacité.

Les systèmes de transfert parallèles peuvent se substituer de manière fiable et moins coûteuse aux systèmes de transfert officiels, mais les transferts de fonds institutionnalisés ont un potentiel de développement plus élevé et ont des effets bénéfiques à l'échelle macro-économique. Les envois de fonds, au-delà du simple transfert d'argent, permettent aux réfugiés/rapatriés et aux membres défavorisés des communautés locales d'accéder à un éventail de services et de produits – portant notamment sur l'épargne, le crédit et l'assurance – qui ont des effets très bénéfiques, à long terme, pour les individus/familles. La réglementation est certes nécessaire à la transparence mais les politiques mises en œuvre à des fins de régulation et de contrôle ne doivent pas décourager les transferts en provoquant une hausse des coûts et en réduisant l'accès aux services et aux produits financiers. D'où la nécessité de parvenir à un juste équilibre entre le niveau de réglementation requis pour minimiser la fraude financière et la promotion de services accessibles, présentant un bon rapport qualité-prix.



Des familles donnent naissance à de nouvelles entreprises.

Annexe 1.16

SUBSTITUTION AUX SECOURS

La présente annexe décrit les activités de substitution aux secours et montre comment la production locale d'articles de secours, en vue de leur distribution à des réfugiés ou à des rapatriés (dans un colis de rapatriement) contribue à l'autosuffisance.

A. Introduction

La stratégie dite de substitution aux secours consiste à produire, sur place, des articles de secours en vue de les distribuer à des réfugiés. Au lieu d'acheter, de stocker et de distribuer des produits de marque déposée, les organisations travaillent avec des réfugiés, des rapatriés et des communautés locales qui fabriquent et vendent des produits destinés aux programmes de secours. L'éventail des produits possibles est très large : savons, tapis de couchage, vêtements, cartables, uniformes scolaires, tentes, ustensiles de cuisine, moustiquaires, outils agricoles et briques de construction. La production est souvent décentralisée et les apports extérieurs doivent être minimisés.

B. Substitution aux secours et autosuffisance

La substitution aux secours peut être associée au crédit pour l'autoemploi car la demande de biens et de services de secours est élevée et assurée. Pendant les premières phases du déplacement, la production sera destinée aux organisations de secours ; à mesure que l'autosuffisance augmentera, les ventes aux organisations diminueront et les producteurs écoulent leurs articles auprès de réfugiés/rapatriés individuels ou de communautés locales. Il est donc indispensable que les prix de vente soient concurrentiels. La réduction progressive des achats et des distributions devra être planifiée par l'organisation, de façon à éviter un stockage, inutile et coûteux, de marchandises devenues superflues. La diminution graduelle des achats de l'organisation, couplée à l'essor des ventes sur le marché local, contribuera à la pérennisation des entreprises (et des services qu'elles assurent).

C. Gestion des activités de substitution aux secours

Lorsque les organisations de secours achètent des marchandises, les contrats doivent préciser les quantités, la date de livraison, la qualité et le prix. Une fois les contrats initiaux conclus, il importe de mettre l'accent sur la recherche et l'élaboration de nouveaux contrats, afin d'éviter tout ralentissement de la production entre deux contrats. Il est préférable d'encourager la production individuelle et décentralisée, afin de rendre le travail plus compatible avec les responsabilités familiales (ce mode d'organisation rend néanmoins la gestion plus difficile et doit être contrebalancé par un contrôle de la qualité).

Choisissez soigneusement les producteurs. Les jeunes gens (issus de la communauté réfugiée/rapatriée ou de la communauté locale) qui n'ont pas de famille à charge seront sans doute plus productifs que les individus qui ont des enfants. Grâce à leurs relations commerciales ou d'affaires, qui renforceront la viabilité et la pérennité des marchés, les membres de la communauté locale peuvent faire fructifier l'économie de substitution aux secours.

Les matières premières et les produits finis doivent être entreposés adéquatement et un système de contrôle des stocks mis en place. Toutes les tâches de production doivent être payées à la pièce. Les paiements doivent être subordonnés à un respect scrupuleux du système de contrôle de la qualité. Le personnel salarié devrait recevoir une rémunération fixée à l'avance, complétée par des primes en cas d'augmentation de la production ou du chiffre d'affaires. Il importe de contrôler la distribution des matières premières et d'en conserver la trace par écrit. L'approvisionnement en matière premières doit être délégué et organisé avec clarté, afin d'éviter tout retard.

D. Inconvénients

Certaines choses peuvent aller de travers – les stratégies de substitution aux secours ne se déroulent pas toujours sans heurts. Voici les difficultés les plus courantes :

- Matériel ou équipements impossibles à trouver sur place.
- Nécessité de livrer rapidement les marchandises.
- Personnel ne possédant pas les qualifications nécessaires pour produire le type de produit souhaité et la qualité voulue.
- Brièveté de la période durant laquelle les produits de secours sont nécessaires.
- Absence de débouchés locaux ou d'autres marchés pour les produits.
- Compétences acquises par les réfugiés/rapatriés et les autochtones difficilement négociables sur le marché de l'emploi.
- Revenus des producteurs directement touchés par l'arrêt des distributions.
- Prix de revient des articles de secours fabriqués ailleurs et importés inférieur à celui des articles produits sur place par les réfugiés.
- Nécessité d'assurer le contrôle de la qualité – les programmes de secours peuvent être compromis et les producteurs risquent de perdre des affaires. Les mécanismes nationaux de contrôle de la qualité doivent être suivis lorsqu'ils existent.

Il est possible de remédier à certaines difficultés en procédant à des évaluations des ressources disponibles sur place, des prix des matériaux et de la production. N'acceptez pas de produits de mauvaise qualité et/ou refusez de les payer : vous ne rendriez service à personne.

Annexe 1.17

PROJETS À IMPACT RAPIDE¹⁸

La présente annexe décrit les projets à impact rapide, explique pourquoi ils ont été mis au point et précise les objectifs qu'ils doivent habituellement remplir. Elle fournit également différents critères et décrit le cycle-type des projets à impact rapide.

A. Introduction

Les projets à impact rapide (PIR) ont été élaborés de façon à pouvoir être mis en œuvre dans un délai de trois à six mois. Les PIR visent à faciliter l'insertion rapide des réfugiés et des rapatriés – ce sont des projets de petite envergure, destinés à répondre à des besoins locaux prioritaires, cernés par les communautés. Ils sont le plus souvent appliqués dans les pays d'origine mais sont également utilisés dans les pays d'asile pour promouvoir le développement d'une zone – au bénéfice des réfugiés et des communautés d'accueil.

B. Qu'est-ce qu'un projet à impact rapide ?

Les PIR portent essentiellement, mais non exclusivement, sur des infrastructures physiques. Ils peuvent également servir à « injecter », en petites quantités, une assistance matérielle, financière ou technique (appui au bon fonctionnement d'une administration locale, décaissement rapide d'espèces via l'emploi de la population résidant dans la région, etc.). Ils procurent parfois des avantages secondaires, comme la création d'emplois ou de débouchés commerciaux. Tout PIR doit être écologiquement sain et viable. La conception des projets doit donc tenir compte de certaines considérations écologiques.

Les PIR présentent les caractéristiques suivantes :

- Mise en œuvre à petite échelle, tout à la fois simple, rapide et peu coûteuse.
- Mise en œuvre dans les zones où il y a une forte concentration de personnes relevant de la compétence de l'UNHCR.
- Ciblage privilégiant la communauté par rapport à l'individu.
- Participation indispensable de la communauté à la définition, à la conception et à la mise en œuvre, et satisfaction des besoins élémentaires cernés par la communauté.

¹⁸ Reportez-vous au *Guide provisoire sur les projets à impact rapide*. Voir l'Annexe 1.1 : Références.

RÉFÉRENCES (INFORMATIONS ESSENTIELLES)

- Projets appartenant et bénéficiant à l'ensemble de la communauté (population autochtone, déplacés, réfugiés/rapatriés).
- Démarche soucieuse de l'égalité hommes-femmes encouragée.
- Impact à court terme complété par des avantages à long terme (du fait de la contribution aux services et plans de développement locaux).
- Pérennité, reproductibilité et respect de l'environnement.
- Promotion du développement de la zone.
- Aide à la réconciliation et à la consolidation de la paix.

La mise en œuvre des PIR n'est pas nécessairement aisée, la tâche des responsables étant compliquée par les pressions qui les incitent à agir rapidement et de manière visible.

Les PIR sont destinés à susciter des changements rapides, qui permettront aux communautés de tirer parti de nouvelles possibilités de développement. Profitant à toutes les communautés, ces projets peuvent contribuer de manière non négligeable à la réconciliation et promouvoir la prise en compte des groupes qui ont des besoins particuliers dans les plans de développement.

Voici quelques exemples de PIR :

- Construction, réfection ou rétablissement de services ou d'infrastructures indispensables, qui ont été, sont, ou seront utilisés par des réfugiés ou des rapatriés (ouvrages d'assainissement ou d'adduction d'eau, hôpitaux, dispensaires, cliniques, etc.). Les projets de réhabilitation prévoient également la fourniture d'éléments de mobilier, de systèmes de chauffage et de réseaux électriques si telle est la norme dans la région et si la communauté locale est en mesure d'en assurer l'exploitation et l'entretien.
- Remise en état d'infrastructures indispensables à une opération de rapatriement (par ex. réfection de routes ou de postes frontière).
- Réhabilitation de certaines infrastructures communales, comme les salles de sport, les centres culturels, les parcs, les lieux de culte, les salles des fêtes. (La construction de structures communes, où seront organisées des activités sociales, éducatives et récréatives à l'intention de toutes les collectivités est susceptible de favoriser la réconciliation).
- Aide financière et matérielle pour assurer des services à haute intensité de main-d'œuvre (enlèvement des gravats et nettoyage des rues, par exemple).
- Appui matériel, financier ou technique et renforcement de capacités auprès des autorités (administration municipale, par exemple), des ONG et des associations locales veillant au bien-être des réfugiés ou des rapatriés. La consolidation des institutions judiciaires et des cadres juridiques fait partie de ces activités.

- Initiatives de sauvegarde de l'environnement, consistant par exemple à organiser des pépinières pour produire des arbres ayant une valeur commerciale, destinés à des fermes ou à des exploitations d'agroforesterie, des systèmes de gestion des ordures ménagères et des campagnes de sensibilisation écologique.



La fabrication de briques : amusante pour les uns, rentable pour les autres.

C. Critères relatifs aux PIR

La mise en œuvre doit :

- Viser des communautés où les personnes qui relèvent de la compétence de l'UNHCR représentent au moins 20% de la population totale.
- Avoir une durée inférieure ou égale à six mois.
- Être financée par des fonds n'excédant pas 50 000 dollars E.-U.
- Avoir recours au modèle de contrat abrégé de l'UNHCR.
- Être confiée à des partenaires qualifiées (et non assurée directement par l'UNHCR).
- Être gérée comme un « programme » par des partenaires d'exécution spécialisés (à condition que chaque PIR fasse l'objet d'une conception, d'une mise en œuvre, d'un suivi et de comptes rendus adéquats).

Si les PIR remplissent leurs objectifs immédiats, ils se sont en général avérés moins efficaces quant à la réalisation des buts à long terme – souvent en raison d’une mauvaise planification, de caractéristiques techniques inadaptées et d’une budgétisation inadéquate. On a trop tendance à négliger certaines questions, relatives notamment aux coûts d’exploitation et d’entretien des PIR et à la nécessaire prise en main des projets par les communautés.

D. Cycle-type des PIR

Définissez les besoins prioritaires des communautés en appliquant une méthodologie participative. Pour obtenir la participation effective des communautés, vous devez suivre un certain nombre d’étapes, consistant à :

- Cerner les priorités principales des communautés, identifier les informateurs principaux, étudier la localité et ses structures et services au regard des priorités exprimées.
- Vérifier que les propositions sont techniquement réalisables et qu’elles contribueront au développement local.
- Obtenir l’accord écrit des bénéficiaires quant à leur participation et leur contribution à la mise en œuvre.
- Expliquer les contraintes associées aux PIR aux communautés et à leurs chefs.
- Promouvoir des méthodes axées sur l’emploi de main-d’œuvre pour les PIR visant à développer les infrastructures.

Lors des évaluations, la communauté doit aborder un certain nombre de thèmes généraux, à savoir :

- Problèmes clés et contraintes principales rencontrés par la communauté.
- Principales raisons de ces problèmes/contraintes et compréhension des méthodes qui permettront de les surmonter.
- Détail des tentatives menées par la communauté pour surmonter ces problèmes (et raisons des échecs).
- Analyse des solutions qu’un PIR pourrait apporter à ces problèmes.
- Identification des organisations susceptibles d’offrir un appui supplémentaire.
- Compétences disponibles et organisations travaillant dans la communauté.
- Évaluation de l’apport possible (en espèces, en nature ou sous forme de travail) de la communauté au projet.
- Participations précédentes de la communauté à des projets communautaires.

- Mécanismes qui garantiront l'entretien et l'exploitation des structures/services mis en place par le projet.
- Capacités au sein de la communauté.

Le projet sera conçu sur la base d'informations techniques et il sera peut-être nécessaire de recourir à une assistance technique supplémentaire (par exemple pour réaliser un levé hydrogéologique et localiser les eaux souterraines avant de forer des trous de sonde). Tenez compte des aspects techniques suivants :

- Intégrez des techniciens dotés des compétences souhaitées à l'équipe d'évaluation, en vue d'analyser les contraintes et de justifier les interventions techniques.
- Favorisez l'engagement de la communauté et renforcez la viabilité à long terme.
- Rédigez des cahiers des charges, accompagnés de nomenclatures d'éléments et de coûts pour les structures et systèmes projetés.
- Évaluez les capacités de construction et de réfection (par ex. entreprises de travaux publics, compétences locales en matière de construction, disponibilité des matières premières) zone par zone.
- Harmonisez (autant que possible) les plans et les cahiers des charges avec les pouvoirs publics et d'autres organisations.
- Veillez à la compatibilité et assurez le transfert à d'autres organisations.

APPENDICE 2

Lectures générales



Vous trouverez dans cette Annexe des textes généraux en rapport avec l'autosuffisance et notamment des documents de référence élaborés par le Bureau international du travail (BIT). Les documents répertoriés ci-après sont exclusivement disponibles en version électronique, sur le CD. La version imprimée n'est pas distribuée.

I. LECTURES GÉNÉRALES

Annexe 2.1

Guide pratique pour l'usage systématique des standards et des indicateurs dans les opérations du HCR, Division de l'appui opérationnel, UNHCR, Genève, 2004.

Annexe 2.2

Strategy Paper on Self-reliance: Self-reliance for Refugee Hosting Areas in Moyo, Arua and Ajumani Districts 1999-2003, UNHCR Ouganda, Kampala, 1999.

Annexe 2.3

Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR, Section de la réintégration et de l'installation sur place, Division de l'appui opérationnel, UNHCR, Genève, 2003.

Annexe 2.4

Directives d'évaluation conjointe HCR/PAM (avec outils et documents de référence) – UNHCR/PAM, Première édition, juin 2004.

Annexe 2.5

Quick Impact Projects: Provisional Guide (DRAFT), Section de la réintégration et de l'installation sur place, Division de l'appui opérationnel, UNHCR, Genève, 2004.

II. L'EMPLOI POUR LA PAIX

Outils du BIT pour reconstruire les communautés touchées par des conflits

L'*Emploi pour la paix* a été élaboré par le Bureau international du travail (BIT) au titre d'un projet mené en collaboration avec l'UNHCR. La présente Annexe est constituée de 27 documents qui contiennent des informations et des outils relatifs à la reconstruction des communautés touchées par des conflits. Ces documents ne sont pas disponibles en version imprimée : ils sont exclusivement distribués en version électronique, sur le CD de l'OIT joint au présent Manuel. Pour localiser les informations qui vous intéressent, consultez le sommaire ci-après.

Sommaire

Section I : Présentation du guide

Préface

Remerciements

Contenu

Sommaire

Vue d'ensemble

À propos du CD

Section II : Environnement propice à l'emploi

Guides concis :

Formation technique et professionnelle

Développement économique local

Services publics d'emploi d'urgence

Publications :

Formation technique et professionnelle

Manual on training and employment options for ex-combatants (IFP/CRISIS, 1997).

Guidelines for Employment and Skills Training in Conflict-Affected Countries (IFP/CRISIS, 1998).

Développement économique local

Local economic development in post-crisis situations: operational guide (IFP/CRISIS, LED/COOP - 2003).

Local Economic Development in Post-Conflict situations (IFP/CRISIS - 2003).

The role of the ILO in implementing Local Economic Development strategies in a globalised world (LED/COOP - 2002).

Applying the comprehensive LED approach - The case of Mozambique (LED/COOP - 2002).

Services publics d'emploi d'urgence

Guidelines for Establishing Emergency Public Employment Services (IFP/CRISIS - 2003).

Contacts :

IFP/CRISIS

IFP/SKILLS

LED/COOP

Autres contacts

Section III : Création d'emplois à court terme

Guides concis

Espèces contre travail

Vivres contre travail

Reconstruction d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre

Passation de marchés communautaires

Publications

Espèces contre travail

Good labour policies and practices in employment intensive programmes - Quick overviews from the guide (EMP/INVEST).

Vivres contre travail

Good labour policies and practices in employment intensive programmes - Quick overviews from the guide (EMP/INVEST).

A guide on: Food as an incentive to support vulnerable households and communities in securing and improving their assets (EMP/INVEST, WFP - 2002).

Reconstruction d'infrastructures à haute intensité de main-d'œuvre

Employment intensive reconstruction works in countries emerging from armed conflicts (IFP/CRISIS - 1998).

Good labour policies and practices in employment intensive programmes - Quick overviews from the guide (EMP/INVEST).

Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de main d'œuvre - HIMO : Renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction (EMP/INVEST - 2000).

Re-opening Mozambique - Lessons learned from the Feeder Road Programme (EMP/INVEST/ILO, SIDA, UNDP, ANE - 2002).

Of nets and assets: effects and impacts of employment-intensive programmes - a review of ILO experience (EMP/INVEST - 1998).

Passation de marchés communautaires

Programmes d'Infrastructures à Haute Intensité de main d'œuvre - HIMO : Renforcement des capacités pour la passation de contrats dans le secteur de la construction (EMP/INVEST - 2000).

Organisation and Contracting in Development Programmes and Projects: a study of current practice at the community level. Overview report (EMP/INVEST - 1999).

Community contracts in urban infrastructure works: practical lessons from experience (EMP/INVEST - 2001).

Contacts :

EMP/INVEST

Autres contacts

Section IV : Promotion de moyens d'existence et d'entreprises durables

Guides concis :

Promotion des micro et petites entreprises

Microfinance

Services d'appui aux entreprises

Gérez mieux votre entreprise

Développement de l'entrepreneuriat féminin

Publications :

Promotion des micro et petites entreprises

Small Enterprises, Big Challenges: A Literature Review on the Impact of the Policy Environment on the Creation and Improvement of Jobs within Small Enterprises - SEED Working, Paper No. 23, (IFP/SEED, 2002).

GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit, (IFP/SEED, 2004).

Microfinance

Introduction à la microfinance dans les communautés affectées par un conflit (SFP, 2003).

Services d'appui aux entreprises

Seminar Reader, Developing Commercial Markets for Business Development Services, BDS PRIMER, Annual BDS Seminar, (IFP/SEED, 2004).

Are W.E. Being Served? The Work of the International Labour Organisation (ILO) in Promoting More and Better BDS for Women Entrepreneurs (IFP/SEED, 2003).

Rapid market appraisal: a manual for entrepreneurs/Rapid market appraisal: a manual for trainers (IFP/SEED, 2000).

Gérez mieux votre entreprise

Improve Your Business Basic Kit, Practical Management for Small Business (IFP/SEED, 1994).

Rapid market appraisal: a manual for entrepreneurs/Rapid market appraisal: a manual for trainers (IFP/SEED, 2000).

Start Your Business Handbook. International Edition (IFP/SEED, 2002).

Start Your Business Workbook. International Edition (IFP/SEED, 2002).

SIYB Business Plan. International Edition (IFP/SEED, 2002).

GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit (IFP/SEED, 2004).

Développement de l'entrepreneuriat féminin

Jobs, Gender and Small Enterprises in Africa and Asia: Lessons drawn from Bangladesh, the Philippines, Tunisia and Zimbabwe (IFP/SEED, 2001).

Economic mapping and capacity building for female refugees: Lumbala N'Guimbo administrative centre - Moxico Province, Angola (IFP/SEED, 2004).

Report on Training and Capacity Building of female refugees, carried out by ILO's WEDGE team (SEED), in Association with IFP/CRISIS (IFP/SEED, 2004).

GET Ahead for Women in Enterprise Training Package and Resource Kit, (IFP/SEED, 2004).

Promoting Women's Entrepreneurship Development based on Good Practice Programmes: Some Experiences from the North to the South; (IFP/SEED, 2000).

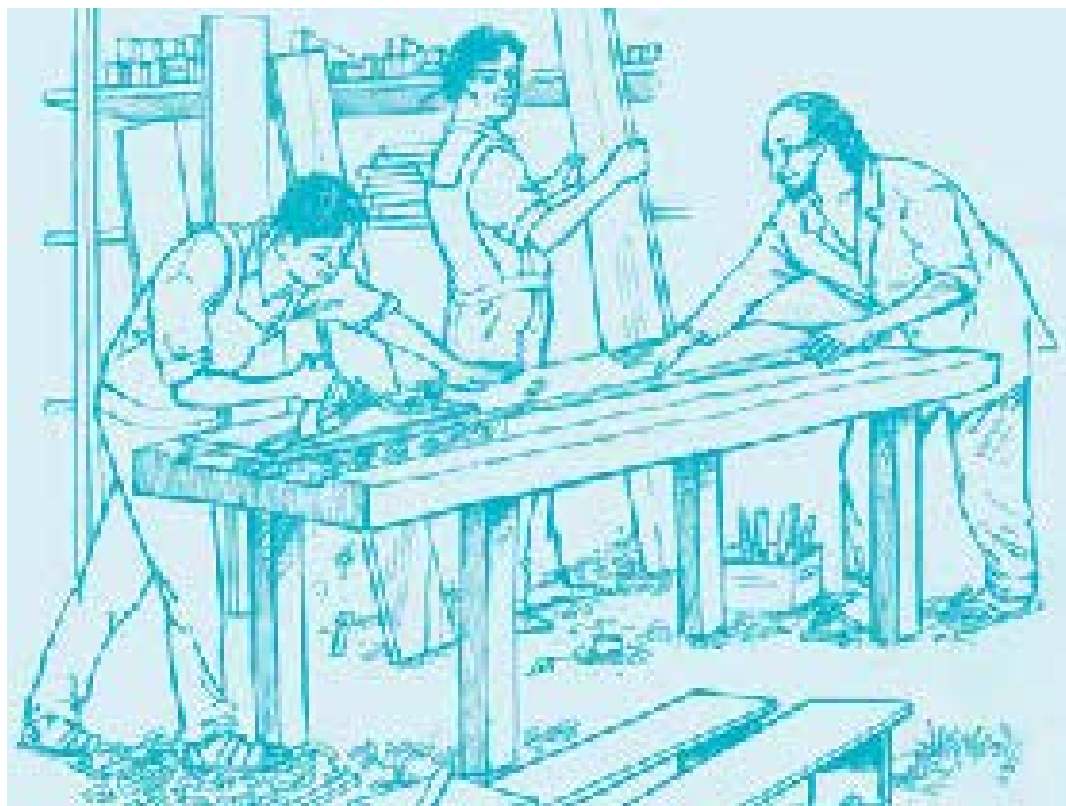
Contacts :

IFP/SEED

SFP

Autres contacts

Glossaire et abréviations



GLOSSAIRE

Aide au développement pour les réfugiés (DAR) :

méthode de programmation qui vise à promouvoir la prise en compte des communautés réfugiées et des communautés d'accueil dans les programmes de développement, via l'octroi d'une aide supplémentaire au développement, destinée à encourager une répartition plus équitable des charges avec les pays qui accueillent un grand nombre de réfugiés, à favoriser l'amélioration de la qualité de vie des réfugiés, à renforcer leur autosuffisance en attendant la mise en place de solutions durables, et à promouvoir une meilleure qualité de vie pour les communautés qui accueillent des réfugiés.

Source : Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR (www.unhcr.org)

Aide humanitaire (secours) :

aide destinée à répondre aux besoins immédiats d'individus frappés par des crises, essentiellement prodiguée par des organisations non gouvernementales et internationales.

Source : UE – Liens entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement

Approche du développement communautaire :

démarche qui consiste à renforcer l'autonomie des réfugiés pour leur permettre de construire leur avenir dans leur environnement et de surmonter les limites de la prestation de services. Appliquée dès le début de l'opération, elle se poursuit tout au long de cette dernière, concourant ainsi à l'identification et à la mise en œuvre de solutions durables. L'approche implique des réfugiés/rapatriés issus de tous les groupes de population (femmes, hommes, garçons, jeunes filles, personnes âgées) et les communautés d'accueil dans les activités de planification, d'évaluation, d'exécution et de suivi du programme. Le recours à des comités, qui représentent tous les groupes existant au sein de la communauté, donne une voix à chacun et offre un dispositif de ciblage efficace et viable, qui aboutit à l'autosuffisance.

Source : RLSS/DSO/UNHCR

Autonomisation :

processus/phénomène qui permet aux gens de mieux maîtriser les décisions, les ressources, les politiques, les processus et les institutions qui ont un impact sur leur [vie].

Source : DFID – Notes d'information sur les moyens d'existence durables

Autosuffisance : aptitude sociale et économique d'un individu, d'un ménage ou d'une communauté à subvenir à ses besoins essentiels (notamment en matière de protection, d'alimentation, d'eau, de logement, de sécurité personnelle, de santé et d'éducation) de manière durable et avec dignité – une stratégie de renforcement de l'autosuffisance permet de développer et de consolider les moyens d'existence des personnes relevant de la compétence du HCR et de réduire leur vulnérabilité et leur dépendance à long terme vis-à-vis de l'assistance humanitaire.

Source : RLSS/DSO/UNHCR

Bilan commun de pays : instrument commun des Nations Unies, utilisé pour analyser l'état du développement et cerner les questions essentielles au regard du développement national, en tenant compte des objectifs du Millénaire pour le développement et des autres engagements, objectifs et buts formulés dans la déclaration du Millénaire, ainsi que dans les conférences, conventions et sommets internationaux et les traités relatifs aux droits de l'homme.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004, édition en anglais)

Coexistence : pont jeté entre les communautés après l'arrêt des hostilités et susceptible de mener, à terme, à la réconciliation. Les initiatives en rapport avec l'approche de la coexistence ont trait, notamment, à l'éducation à la paix, au développement communautaire durable, au renforcement de l'autonomie sociale et économique des réfugiés, à la réinsertion des enfants soldats et au développement des partenariats.

Source : brochure RLSS/UNHCR, rédigée pour la Conférence « Imaginer la coexistence » de juin 2002

Consolidation de la paix : efforts visant à prévenir le déclenchement, la résurgence ou la poursuite de conflits armés et qui englobent de ce fait une vaste gamme de mécanismes et de programmes politiques, humanitaires, de développement et de défense des droits de l'homme.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Décentralisation : mise en place de cadres institutionnels et juridiques en vue de faciliter la prise de décisions et l'autonomisation des institutions sous-nationales à l'échelle des provinces, régions, départements/districts, villes et villages, en ce qui concerne les processus fiscaux, administratifs, politiques et juridiques.
Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Déclaration du Millénaire : adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies (A/RES/55/2). La déclaration énumère un certain nombre de valeurs et de principes et prend différents engagements en faveur de la paix, de la sécurité et du désarmement, du développement et de l'élimination de la pauvreté, de la protection de l'environnement commun, des droits de l'homme, de la démocratie et de la bonne gouvernance, de la protection des groupes vulnérables, de la réponse aux besoins particuliers de l'Afrique et du renforcement de l'Organisation des Nations Unies.
Source : Résolution A/RES/55/2 des Nations Unies

Développement communautaire : processus destiné à améliorer la situation économique, sociale et culturelle des communautés. Le développement communautaire vise à favoriser l'insertion des réfugiés dans leur pays d'accueil ou leur réinsertion après leur rapatriement dans leur pays d'origine et à améliorer les conditions de vie de l'ensemble de la communauté.
Source : CDEGEC/DSO/UNHCR

Développement par l'intégration sur place (DLI) : méthode de programmation appliquée dans les situations d'exil prolongées, où l'État décide d'offrir des possibilités d'intégration progressive aux réfugiés. La méthode part du principe que les réfugiés qui ne peuvent regagner leur pays d'origine et qui souhaitent s'intégrer sur place trouveront une solution à leur sort dans leur pays d'asile. Le DLI est réalisé au moyen d'une aide supplémentaire au développement.
Source : Cadre de mise en place de solutions durables pour les réfugiés et les personnes relevant de la compétence du HCR Note EC/53/SC/INF.3, 2003. (www.unhcr.org)

Distorsion du marché :

situation où un facteur quelconque vient fausser les règles de la concurrence et provoque une restriction du choix et une augmentation des prix.

Source : OIT – www.ilo.org

Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté :

ensemble des politiques et programmes macro-économiques, structurels et sociaux mis en œuvre par un pays pour promouvoir la croissance et lutter contre la pauvreté.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Durabilité :

aptitude d'une personne, d'une communauté ou d'un pays à faire face au stress et aux traumatismes causés par un conflit et à s'en remettre, sans porter atteinte aux ressources naturelles, sociales, économiques ou institutionnelles qui constituent les fondements de son existence.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Évaluation :

analyse et appréciation aussi objectives que possible des politiques, des programmes, des pratiques, des partenariats et des procédures de l'organisation, axées sur la planification, la conception, la mise en œuvre et les impacts.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Évaluation (et réévaluation) des ressources et des besoins :

ensemble des activités nécessaires à la compréhension d'une situation donnée. Consiste notamment à rassembler, à mettre à jour et à analyser des données (besoins, capacités, ressources, etc.) relatives à la population relevant de la compétence du HCR, ainsi qu'à l'état des infrastructures et à la situation socio-économique générale dans une localité/zone donnée.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Évaluation rurale participative :

ensemble toujours plus large d'approches, de méthodes et de comportements permettant aux gens de partager, d'améliorer et d'analyser leurs connaissances et leurs conditions de vie, et de planifier, d'agir, d'assurer un suivi et d'évaluer.

Source : Robert. Chambers. Relaxed and Participatory Appraisal Notes on Practical Approaches and Methods. Notes For Participants In Participatory Rural Appraisal Familiarisation Workshops In The Second Half of 1999. Institute of Development Studies/University of Sussex (1999)

Institutions :

a) organisations ou organismes qui opèrent au sein du secteur public et du secteur privé ; b) mécanismes, règles et coutumes régissant les rapports réciproques des individus et des organisations.

Source : DFID – Notes d'information sur les moyens d'existence durables

Microfinance :

prestation viable de services financiers à des microentrepreneurs et à d'autres individus à faibles revenus, qui n'ont pas accès aux services financiers proposés par les établissements à but lucratif du secteur structuré.

Source : RLSS/DSO/UNHCR

Moyens d'existence (ou de subsistance) :

ensemble des ressources utilisées et des activités entreprises pour vivre. Le terme ressources englobe les compétences individuelles (capital humain), les terres (capital naturel), l'épargne (capital financier), les équipements (capital matériel), ainsi que les groupes d'appui officiels et les réseaux informels (capital social).

Source : DFID – Notes d'information sur les moyens d'existence durables

Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) :

huit objectifs essentiels en matière de développement, visant à réduire la pauvreté et à améliorer les conditions de vie, fixés par des dirigeants politiques du monde entier, réunis à l'occasion du Sommet du Millénaire en septembre 2000. Ces objectifs, qui doivent être atteints en 2015, sont les suivants : 1) réduire l'extrême pauvreté et la faim ; 2) réduire la mortalité maternelle ; 3) assurer l'éducation primaire pour tous ; 4) combattre le VIH/SIDA, le paludisme et d'autres maladies ; 5) promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes ; 6) assurer un environnement durable ; 7) réduire la mortalité infantile ; 8) mettre en place un partenariat mondial pour le développement. La liste complète des objectifs, cibles et indicateurs peut être consultée à l'adresse suivante : http://unstats.un.org/unsd/mi/mi_goals.asp

Source : www.undg.org

Partenaires opérationnels :

organisations gouvernementales, intergouvernementales et non gouvernementales et agences des Nations Unies œuvrant, de concert avec le HCR, à la protection et à l'assistance des réfugiés, ainsi qu'à la mise en place de solutions durables.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Personnes déplacées à l'intérieur de leur pays :

personnes qui ont abandonné leur foyer et pris la fuite en raison d'un conflit armé, d'une situation de violence généralisée, d'atteintes systématiques aux droits de l'homme ou d'une catastrophe naturelle mais qui n'ont pas franchi les frontières de leur pays.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Procédure d'appel global :

procédure de programmation qui permet à des systèmes d'assistance nationaux, régionaux et internationaux de mobiliser des donateurs et de faire face à certaines situations d'urgence complexes ou de grande ampleur, durant lesquelles une crise humanitaire nécessite une intervention de l'ensemble du système.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Projets à impact rapide :

projets de petite envergure, rapidement exécutés, visant à créer des conditions propices à la mise en place de solutions durables par des interventions promptes. Ces projets peuvent, par exemple, assurer des travaux de réhabilitation initiale, à petite échelle, et permettre à des communautés de profiter de nouvelles possibilités de développement.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Projets d'infrastructures fondés sur l'emploi de main-d'œuvre :

travaux d'infrastructures à court et à moyen terme qui créent des emplois et des revenus en maximisant le recours à la main-d'œuvre non qualifiée disponible. Également appelés projets à haute intensité de main-d'œuvre.

Source : RLSS/DSO/UNHCR

Rapatriement librement consenti :

retour des réfugiés dans leur pays d'origine, de leur plein gré, dans des conditions de sécurité et de dignité.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Rapatriés :

réfugiés qui ont regagné leur pays ou leur communauté d'origine.

Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

Reconstruction :

interventions de développement qui visent non seulement à construire, à réparer des dégâts ou à rétablir la situation antérieure, mais aussi à satisfaire des besoins à moyen et à long terme et à répondre à la nécessité d'améliorer les politiques, les programmes, les systèmes et les capacités pour éviter la résurgence des crises, développer l'emploi et élever le niveau de vie.

Source : BIT – Modules génériques de réponse aux crises (2001)

Réhabilitation :

actions qui permettent à la population touchée de reprendre le cours plus ou moins « normal » de leur vie. Ces actions correspondent à une phase de transition et peuvent être menées en même temps que des activités de secours ou d'autres activités de redressement et de reconstruction.

Source : BIT – Modules génériques de réponse aux crises (2001)

- Réintégration :** processus grâce auquel les personnes qui étaient précédemment réfugiées ou déplacées bénéficient progressivement d'une plus grande sécurité physique, sociale, juridique et matérielle.
Source : UNHCR, Les Réfugiés dans le monde (1997)
- Renforcement des capacités :** processus par lequel des individus, des institutions et des sociétés se donnent, collectivement ou individuellement, les moyens d'assurer certaines fonctions, de résoudre des problèmes et de se fixer des objectifs, puis de les réaliser.
Source : Directives relatives au BCP/PNUAD (octobre 2003)
- Secours d'urgence :** Assistance immédiate à la survie, prodiguée aux victimes d'une crise ou d'un conflit violent. La plupart des opérations de secours sont lancées dans les plus brefs délais et ont une courte période de mise en œuvre (les objectifs de projet sont généralement réalisés en un an ou moins). Les secours d'urgence visent principalement à sauver des vies.
Source : OCDE, Development Assistance Committee Guidelines on Conflict, Peace and Development Cooperation (mai 1997).
- Solutions durables (pour les réfugiés) :** solutions qui permettent de remédier durablement au sort des réfugiés, moyennant l'intégration sur place dans le pays d'asile, le rapatriement librement consenti dans le pays d'origine ou la réinstallation dans un pays tiers.
Source : Agenda pour la protection (www.unhcr.org, www.unhcr.fr)
- Suivi :** processus constant de révision et de contrôle de la mise en œuvre d'un projet, en vue de s'assurer que les intrants, les calendriers de travail et les activités convenues demeurent conformes aux plans définis et aux enveloppes budgétaires fixées.
Source : UNHCR – Manuel pour les activités de rapatriement et de réintégration (mai 2004)

ABRÉVIATIONS

4 P	Produit, Prix, Place, Promotion
4 R	Rapatriement, Réintégration, Réhabilitation et Reconstruction
AGR	Activité génératrice de revenus
ARC	Action pour les droits de l'enfant
ASCA	Association cumulative d'épargne et de crédit
ASIST	Services d'appui, de conseil, d'information et de formation. Projets régionaux de l'OIT en Afrique et en Asie
BCP	Bilan commun de pays/Evaluation commune de pays/CCA*
BDS	voir SAE
BIT	Bureau international du travail
CAP	Procédure d'appel global (ou processus d'appels consolidés)
CBO	Organisation communautaire
CDC	Comité de développement communautaire
CDC	Conseil de développement communautaire
CDEGEC	Section du développement communautaire, de l'éducation, de l'égalité des genres et des enfants (UNHCR)
CGAP	Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (Consortium de 28 agences de développement privées et publiques)
CIAJ	Centre d'information et d'assistance juridique
CICR	Comité international de la Croix-Rouge
COMAR	Commission mexicaine d'aide aux réfugiés
COMEX	Comité exécutif du Programme du Haut Commissaire (UNHCR)
COP	Plan d'opérations du pays
DAR	Aide au développement pour les réfugiés
DDC	Direction du développement et de la coopération (Suisse)
DDR	Désarmement, Démobilisation et Réintégration
DEL	Développement économique local/LED*
DFID	Ministère (britannique) du développement international
DLI	Développement par l'intégration sur place (UNHCR)
DSO	Division de l'appui opérationnel (UNHCR)
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ECT	Espèces contre travail
ENEX	Engins non explosés/UXO*
EPAU	Voir GEAP
EPES	Services publics d'emploi d'urgence (OIT)
ERP	Évaluation rurale participative/PRA*

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FFPM	Forces, Faiblesses, Possibilités, Menaces
FMIS	Système d'informations financières et de gestion
FOLP	Programme de facilitation de l'apprentissage (UNHCR/Service du Développement du personnel/SDS)
GEAP	Groupe chargé de l'évaluation et de l'analyse de la politique générale (EPAU*/UNHCR)
GERME	Gérez mieux votre entreprise (OIT)/SIYB*
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GTZ	Coopération technique allemande
GYBI	Générez votre idée d'entreprise (OIT)
HIMO	Haute intensité de main-d'œuvre. Utilisé pour désigner une certaine catégorie de projets. (OIT)
IFP	Programme focal (OIT)
IFP/CRISIS	Programme focal sur la réponse aux crises et la reconstruction (OIT)
IFP/SEED	Programme focal pour la promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (OIT)
IFP/SKILLS	Programme focal sur les capacités, la connaissance et l'employabilité (OIT)
IED	Investissements étrangers directs
IEV	Individu extrêmement vulnérable
LBT	Technologie axée sur la main-d'œuvre
LBIP	Projets d'infrastructures fondés sur l'emploi de main-d'œuvre
LED	voir DEL
LEDA	Agence locale de développement économique
MAPA	Programme de lutte antimines pour l'Afghanistan
MOU	Mémorandum d'accord
MPE	Micro et petites entreprises
NSP	Programme national de solidarité (Afghanistan)
OIT	Organisation internationale du travail
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/SIDA
PAG	voir CAP
PAM	Programme alimentaire mondial
PDI	Personne déplacée à l'intérieur de son pays
PIR	Projet à impact rapide

GLOSSAIRE ET ABRÉVIATIONS

PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement/ <i>UNDAF*</i>
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PROFILE	Projet de l'UNHCR relatif à l'enregistrement des réfugiés
RBM	Gestion axée sur les résultats
RLSS	Section de la réintégration et de l'installation sur place (UNHCR)
ROSCA	Association rotative d'épargne et de crédit, tontine
SAE	Services d'appui aux entreprises (ou SDE, Services pour le développement des entreprises)
SEED	Promotion de l'emploi par le développement des petites entreprises (OIT)
SFP	Programme Finances et Solidarité (OIT)
SIG	Systèmes d'information géographique
SNV	Organisation néerlandaise de développement
SPEU	voir <i>EPES*</i>
SPHERE	Charte humanitaire et normes minimales pour les interventions lors de catastrophes
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, voir FFPM
TQC	Temps Qualité Coût
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNHCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VCT	Vivres contre travail
VSS	Violences sexuelles et sexistes/ <i>SGBV*</i>
WEDGE	Développement de l'entrepreneuriat féminin (OIT)

* Note : sigles en anglais fréquemment utilisés dans les documents en langue française de nombreuses organisations, institutions et agences.