

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

Evaluation de la stratégie du programme Livelihoods de JRS Tchad au niveau de la base d'Iriba

Présenté par

Ngarndigdje DINGUEMSENGAR

pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département Management

Spécialité Management de projets

le 24 mars 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME Président

Directeur du Département Management
Université Senghor

Pr. Gilles BERGERON Membre

Professeur à Université de Québec à Chicoutimi

Dr. Hanane EL ZEINY Membre

Responsable du Département Français, Faculté de
Commerce, Université d'Alexandrie

Remerciements

La réalisation de ce mémoire émane du soutien multiforme dont ma modeste personne a pu bénéficier. Et ceci m’amène à adresser mes sincères remerciements :

A l’ensemble du Conseil d’Administration de la prestigieuse Université Senghor pour leurs impulsion et décisions qui facilitent la réunion des conditions d’étude répondant au standard en matière de formation de qualité et d’excellence.

Au Recteur, le Professeur Thierry VERDEL, aux valeurs humaines remarquables, pour son style de management participatif qui encourage la matérialisation des concepts du vivre ensemble et du libres-ensemble.

Au Directeur du Département Management, le Docteur Alioune DRAME pour sa constante disponibilité, ses encouragements, ses orientations, ses conseils et son impulsion qui ont oxygéné le séjour et tous les travaux des Auditrices et Auditeurs de son Département.

Au Chef de Service Administratif du Département, l’incarnation de l’humilité, madame Suzanne YOUSSEF pour l’intensité de sa collaboration, son dynamisme, ses précieux conseils et orientations.

A l’ensemble des Enseignants hautement qualifiés intervenant à l’Université Senghor pour le transfert des valeurs et des compétences professionnelles dans l’édifice de l’intellect des acteurs de développement dignes et répondant aux exigences des défis de l’espace francophone.

A mon Directeur de mémoire, le Professeur Gilles BERGERON pour son riche encadrement, sa disponibilité, sa patience, ses précieux et constructifs conseils dans l’élaboration de ce travail.

A l’ensemble du personnel de l’université Senghor pour leurs multiples et divers services qui ont contribué à notre bien-être collectif.

A la 16^{ème} promotion HAMANI DIORI pour les partages d’expérience dans un cadre fraternel et convivial. Mes pensées particulières à Richmond KONAN Béhédouo, MBAÏGUEDEM NARSEM Lucky, DJOUMAI Ramatou, DJIMRASSEM Gérard, IBRAHIM CHARFADINE Abdelkerim et GNANDE Tchonanke Mawussé pour leurs contributions diverses dans l’élaboration de mon mémoire.

A l’ensemble du personnel humanitaire intervenant dans la zone d’étude pour les échanges des informations relatives à mon thème.

A mes parents, mes sources d’inspiration, Jeannette NELKEM et Robert DINGUEMSENGAR pour la manifestation inconditionnelle de leur amour et leurs prières.

A toute ma famille pour toutes leurs mobilisations. Il s’agit particulièrement de mon oncle Victorien Mong-Yenan NDOTLINGAR, mes frères et sœurs Pierrette NODJIKOIMBAYE BEKOYE, Doumdé BEKOYE Irénée, Djimadjibeye DINGUEMSENGAR, Nguétonobeye DINGUEMSENGAR, NGUEDJIM Maryse et Derlebet DINGUEMSENGAR Rodrigue.

A mes amis, connaissances et tous ceux qui m’ont aidé de quelque manière que ce soit.

Enfin au Peuple d’Egypte pour l’accueil et sa légendaire hospitalité.

Dédicace

Je dédie spécialement le résultat de mon travail à mes deux bien-aimées et lumières de vie, mon épouse Me. Ménodji Abigaïl ALTANA et ma fille Taryam Lumina DINGUEMSENGAR.

Qu'elles trouvent ici, toute mon affectueuse admiration pour leur sens de sacrifice et une reconnaissance de joie de les avoir dans ma vie.

Résumé

Après plus d'une décennie de la crise du Darfour, les interventions humanitaires dans les 12 camps de réfugiés soudanais à l'est du Tchad ont amorcé la transition de la phase d'assistanat vers celle du développement. Dans cette démarche à l'autonomisation des réfugiés, le *Jesuit refugee service* (JRS) a initié son programme Livelihoods en 2017. Ce programme a pour objectif de soutenir l'autonomisation des écoles à travers les activités génératrices de revenus (AGR). Ainsi, JRS a mis en exécution quatre projets dans le cadre de son programme entre janvier 2017 et juin 2018 au niveau de sa base d'Iriba. Sur les 16 AGR issues de ces projets, seules 5 ont réussi à être implantées et dont 2 fonctionnent normalement durant la période d'étude. Au vu de ces résultats, il est à estimer que JRS n'avait pas pris en compte les spécificités de chaque camp lors de la conception de sa stratégie. Ces résultats découleraient des problèmes liés aux perceptions sociales, culturelles et religieuses des réfugiés.

Dans l'optique de mieux cerner les contours de ces difficultés, l'étude s'est fixée pour objectif d'évaluer la stratégie du programme au niveau de la base d'Iriba notamment d'évaluer l'implémentation des AGR dans les camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécaïsoni afin de formuler des propositions pour son amélioration.

Pour ce faire, il a été opté l'approche qualitative comme démarche méthodologique. Cette démarche analytique a été faite grâce à la revue documentaire, la collecte, le traitement et l'analyse de données recueillies essentiellement sur le terrain, à la bibliothèque de l'Université et en ligne. Cette méthodologie a permis de mener l'étude en question et d'établir un diagnostic basé sur l'analyse des causes et effets qui impactent l'atteinte des objectifs du programme. Les problèmes qui ressortent de cette analyse sont entre autres l'abstention des Comités de gestion scolaire (COGES) à pouvoir répondre aux besoins des écoles ; le manque de logiciel statistique approprié pour la gestion des données ; le manque d'une définition claire du mécanisme de recouvrement et de gestion des Fonds de réserve pour l'éducation (FRE) ; l'insuffisance des agents et leur faible maîtrise de suivi des AGR ; les retards accusés lors de l'acheminement des produits et matériels AGR.

Pour ces difficultés, quelques propositions ont été formulées à l'endroit de JRS. Il lui est suggéré l'affectation ou le recrutement de quatre agents pour le suivi des AGR dans les quatre camps ; le renforcement de capacités de l'équipe sur les logiciels Sphinx et Ms Project ; l'amélioration de la durée des contrats de travail pour le personnel terrain ; l'option de deux approches pour la gestion des AGR ; et l'encouragement à des initiatives et AGR innovantes.

Ne pouvant pas aussi régler toute la question, les limites assorties à cette étude sont dues au manque d'accès aux informations complémentaires sur le programme de JRS ; au manque de temps nécessaire pour l'étude ; l'absence et l'insuffisance de l'utilisation respective de méthodes quantitative et qualitative.

Mots-clefs

Evaluation, Stratégie, Programme, livelihoods, AGR, Réfugié, humanitaire, Education, Est du Tchad.

Abstract

After more than a decade of the Darfur crisis, humanitarian interventions in the 12 Sudanese refugee camps in eastern Chad have begun the transition from assistantship to development. In this process of empowering refugees, the Jesuit refugee service (JRS) initiated its Livelihoods program in 2017. The aim of this program is to support the empowerment of schools through income-generating activities (IGAs). Thus, JRS implemented four projects under its program between January 2017 and June 2018 at its Iriba base. Of these 16 IGAs from these projects, only 5 were successful and 2 of which are functioning normally during the study period. In view of these results, it was inferred that JRS did not take into account the specificities of each side when designing its strategy. These results stem from issues related to the social, cultural and religious perceptions of refugees.

In order to better understand the contours of these difficulties, the study set itself the objective of evaluating the strategy of the program at the grassroots level of Iriba, notably to evaluate the implementation of IGAs in the refugee camps. Am-Nabak, Touloum, Iridimi and Ourecassoni to formulate suggestions for its improvement.

To do this, the qualitative approach was chosen as a methodological approach. This analytical approach was done through document review, collection, processing and analysis of data collected primarily in the field, at the University Library and online. This methodology allowed the study to be conducted and to establish a diagnosis based on the analysis of the causes and effects that impact the achievement of program objectives. The problems that emerge from this analysis include the abstention of school management committees (COGES) to meet the needs of schools; the lack of appropriate statistical software for data management; the lack of a clear definition of the mechanism for collecting and managing the Education Reserve Funds (FRE); the insufficiency of the agents and their weak mastery of follow-up of the IGAs; delays in the delivery of IGAs products and materials.

For these difficulties, some suggestions have been made to JRS. It is advised to assign or recruit four agents for the monitoring of IGAs in the four camps; team capacity building on Sphinx and Ms Project software; the improvement of the duration of employment contracts for field staff; the option of two approaches for IGAs management; and encouraging innovative initiatives and IGAs.

Not being able to solve the whole question, the limits associated with this study are due to lack of access to additional information on the JRS program; the lack of time required for the study; lack and inadequacy of the respective use of quantitative and qualitative method.

Key-words

Evaluation, Strategy, Program, Livelihoods, IGA, Refugee, Humanitarian, Education, Eastern Chad.

Liste des acronymes et abréviations utilisés

- AGD : Âge-genre-diversité
- AGR : Activités génératrices de revenus
- AME : Association des mères-élèves
- APE : Association des parents d'élèves
- APLFT : Association pour la promotion des libertés fondamentales au Tchad
- BPRM : Bureau of population, refugees and migration
- CCI : Chambres de commerce et d'industrie
- CNARR : Commission nationale d'accueil de réinsertion des réfugiés et des rapatriés
- CNC : Centre national des curricula
- COGES : Comité de gestion scolaire
- CRISTAL : Community-based risk screening Tool- Adaptation and Livelihoods
- DAGP : Division de l'appui et de la gestion des programmes
- DFID : Department For International Development
- ECOSIT : Enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad
- ECW : Education cannot wait
- EKB : Egyptian knowledge bank
- Fcfa : Franc de la communauté financière africaine
- FFOM : Forces, faiblesses, opportunités et menaces
- FRE : Fonds de réserve pour l'éducation
- GAA : Groupe d'administration d'AGR
- GSGCP : Groupe sectoriel global chargé de la protection
- HCR : High commissioner for refugees
- HIAS : Hebrew Immigrant Aid Society
- IAOMD : Initiative d'accélération des objectifs du millénaire pour le développement
- IDS : Institute for development studies
- IISD : International Institute for Sustainable Development
- IRC : International rescue committee
- JRS : Jesuit refugee service
- LIG : Laboratoire d'informatique et gestion
- M2 : Master 2
- ONG : Organisation non gouvernementale
- PSG : Priorités stratégiques globales
- R&R : Repos & récupération / Repos & relaxation
- SCT : Secrétariat du conseil du trésor, du gouvernement québécois
- SECADEV : Secours catholique pour le développement
- SEFCA : Société d'exploitation forestière centrafricaine
- SGBV : Sexual and gender based violence
- Unesco : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
- Unicef : United nations international children's emergency fund
- WLL : Women Leading for Livelihoods

Sommaire

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire	1
Introduction.....	4
1 Problématique de l'autonomisation des écoles dans les camps de réfugiés.....	6
1.1 Contexte des interventions humanitaires à l'Est du Tchad	6
1.2 Nécessité des interventions en faveur de l'autonomisation des écoles	9
1.2.1 Pertinence théorique.....	9
1.2.2 Pertinence pratique.....	11
1.3 Enoncé du problème.....	12
1.4 Objectifs et propositions de recherche.....	12
1.4.1 Objectifs.....	12
1.4.2 Propositions de recherche.....	13
2 Concepts des livelihoods dans un contexte de crise humanitaire	14
2.1 Revue documentaire.....	14
2.1.1 Cadre conceptuel.....	14
2.1.2 Revue de la littérature	19
2.1.3 Cadre analytique.....	20
2.2 Collecte de données.....	22
2.2.1 Observation sur le terrain.....	22
2.2.2 Données en version dure.....	22
2.2.3 Données en version numérique	22
2.3 Traitement et d'analyse de données	23
2.4 Limites de la recherche	24
3 Stratégie du programme Livelihoods de JRS	25
3.1 Présentation de l'organisation JRS.....	25
3.1.1 JRS International.....	25
3.1.2 JRS Tchad	26

3.2	Présentation du programme livelihoods de JRS Tchad.....	28
3.2.1	Etude socioéconomique des AGR dans les camps	28
3.2.2	Cycles de formations sur la gestion des moyens de subsistance	28
3.2.3	Implémentation des AGR.....	28
3.3	Résultats du programme livelihoods JRS 2017-2018 : base d'Iriba.....	29
3.3.1	Camp d'Am-Nabak.....	30
3.3.2	Camp de Touloum	30
3.3.3	Camp d'Iridimi	31
3.3.4	Camp d'Ourécassoni.....	31
3.4	Analyse diagnostique des problèmes rencontrés par la base JRS Iriba.....	32
3.4.1	Analyse de causes et effets de la non-atteinte des objectifs	32
3.4.2	Analyse de la base d'Iriba et de son environnement	34
3.4.3	Analyse de la coordination du programme livelihoods de JRS.....	36
4	Recommandations opérationnelles pour l'amélioration du programme	37
4.1	Gestion du personnel.....	37
4.1.1	Affecter ou recruter spécifiquement quatre (4) agents.....	37
4.1.2	Renforcer la capacité de l'équipe du programme.....	37
4.1.3	Améliorer les contrats précaires du personnel terrain	38
4.2	Contextualisation de l'approche du programme pour les camps étudiés.....	38
4.2.1	Opter pour deux approches pour la gestion des AGR.....	38
4.2.2	Encourager l'immersion des initiatives et AGR innovantes des cibles.....	38
4.3	Structuration du système d'informations.....	39
4.3.1	Faciliter le partage des informations au sein de la coordination	39
4.4	Processus à l'autonomisation des écoles.....	39
4.5	Gestion logistique de l'implantation des AGR	40
4.6	Plaidoyer auprès des partenaires	40
	Conclusion	41
	Références bibliographiques.....	a
	Ouvrages	a
	Sites web	b
	Liste des illustrations.....	e
	Liste des tableaux.....	f
	Glossaire.....	g
	Annexes.....	i
	Annexe 1 : Logo JRS.....	i
	Annexe 2 : Organigramme du bureau national.	j

Annexe 3 : Cartographie de la base d'Iriba	k
Annexe 4 : Cartographie du camp d'Am-Nabak.....	l
Annexe 5 : Cartographie du camp de Touloum	m
Annexe 6 : Cartographie du camp d'Iridimi	n
Annexe 7 : Cartographie du camp d'Ourécassoni.....	o
Annexe 8 : Modèle CANVAS ajusté de JRS.....	p
Table des matières	q

Introduction

D'une superficie de 1.284.000 km² environ, le Tchad partage ses frontières au nord avec la Libye, à l'ouest avec le Niger, le Nigeria et le Cameroun, au sud avec la Centrafrique, et à l'est avec le Soudan. Cette proximité de frontières avec le Soudan engendre des effets tant diplomatiques, sociaux et économiques entre les Etats d'une part et leurs populations respectives d'autre part. l'un de ces fâcheux effets est la crise du Darfour.

Ayant des origines lointaines, le conflit du Darfour est la somme de conséquences liées aux aléas climatiques et environnementaux, au boom démographique, à l'injustice sociale, la mal-gouvernance et la découverte de ressources pétrolières¹. Mais celui en 2003 est dû essentiellement au conflit armé. Cette crise a vu l'afflux des populations darfouriennes vers l'est rural du Tchad où elles se sont installées et en l'occurrence dans les 12 camps de réfugiés aménagés à cet effet.

Sur le plan socioéconomique, les indicateurs sociaux demeurent relativement faibles et la pauvreté touche de nos jours plus de la moitié de la population selon les données de la seconde enquête sur la consommation et le secteur informel au Tchad (ECOSIT 2) soit 55% de la population à dominance rurale² (INSEED, 2004).

De par ce contexte défavorable à l'est du Tchad et pour répondre à cette crise humanitaire, la solidarité internationale s'est mobilisée du côté du Tchad en apportant son soutien divers et multiplie aux soudanais.

Intervenant dans l'éducation et après plus d'une décennie de service, JRS a amorcé un programme des moyens de subsistance sous la houlette d'une de ses coordinations appelée le Programme Livelihoods. Ce volet a pour objectif d'accompagner les communautés des réfugiés dans le processus de l'autonomisation des écoles à travers les activités génératrices de revenus (AGR). Il s'agit notamment de former les entités de gestion scolaire et les associations des parents d'élèves, des mères à mettre en place des AGR pour soutenir les besoins des écoles dans les camps.

Pour ce faire, l'organisation a mis en place une stratégie permettant d'accompagner le processus d'implantation de ces AGR. Cependant, certaines difficultés empêchent JRS à atteindre normalement les objectifs de son programme livelihoods dans les camps de réfugiés couverts par la base d'Iriba. Ceci du fait que les 16 AGR n'ont été toutes installées et celles qui sont installées n'atteignent pas encore les objectifs fixés à savoir la prise en charge de besoins des écoles.

Selon Nelson MANDELA « *l'éducation est l'arme la plus puissante qu'on puisse utiliser pour changer le monde* ». Ainsi pour bâtir une Afrique responsable où doit régner la paix, socle essentiel de tout développement, la question de l'éducation doit être une priorité dans les contextes de stabilité tout comme de crises humanitaires. S'inscrivant dans cette lutte pour l'accès à une éducation de qualité, le choix de cette étude se propose de jeter les pistes de recherches sur l'élaboration des stratégies adaptées des moyens de subsistance pour soutenir l'autonomisation des écoles dans les camps de réfugiés en l'occurrence au Tchad. Cette motivation qui a permis de choisir de travailler sur

¹Mahmood M., *Qui veut sauver le Darfour ? – Un conflit aux implications régionales*. Août 2009. 8 pages. www.monde-diplomatie.fr/2009/08/MAMDANI/17749, consulté le 11 janvier 2018.

² ECOSIT 2 : issue du rapport d'activités 2004 de l'Institut des études économiques et démographiques (INSEED).

« *Evaluation de la stratégie du programme Livelihoods de JRS Tchad au niveau de la base d'Iriba* » émane de l'expérience vécue auprès de ces personnes vulnérables.

En effet, les facteurs qui ont justifié ce choix sont entre autres la démographie des communautés de réfugiés, dont la tranche d'âge comprise entre [5-17] représente en moyenne 40% (HCR, 2018) des populations des camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécaïsoni, qui va croissante ; le droit des enfants à l'accès à l'éducation de qualité ; la diminution des financements des programmes d'assistantat aux réfugiés soudanais ; la responsabilisation et l'autonomisation des structures scolaires dans les camps ; les besoins de fonctionnement des écoles ; et l'incapacité financière des parents d'élèves à répondre aux besoins de l'éducation de leurs progénitures etc.

Ainsi, rendre durable les AGR dans les camps de réfugiés reviendrait non seulement à répondre aux besoins des écoles mais aussi au droit à l'éducation des enfants et par ailleurs à participer au développement local des provinces de Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est.

À l'égard de ce qui précède, il importe de chercher à savoir si la stratégie du programme livelihoods de JRS est adaptée dans les camps couverts par la base d'Iriba. Pour en savoir plus, il s'agirait d'approfondir cette question pour comprendre si :

- l'approche de groupe basée sur le genre suffit-elle à elle seule de mettre en œuvre la stratégie du programme dans les camps ?
- Une analyse des parties prenantes a été faite lors des études de marché et des analyses socioéconomiques aux débuts de l'implémentation de chaque projet ?
- La stratégie du programme de JRS a-t-elle intégré les aspirations des réfugiés dès sa conception ?

Pour répondre à ce questionnement, la démarche qualitative a été retenue comme approche méthodologique. Cette démarche analytique a été faite grâce à la revue documentaire, la collecte, le traitement et l'analyse de données recueillies essentiellement sur le terrain, à la bibliothèque de l'Université et en ligne. Ainsi, 3 techniques de collecte de données ont permis de mener l'étude.

En effet, l'observation qui émane de l'expérience terrain vécue avec l'organisation JRS au niveau de la base d'Iriba a été le socle de la collecte de données sur le thème traité. Cette connaissance des réalités du terrain a permis d'observer les faits et recueillir les plaintes verbales des réfugiés durant toute la période de l'étude. Les deux dernières techniques de collecte constituent l'étude documentaire du mémoire : le recueil des données physiques et numériques.

Dans la logique de mener cette évaluation, le plan travail s'est basé sur le plan diagnostic subdivisé en quatre chapitres. Ainsi, le premier chapitre consacré à la problématique donne un aperçu sur le contexte des interventions des humanitaires à l'est du Tchad ; démontre la pertinence de l'intervention du JRS ; annonce le problème et définit les objectifs de la recherche. Puis le deuxième chapitre parle de la définition des concepts et de la revue de la littérature de livelihoods dans un contexte de crise humanitaire, de la méthodologie et les limites de la recherche. Ensuite le troisième chapitre traite de l'évaluation de la stratégie du programme Livelihoods de JRS où sont présentés les résultats du programme et l'analyse diagnostique des problèmes. Enfin le quatrième chapitre a été dédié à la formulation des recommandations opérationnelles à l'endroit du Service jésuite pour les réfugiés Tchad pour l'amélioration du programme.

1 Problématique de l'autonomisation des écoles dans les camps de réfugiés

1.1 Contexte des interventions humanitaires à l'Est du Tchad

Les travaux de Erika F., Volker T. et Frances N. sur « *la protection des réfugiés en droit international* » viennent éclairer davantage ces raisons conflictuelles : « *les tensions interethniques latentes, souvent exploitées par des politiciens populistes, ont éclaté en conflits et en troubles. Des communautés qui cohabitaient depuis des générations ont été séparées et des millions de personnes ont été déplacées, que ce soit en ex-Yougoslavie, dans la Région des Grands Lacs, dans le Caucase ou en Afghanistan. Le fait de prendre délibérément pour cible des civils et de provoquer leur fuite ne représente pas seulement une méthode de guerre mais est devenu l'objectif même du conflit. Très clairement, ces déplacements forcés sont motivés par des raisons qui relèvent sans conteste de la définition du réfugié telle que stipulée dans la Convention. Pourtant, dans certaines régions, les États ont souvent eu des difficultés à l'admettre dès le début de la crise et ont préféré élaborer des réponses ad hoc et discrétionnaires. Il existe également de nombreuses situations de réfugiés qui perdurent, car elles résultent de conflits qui n'ont pas été réglés par la fin de la guerre froide et qui ont perduré de manière autonome, souvent financés par le pillage de ressources naturelles précieuses et/ou par le commerce illicite des armes légères* »³.

Avec son corollaire, la crise de 2003 a causé plus de 300.000 morts et 2,4 millions de déplacés⁴. Durant la période, plus de 250.000 ont trouvé refuge à l'est du Tchad⁵. Ils sont installés dans 12 camps notamment dans les camps de Kounoungou, de Milé, de Goz-Amir, de Djabal, de Koukou, Farchana, de Gaga et d'Amleyona, d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi, d'Ourécassoni et le site de Kerfi.

Les statistiques de l'enregistrement conjoint de la Commission nationale d'accueil de réinsertion des réfugiés et des rapatriés (CNARR)⁶ et du Haut-Commissariat pour les réfugiés (HCR) estiment à 334.640 le nombre des réfugiés soudanais au Tchad à nos jours⁷.

³ Erika F., Volker T. et Frances N., *La protection des réfugiés en droit international*. Collection de droit international sous la direction de Vincent P., ISBN 978-2-8044-2385-8. Ed. Larcier. Bruxelles. 2007. Page 32.

⁴Pier P., *Génocide au Darfour : le calcul économique du gouvernement soudanais*. Accueil – Actualité – Figaro. Publié le 05 septembre 2006. https://amp.lefigaro.fr/debats/2006/09/01005-20060905ARTFIG90057-genocide_au_darfour_le_calcul_economique_du_gouvernement_soudanais.php , consulté le 08 février 2019.

⁵ SECADEV, *Qui sommes-nous*. <https://secadev.wordpress.com>, consulté le 09 juin 2018.

⁶ CNARR est une institution tchadienne qui se charge de la question des réfugiés ; elle est placée sous tutelle du Ministère de l'Administration du Territoire. Source : <https://cnarr-tchad.site123.me/> , consultée le 21 octobre 2018

⁷ HCR & CNARR, *Chiffres des Personnes relevant de la compétence du HCR au Tchad (Résumé)*. Statistiques périodiques. Tchad. Aout 2018. Page 3.

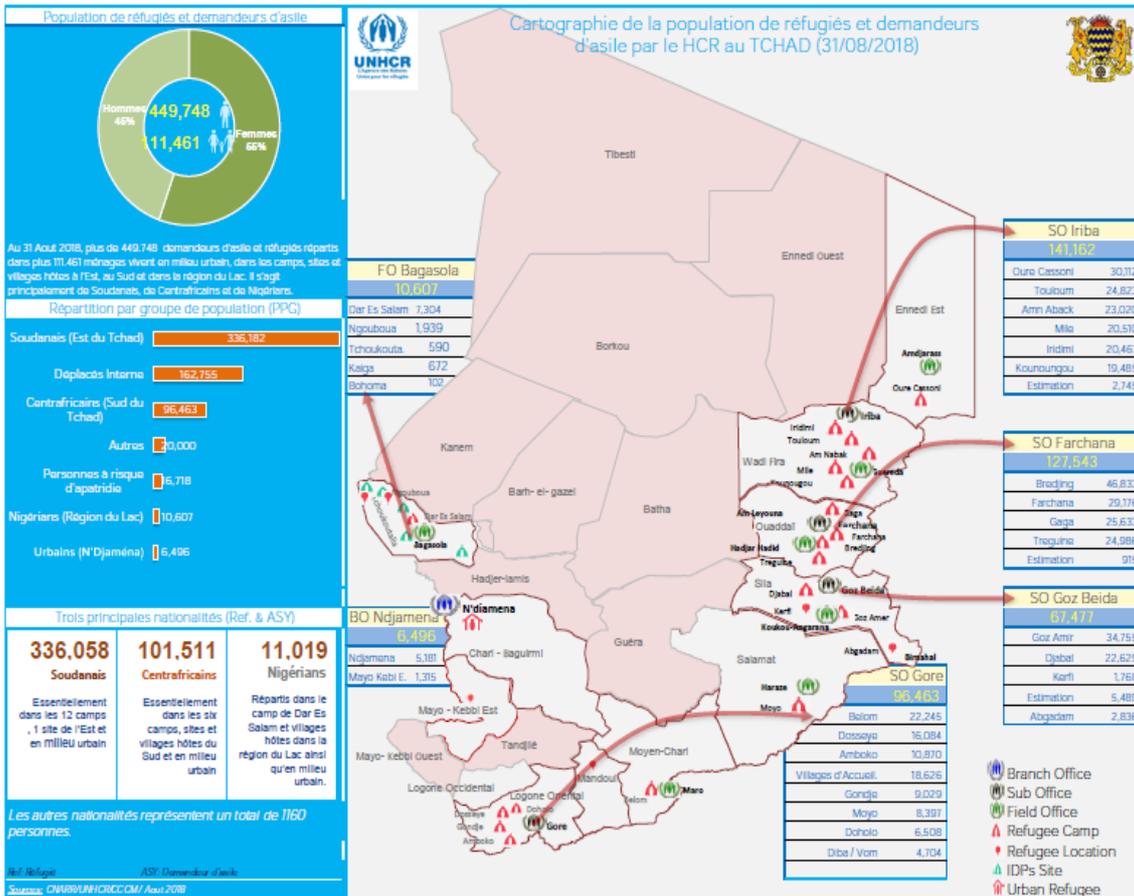


Figure 1 Cartographie de la population de réfugiés et demandeurs d'asile au Tchad⁸ (HCR, 2018)

« Pour les personnes qui fuient les conflits et les persécutions, trouver la sécurité et un abri dans un camp de réfugiés est un succès en soi. Mais une fois reconnus réfugiés, que faire ? Le déplacement peut durer des années, voire des décennies. Les situations prolongées de réfugiés augmentent actuellement du fait de conflits de plus en plus complexes et difficiles à résoudre. »⁹ ((WLL) 2008).

A l'instar de ces conflits, le déplacement des réfugiés en provenance du Darfour est l'un des défis humanitaires sur le continent africain qui perdure. En réponse à ce défi, la solidarité internationale se mobilise du côté du pays hôte en apportant et multiplie son soutien aux soudanais trouvant refuge à l'est du Tchad.

« L'urgence à l'est du Tchad tire à sa fin, le développement redevient la priorité des acteurs. »¹⁰

En effet, la réponse humanitaire s'est ainsi élargie pour inclure des interventions post-crise, de la prévention et des activités dans les secteurs de la santé communautaire, l'éducation et les

⁸ Cartographie issue des statistiques périodiques du HCR Tchad, publiées le 31 Aout 2018.

⁹ WLL, *Des femmes qui avancent*. Les femmes à la conquête de leurs moyens de subsistance. HCR. Genève. 2008. Page 2.

¹⁰SECADEV, *Qui sommes-nous*. <https://secadev.wordpress.com>, consulté le 09 juin 2018.

programmes psychosociaux. Cela a abouti à une insistance croissante sur les liens entre urgence et développement¹¹.

C'est dans ce contexte que les humanitaires orientent leurs interventions sur la stratégie de sortie axée sur les moyens de subsistance. Cette stratégie partagée par les Organisations non gouvernementales (ONG) opérant dans les camps de réfugiés soudanais s'inspire de la stratégie cadre du HCR : la stratégie globale pour les moyens de subsistance.

La Stratégie globale pour les moyens de subsistance s'appuie sur la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés¹² qui définit un cadre juridique propice à l'instauration de l'autosuffisance graduelle dans les pays d'asile. Les États signataires s'engagent à accorder des droits qui permettent aux réfugiés de participer à des activités génératrices de revenus et leur garantissent un accès aux installations et aux services locaux¹³.

C'est en épousant cette stratégie, que certains humanitaires, ont intégré dans leurs interventions à l'est du Tchad des approches des moyens de subsistance. Il s'agit notamment des organisations telles que le Secours catholique pour le développement (SECADEV), la Hebrew Immigrant Aid Society (HIAS) et JRS intervenant dans les camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécassoni.

Créé par l'Archidiocèse de N'Djamena en 1982 et présent dans les camps de Kounoungou, de Milé, d'Iridimi, d'Am-Nabak et de Touloum, SECADEV est une association diocésaine avec pour vocation le secours d'urgence et le développement. Il prend part aux opérations de transfert des réfugiés dans les camps de Farchana et Touloum, les deux premiers créés au Tchad en janvier 2004 et s'est vu attribuer la responsabilité des secteurs de l'Eau et de l'Assainissement, de la distribution des vivres et des non vivres (infrastructures, abris). C'est en 2008, qu'il intègre la stratégie des moyens de subsistance¹⁴.

Présent au Tchad depuis 2005 et ayant pour domaine d'intervention la protection, HIAS a lancé en février 2017 son programme axé sur le permagardening. Au travers ce programme, 20 jardiniers en chef et 300 autres réfugiés ont été formés. Ces derniers 300 ont réussi à créer leurs propres potagers¹⁵.

JRS amorce son programme des moyens de subsistance en 2017. Il élabore et adapte sa stratégie par rapport son domaine d'intervention au Tchad, l'éducation. La stratégie consiste à accompagner les communautés des réfugiés dans le processus de l'autonomisation des écoles à travers les AGR. Il s'agit notamment de former les entités de gestion scolaire et les associations des parents d'élèves, des mères élèves à mettre en place des AGR pour soutenir les besoins des écoles dans les camps.

L'étude se porte essentiellement sur l'intervention de JRS et en l'occurrence sur la stratégie du programme livelihoods au niveau de la base d'Iriba. Cette stratégie basée sur l'approche de groupe sur

¹¹ ALNAP, *Première partie : Concevoir une stratégie d'implication des populations affectées par une crise dans la réponse humanitaire* - Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires - Groupe URD. 2005. pp 20-47.

¹² Voir le document Convention et protocole relatifs au statut des réfugiés, avec une note introductive d'août 2010. <http://www.hcr.org/3b66c2aa10.html>.

¹³ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Page 15.

¹⁴ SECADEV, *Qui sommes-nous*. <https://secadev.wordpress.com>, consulté le 09 juin 2018.

¹⁵ HIAS, *fact sheet : Chad*. www.hias.org/sites/default/files/10.17_-_hias_countryprofile_chad_final.pdf, consulté le 25 mai 2018.

le genre intègre trois grands axes (diagnostics, formations et implémentations) dans son processus. Transversal, le programme livelihoods de JRS se greffe aux objectifs d'autonomisation des cibles de ces autres programmes liés à l'éducation à travers la mise en place des activités génératrices de revenus.

Depuis janvier 2017, l'organisation a mis en œuvre quatre projets au travers son programme livelihoods au niveau de la base d'Iriba. Ces projets sont soutenus par les financements du HCR, du Bureau de la population, des réfugiés et de migration (BPRM) et du Fonds des Nations unies pour l'enfance (Unicef).

Cependant, il ressort certaines difficultés qui empêchent JRS à atteindre normalement les objectifs de son programme livelihoods dans ces camps. Afin de mieux cerner les contours de ces difficultés, il importe de faire une analyse au niveau de la zone d'étude.

Plusieurs facteurs peuvent justifier la pertinence du choix de ce thème mettant en liaison les moyens de subsistance et le droit à l'éducation dans les camps de réfugiés.

1.2 Nécessité des interventions en faveur de l'autonomisation des écoles

1.2.1 Pertinence théorique

Selon le document cadre du HCR¹⁶ sur la question, une stratégie du HCR pour 2014-2018 : les réfugiés doivent bénéficier au fil du temps d'un large éventail de droits dans la mesure où leurs liens avec le pays d'accueil se renforcent. Autrement dit, la Convention de 1951 offre aux réfugiés une base solide grâce à laquelle ils pourront retrouver peu à peu une indépendance sociale et économique. Les pays d'accueil doivent faire tout leur possible pour garantir la protection des droits relatifs aux activités génératrices de revenus, notamment le droit à la liberté de mouvement qui permet aux réfugiés de vendre leur production et d'avoir accès au marché du travail. De même, il est essentiel que les réfugiés puissent avoir accès à l'éducation, aux soins de santé et aux autres services sociaux lorsqu'ils sont disponibles.

La stratégie entend également contribuer à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) dans les pays d'accueil et les pays de retour.

Enfin, la stratégie servira de guide au HCR pour la réalisation de l'une de ses priorités stratégiques globales (PSG 2) : améliorer la protection et le bien-être des personnes relevant de la compétence du HCR en soutenant le potentiel de chaque être humain à travers l'éducation, la formation, l'aide aux moyens de subsistance et les activités génératrices de revenus. De plus, la stratégie s'inspire des enseignements tirés du monde du développement en matière de protection de la sécurité alimentaire et de croissance économique équitable¹⁷.

¹⁶ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. 56 pages.

¹⁷ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Pages 15-16.

La stratégie pour les moyens de subsistance s'appuie sur l'expérience des réfugiés, qui font tout leur possible pour gagner leur vie, ainsi que sur celle du HCR et de ses partenaires qui mettent en œuvre les projets d'appui auxdits moyens de Subsistance.

Les examens thématiques et les évaluations réalisées par le HCR sur les moyens de subsistance ont permis de tirer des enseignements cruciaux.

- Selon leur environnement politique, les pays d'accueil imposent différents degrés de restriction sur les possibilités d'autosuffisance des réfugiés. Très souvent, les réfugiés et les demandeurs d'asile sont exclus du marché du travail formel et n'ont pas accès à l'éducation ni aux services de santé. Cette situation les rend plus vulnérables à l'exploitation économique, aux arrestations et aux détentions.
- Malgré les restrictions, les réfugiés trouvent de nombreuses façons de survivre et de gagner leur vie, notamment en réalisant des tâches journalières pour le secteur informel. Le manque d'accès au marché du travail peut augmenter le risque de recours à des stratégies de survie néfastes telles que la prostitution de survie, le travail des enfants et le mariage précoce ou forcé.
- Les points forts dont disposent les réfugiés à leur arrivée (p. ex., leurs compétences, leurs ressources financières et leur santé physique) sont essentiels pour accroître leurs possibilités d'accès à des emplois sûrs et productifs. Toutefois, ces atouts sont souvent insuffisants dès le début ou s'affaiblissent au fur et à mesure des années de déplacement.
- Pendant ou après une crise, il est important que les personnes déplacées deviennent économiquement actives dès que possible. Les réfugiés qui atteignent rapidement un certain niveau d'autosuffisance arrivent mieux à préserver leurs points forts, à saisir les occasions et à conserver leur dignité, par rapport aux réfugiés assistés.
- Pour atteindre les objectifs d'autosuffisance, il est essentiel d'allonger la durée des interventions humanitaires. En accordant la priorité aux mesures à court terme, les processus de planification et de budgétisation ont tendance à exclure les interventions à long terme qui visent à développer les capacités et à renforcer l'accès aux activités de subsistance pour les réfugiés. De par leur nature, ces deux derniers objectifs prennent du temps. La culture du HCR elle-même doit évoluer pour aider les réfugiés à sortir de la dépendance et à utiliser leurs propres solutions¹⁸.

De ce qui précède, il est à noter que l'accès à l'éducation et aux moyens de subsistance reste un des défis majeurs des acteurs engagés à accompagner le HCR dans l'atténuation voire la résolution des crises humanitaires.

Les extraits des recommandations et du plaidoyer de WWL démontrent clairement la pertinence et la nécessité à orienter les actions humanitaires pour l'autonomisation des réfugiés et par exemple l'accès à l'éducation comme gage de dignité. Le Women leading for livelihoods (WLL) recommande d'assurer que ceux qui se trouvent pris dans ces conflits puissent utiliser et développer des compétences qui

¹⁸DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Pages 13-14.

leur permettront de trouver un emploi, d'obtenir un revenu et de subvenir aux besoins de leurs familles. Les réfugiés ont besoin d'être soutenus pour préparer un futur durable, quel qu'il soit : pour reconstruire leurs communautés lorsqu'ils rentreront chez eux ; pour réussir leur intégration et celle de leurs familles dans le pays d'asile ; ou pour faciliter leur réinstallation dans un pays tiers¹⁹.

La réponse sur la stratégie globale démontre qu'au niveau local, les actions du HCR témoignent d'un impact croissant depuis quelques années. Toutefois, pour que l'impact devienne significatif sur le plan mondial, les activités de subsistance éprouvées devront être largement reproduites et intensifiées, en fonction de chaque situation. Pour cela, il faudra faire un meilleur usage des informations disponibles sur les populations de réfugiés, recueillir des données économiques supplémentaires, mieux cibler les interventions pertinentes, sélectionner des partenaires qui adoptent une approche à long terme axée sur le marché, et mettre en place un suivi et une évaluation de qualité²⁰.

1.2.2 Pertinence pratique

C'est dans l'élan de réponse que les organisations humanitaires comme JRS ont accouplé la stratégie globale du HCR à leurs interventions respectives dans les quatre camps des réfugiés à l'est du Tchad. La dynamique de JRS intègre progressivement la sortie du processus d'assistantat des écoles de Touloum, d'Am-Nabak, d'Iridimi et d'Ouréassoni à leur autonomisation. Pour que cette transition de processus soit pérenne, une évaluation continue de cette nouvelle stratégie est vitale.

Les facteurs qui déterminent la pertinence pratique et justifient le choix du sujet de mémoire sont les suivants :

- la croissance et les données démographiques des communautés réfugiés²¹. La tranche d'âge comprise entre [5-17] représente 40% en moyenne les populations de chaque camp :
 - o Ouréassoni : 12.368 sur 30.112 soit 41,07%
 - o Touloum : 10.309 sur 24.823 soit 41,53%.
 - o Am-Nabak : 9.535 sur 23.020 soit 41,42%.
 - o Iridimi : 8.277 sur 20.467 soit 40,44%.
- le droit des enfants d'accès à l'éducation de qualité ;
- les programmes d'assistantat voient leurs financements diminuer considérablement ;
- la responsabilisation et l'autonomisation des structures scolaires dans les camps ;
- les besoins de fonctionnement des écoles ;
- et l'incapacité financière des parents d'élèves à répondre aux besoins de l'éducation.

¹⁹ WLL, *Des femmes qui avancent*. Les femmes à la conquête de leurs moyens de subsistance. HCR. Genève. 2008. Page 2

²⁰ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Pages 14-15.

²¹ Chiffres des Personnes relevant de la compétence du HCR au Tchad (Résumé).

1.3 Enoncé du problème

La question d'élaboration des stratégies adaptées pour les moyens de subsistance reste une préoccupation majeure dans les contextes humanitaires. Conscients des effets du joug du continué assistanat, les ONG sur le terrain orientent maintenant leurs stratégies plus vers le développement. Ainsi, ils mettent le processus de l'autonomisation de ces personnes vulnérables au cœur de leurs actions. Malheureusement, ces stratégies peinent quelque fois à trouver bon chemin sur le terrain compte tenu des contextes spécifiques à chaque camp.

Dans le cas de l'étude, les difficultés majeures sont celles à mettre en place les projets et d'assurer leur réussite. Ces difficultés empêchent la base JRS d'Iriba d'atteindre d'une certaine manière les objectifs de son programme livelihoods dans les quatre camps. Elles se traduisent par le manque de coopération des groupes d'administration et la rétention des informations relatives aux activités des AGR avec l'équipe terrain ; le non-respect des rendez-vous de travail pour les suivis des AGR implémentées ; l'exclusion des couches vulnérables en l'occurrence l'absence des femmes dans le processus d'implémentation ; la non-implication et la non-participation de certains membres des groupes cibles dans les activités liées aux AGR ; les tensions de leadership dans les groupes de gestion des AGR ; les revenus mensuels des AGR mal renseignés et le manque de recouvrement des fonds de réserve pour l'éducation ; le manque de prise en compte des besoins urgents des écoles par les Groupes d'administration des AGR (GAA) etc.

Pour causes, ces difficultés peuvent être justifiées par les perceptions sociales, culturelles et religieuses des réfugiés de ces camps et l'état pilote du programme livelihoods de JRS.

Toutefois, à l'égard de ces difficultés susmentionnées, il importe de jeter un regard critique sur la stratégie du programme et d'estimer si elle est adaptée dans ces quatre camps.

Pour répondre à cette interrogation, une évaluation sur la stratégie mérite d'être faite afin de permettre de mesurer leur incidence sur le programme : d'où le choix du thème de mémoire « *Evaluation de la stratégie du programme livelihoods de JRS Tchad au niveau de la base d'Iriba* ».

L'étude prend en compte 4 camps sur les 12 à l'est du Tchad où JRS y intervient. Il s'agit singulièrement des camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi situés dans la province de Wadi-Fira et d'Ourécaïsoni dans l'Ennedi-Est.

1.4 Objectifs et propositions de recherche

1.4.1 Objectifs

L'objectif général de l'étude est d'évaluer la stratégie du programme livelihoods de JRS au niveau de sa base d'Iriba.

Spécifiquement, il est question de :

- évaluer l'implémentation des AGR dans les camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécaïsoni ;
- faire des propositions et recommandations opérationnelles en vue d'améliorer et de pérenniser le programme Livelihoods de JRS au niveau de la base d'Iriba.

1.4.2 Propositions de recherche

A l'égard des difficultés mentionnées dans l'énoncé de problème, il est à estimer que la stratégie du programme n'est pas adaptée pour les camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécassoni. Pour chercher à approfondir cette question, il importe de voir si :

- l'approche de groupe basée sur le genre suffit à elle seule de mettre en œuvre la stratégie du programme dans les camps ;
- une analyse des parties prenantes a été faite lors des études de marché et des analyses socioéconomiques aux débuts de l'implémentation des quatre projets ;
- la stratégie du programme de JRS a intégré les aspirations dès sa conception.

Après l'état des lieux, nous estimons l'existence d'un problème lié à l'élaboration de la stratégie du programme livelihoods de JRS. C'est sur cette base que nous allons évaluer le programme des moyens de subsistance dans un contexte particulier pour voir si elle est adaptée en vue de proposer une amélioration continue de la stratégie.

2 Concepts des livelihoods dans un contexte de crise humanitaire

2.1 Revue documentaire

2.1.1 Cadre conceptuel

Le concept livelihoods

Définition des livelihoods

A l'issue de cette étude, plusieurs concepts relatifs à l'approche des livelihoods sont employés. Pour permettre leur compréhension et de montrer l'importance de leur exploitation, il importe de les définir.

Les moyens de subsistance, les moyens d'existence ou livelihoods sont définis comme étant la combinaison de ressources (naturelles, humaines, physiques, financières, sociales et politiques), des activités et de l'accès à celles-ci, qui ensemble détermine la manière dont un individu ou un ménage gagne sa vie (Adapté de Ellis, 2000)²².

Le HCR les définit comme « *les activités qui permettent aux populations de subvenir à leurs besoins fondamentaux, comme manger, boire, se loger et s'habiller. En exerçant ces activités de subsistance, les personnes acquièrent les connaissances, les relations sociales, les matières premières et d'autres ressources nécessaires pour satisfaire leurs besoins individuels ou collectifs de façon durable et digne. Les activités de subsistance sont généralement des tâches répétitives propres à un secteur pourvoyeur de revenus comme l'agriculture, le pastoralisme, la pêche, l'emploi salarié au sein d'un secteur commercial ou l'entrepreneuriat. En principe, les personnes travaillent dans un ou plusieurs secteurs fournissent des biens et des services dans le cadre d'une économie de marché basée sur l'échange d'argent ou le troc. En travaillant, elles assurent leur sécurité alimentaire et leur autosuffisance, et contribuent à la stabilité, la prospérité et la paix dans l'ensemble de la communauté.* »²³.

« Le terme « moyens de subsistance » désigne les moyens de gagner sa vie, notamment : moyens de subsistance, immobilisations corporelles et incorporelles²⁴. L'emploi peut fournir un moyen de subsistance, mais la plupart des moyens des pauvres sont basés sur de multiples activités et sources de nourriture, revenu et sécurité ».

Approche livelihoods

« *La pauvreté se révèle être une réalité complexe, s'exprimant dans de multiples dimensions, économiques et sociales, relevant d'un processus au sein duquel les individus sont influencés par leur environnement naturel et institutionnel. Les aspects sociaux doivent être pris en compte conjointement aux aspects économiques.*

²² IISD, HELVETAS & SEI., *Community-based Risk Screening Tool – Adaptation and Livelihoods - CRISTAL User's Manual Version 5*. Publié par International Institute for Sustainable Development. Winnipeg. 2012. 56 pages.

²³ Définition donnée par le HCR.

²⁴ Chambers R. & Gordon C., *Sustainable Rural Livelihoods : Practical Concepts for the 21st Century*, Discussion Paper 296, IDS. University of Sussex, Brighton, UK, February. 1992. Pages 9-12.

Ces aspects débordent largement le cadre de l'approche monétaire de la pauvreté. Par conséquent, s'engage une réflexion de fond sur des méthodes plus aptes à traiter des aspects qui ne se prêtent pas aux analyses conventionnelles. Ainsi, au renouvellement des problématiques de la pauvreté correspond un renouvellement des méthodologies qui se traduit par la mise sur pied de systèmes alternatifs d'investigation, s'efforçant de répondre à la nouvelle donne scientifique. D'une part, le modèle standard est enrichi par les travaux de Sen (1999). Le niveau de bien-être de l'individu est alors déterminé par ses fonctionnements réalisés (ou son niveau de consommation comme dans l'approche standard) mais aussi par ses possibilités de choix (capacités). D'autre part, avec l'affinement de la réflexion sur la nature et les causes de la pauvreté et sur les caractéristiques et le comportement des pauvres, ces dernières années, on comprend la nécessité d'établir une distinction entre l'ampleur, la gravité et la répartition de la pauvreté (dans le temps et dans l'espace) (Lipton et al, 1992). On s'oriente désormais vers une intégration des caractéristiques et des causes multidimensionnelles qui concerne les moyens d'existence durables (the sustainable livelihood).

L'approche basée sur les moyens d'existence durables a émergé ces dernières années, comme une alternative en réponse aux nouveaux questionnements relatifs à l'analyse de la pauvreté. Alors que la pauvreté monétaire décrit un état de privation vis-à-vis de certaines variables, cette approche s'attache aux perceptions des individus et à la description du processus de la pauvreté en analysant les choix comportementaux. On reconnaît de plus en plus l'importance de la possession de biens pour les pauvres, ceux-ci sacrifiant souvent la consommation courante pour protéger leurs avoirs. Les fluctuations de la pauvreté (selon les saisons, dans les différentes étapes de l'existence) sont mieux connues. La vulnérabilité face aux chocs (maladie, aléas climatiques, etc.) est désormais considérée comme un facteur essentiel d'appauvrissement. On souligne la nécessité d'appuyer des stratégies de survie diverses et créatives ainsi que la nécessité de promouvoir des sources de revenus durables ou la sécurité des moyens de subsistance. L'existence de mécanismes d'équilibrage (entre vulnérabilité et augmentation du revenu, par exemple) est reconnue (Lipton et Maxwell, 1992 ; Dasgupta, 1993 ; Chambers, 1994).

Les moyens d'existence regroupent les capacités, les biens et les activités nécessaires aux individus pour assurer leurs besoins de base et pour atteindre leur bien-être. Carney (1998) mentionne que les moyens d'existence sont durables, lorsqu'ils permettent de s'adapter aux difficultés, de faire face à l'adversité, et de conserver ou améliorer les capacités et biens, tant dans l'immédiat qu'à l'avenir, sans pour autant compromettre la base de ressources naturelles. Bien que la durabilité des moyens d'existence nécessite qu'on s'intéresse à leur tendance actuelle et à leur évolution future, une bonne compréhension du passé, des conditions et tendances qui prévalaient doit être prise en compte.

L'approche par les moyens d'existence durables requiert un cadre théorique qui prenne en compte les relations complexes et multidimensionnelles entre l'environnement physique et social, c'est-à-dire qui permette d'intégrer dans une même analyse les multiples dimensions (économiques, sociales, culturelles et institutionnelles) du bien-être. Ce cadre théorique est un ensemble d'éléments permettant d'améliorer la compréhension des moyens d'existence, en particulier les moyens d'existence des pauvres. Mis au point par le Department For International Development (DFID), le cadre théorique de

l'approche par les moyens d'existence durables présente les principaux facteurs qui affectent le bien-être et les relations entre ces facteurs »²⁵.

La démarche livelihoods autrement dit l'approche des moyens de subsistance s'appuie sur un certain nombre de principes présentés brièvement ci-dessous :

- *Elle est englobante, c'est-à-dire qu'elle ne se cantonne pas à un seul secteur économique, et elle intègre la multiplicité des acteurs, des stratégies ;*
- *elle se fonde avant tout sur l'analyse des dynamiques de changement, les relations de cause à effet, l'enchaînement d'évènements des populations et de leurs moyens d'existence ;*
- *elle s'appuie sur les atouts et les forces disponibles au sein des populations, afin de les appuyer et de les renforcer, et non sur les besoins ;*
- *elle met l'accent sur la durabilité des systèmes. Ainsi, les moyens d'existence doivent être en mesure de résister aux chocs extérieurs, de ne pas dépendre de soutiens extérieurs eux-mêmes non durables (d'un point de vue économique et institutionnel et préserver la productivité des ressources naturelles ;*
- *et les moyens d'existence ne doivent pas compromettre ceux des autres segments de la population, voire des générations futures.*

L'approche se structure autour de l'analyse d'un certain nombre d'éléments dont l'articulation est présentée dans le schéma ci-après :

- *l'accès des populations aux atouts humains (santé, savoir-faire, main d'œuvre...), sociaux (réseaux d'appartenance, groupes sociaux, relations de confiance...), naturels (biodiversité, foncier, forêts, eau...), physiques (infrastructures, outillage, équipements...) et financiers (épargnes, revenus...) qui est représenté sous la forme d'un pentagone plus ou moins équilibré ;*
- *le contexte dans lequel vivent ces populations et notamment les dynamiques externes plus ou moins subies (changement technique, économique, démographique), les chocs, les ruptures et les évènements saisonniers ;*
- *les institutions, les politiques et les organisations qui influencent leurs moyens d'existence, les différentes stratégies qu'adoptent les populations pour parvenir à leurs fins.*

²⁵ Abdelaziz L., *Contribution du Bois Energie aux moyens d'existence durables des ménages riverains de la Réserve de Biosphère de la Pendjari*. Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi. 2007.

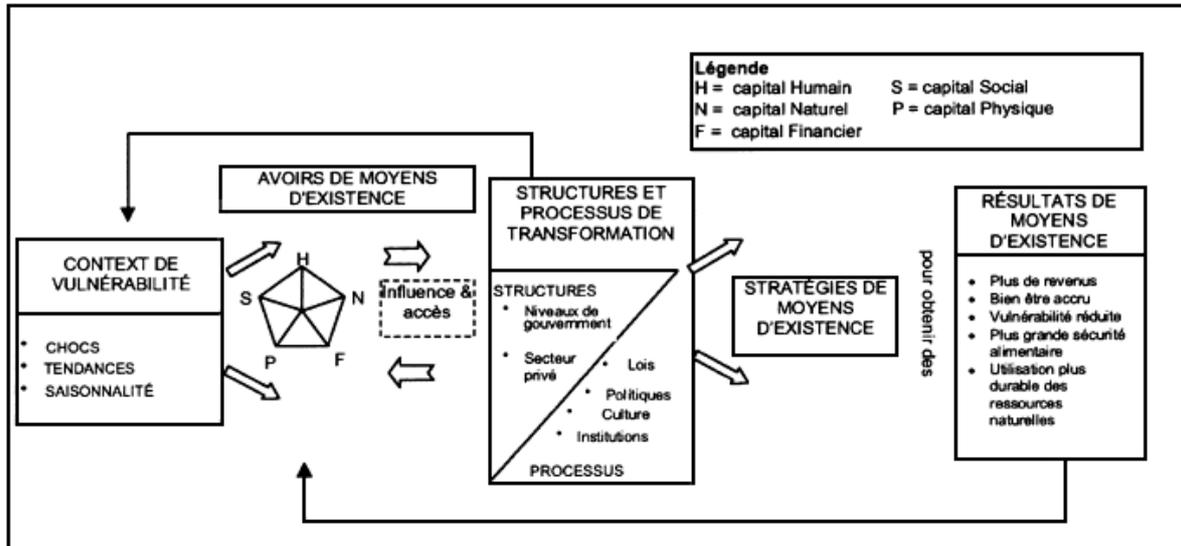


Figure 2 Système de l'approche des Moyens de subsistance Durable (DFID,1999).

Evaluation du programme

Selon le Secrétaire du conseil du trésor (SCT) du gouvernement québécois, l'évaluation de programme est « une démarche rigoureuse et systématique de collecte et d'analyse de données probantes sur les interventions afin de les améliorer ou de poser un jugement sur leur valeur et, ainsi, d'éclairer la prise de décision... c'est comparer les résultats obtenus aux résultats attendus, dans le but de fournir des constats validés et un avis utile aux décideurs »²⁶.

Une évaluation est généralement conduite après l'achèvement d'une opération ou de la phase spécifique d'une opération et comprend l'examen de tous les aspects d'un projet spécifique ou d'un programme global : la conception, la dynamique, la mise en œuvre et les résultats. Les conclusions d'une évaluation permettront généralement de déterminer la manière d'adapter ou d'améliorer l'objet de l'évaluation.

Les évaluations se divisent en différentes catégories :

- Évaluations participatives ou fondées sur la communauté ;
- Autoévaluations ;
- Évaluations qui ont fait leurs preuves ;
- Évaluations en fin de projet²⁷.

Ainsi pour suivre cette démarche, le choix des méthodes dépend des spécificités liées « en fonction de facteurs circonstanciels, par exemple l'urgence de la situation et le niveau d'accès aux zones touchées »²⁸. Ces méthodes sont abordées dans le « manuel pour la protection des déplacés internes » en ces différentes méthodes et leur catégorisation.

²⁶ SCT, *Guide de l'évaluation des programmes*. MESI. Québec. Ed. Mars 2017. Page 5.

²⁷ GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. Genève.2008. Page 105.

²⁸ GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR. Genève.2008. Page 96.

« Il existe diverses méthodes d'évaluation et d'analyse de la situation, en matière de protection, d'une population ou de groupes spécifiques : les évaluations rapides, les évaluations standard ou le profilage. Le choix se fera souvent en fonction de facteurs circonstanciels, par exemple l'urgence de la situation et le niveau d'accès aux zones touchées.

Toutes les méthodes comprennent cependant un examen des documents, des évaluations participatives et des consultations avec les principaux acteurs. Toutes les évaluations concernant la protection et toutes les analyses ultérieures doivent également être fondées sur les normes relatives aux droits de l'homme et devraient prendre en considération les préoccupations en matière de protection des personnes de tous âges, des deux sexes et d'origines diverses ».

Stratégie de projet

Les travaux de Erik W. Larson et Clifford F. Gray montrent que la formulation d'une stratégie répond à la question suivante : « *que doit-on faire pour atteindre les objectifs ?* ». Ces auteurs définissent une stratégie de projet comme étant une stratégie qui consiste entre autres à déterminer et à évaluer les solutions qui sont en accord avec les objectifs de l'organisation et à choisir la meilleure d'entre elles. Elle consiste à déterminer les fondements sur lesquels s'appuiera le programme dans le but de mener à bien ses activités sur le terrain²⁹.

« *Les stratégies se présentent sous différentes formes, mais plusieurs éléments standard sont à prendre en considération afin que le document de stratégie soit clair, orienté vers l'action et pratique : - (I). Contexte. - (II). Analyse de situation. - (III). Scénarios possibles. - (IV). Principes fondamentaux. - (V). Cadre juridique. - (VI). Objectifs. - (VII). Plan d'action. - (VIII). Coordination. - (IX). Principaux indicateurs. - (X). Obstacles/hypothèses. - (XI). Coûts. - (XII). Présentation. - (XIII). Portée.* »³⁰

Qualités d'une bonne stratégie

Cinq (5) critères pourront définir les qualités d'une bonne stratégie de projet. Il s'agit notamment des ressources, une organisation, d'un système de planification et de contrôle, la motivation des participants et l'établissement d'une liste des priorités³¹.

Quant au HCR à travers son Groupe sectoriel chargé de la protection, il exhorte les acteurs engagés dans la réponse humanitaire à s'entendre à l'utilisation des critères d'évaluation. Les six (6) critères qui doivent permettre aux opérations d'évaluer leurs différentes opérations sont³² :

- *Ouverture et représentation : dans quelle mesure les préoccupations et les opinions des femmes, des hommes, des garçons et des filles de tous âges, parmi les déplacés internes et les autres communautés touchées, sont prises en considération dans la conception des programmes et des activités.*

²⁹ Erik W. & Clifford F., *Management de projet*. ISBN13 : 978-2-10-058935-7. 2^{ème} Ed. DUNOD. 2014. Page 32.

³⁰ GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR. Genève.2008. Pages 100-101.

³¹ Erik W. & Clifford F., *Management de projet*. ISBN13 : 978-2-10-058935-7. 2^{ème} Ed. DUNOD. 2014. Page 33.

³² GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR. Genève.2008. Pages 104-105.

- *Pertinence : dans quelle mesure la stratégie de protection applicable aux déplacés internes et autres communautés touchées est conforme aux priorités et aux politiques des communautés elles-mêmes.*
- *Efficacité : dans quelle mesure le document relatif à la stratégie de protection a atteint ses objectifs.*
- *Efficiences : il convient d'établir si les actions planifiées ont été mises en œuvre d'une manière opportune et rentable.*
- *Impact : les effets à long terme, directs ou indirects, positifs et négatifs, sur les déplacés et les autres communautés touchées, qui sont la conséquence d'une activité, intentionnelle ou non intentionnelle.*
- *Viabilité : dans quelle mesure les objectifs d'une activité réalisée dans le cadre d'un programme se poursuivront après la fin du projet et dans quelle mesure le gouvernement, les déplacés et les autres communautés touchées, bénéficiant d'un projet, sont prêts à assumer la responsabilité de réaliser les objectifs du programme.*

Mesure des résultats d'une stratégie

La mesure des résultats d'une bonne stratégie dans le cadre humanitaire se base sur la constatation et d'appréciation des six (6) critères suivants : l'ouverture et représentation ; la pertinence ; l'efficacité ; l'efficiences ; l'impact et la viabilité.

2.1.2 Revue de la littérature

La lecture des travaux de Ulrich M. sur les « *Activités de reconstruction économique et sociale pour l'autonomisation de la femme à Bangui et ses environs* » ont permis de situer dans le contexte centrafricain la question du leadership dans les groupements féminins. A l'issue de cette recherche les principaux problèmes ressortis faisaient références :

- *au faible taux de scolarisation des filles et du manque de leur participation au programme de formation ;*
- *aux tabous et préjugés socioculturels ;*
- *à l'inaccessibilité physique et financière au droit et à la défense des groupes sociaux vulnérables ;*
- *et à la faible représentation des femmes dans les juridictions de droit moderne et leur insuffisance dans les juridictions de droit coutumier.*

Deux mémoires écrits en 2017 respectivement par IGNOME-LEYEPA A. et AGBOTON K. portant sur l'évaluation montrent l'importance d'une présentation contextuelle, les méthodes utilisées, les résultats découlant sur des propositions et recommandations.

Le thème de l'auteure IGNOME-LEYEPA A. traite sur « *l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'aménagement forestier de la société d'exploitation centrafricaine* ». L'objectif de l'étude est de contribuer au débat sur la gestion durable des forêts à travers l'aménagement forestier en Centrafrique. Elle se fonde sur la constatation du non-respect des dispositions du plan d'aménagement

par la Société d'exploitation forestière centrafricaine (SEFCA) et la perte de la biodiversité des forêts. L'auteure relève la concentration du pouvoir public au détriment des populations, l'absence d'étude d'impact environnemental et social au début de l'implémentation et la faible application des textes règlementaires en matière de gestion de l'environnement. Cette situation l'a amené à suggérer une approche du mode de gestion environnementale du massif forestier du sud-ouest de la République Centrafricaine et l'implication effective de toutes les parties prenantes³³.

Du domaine de la santé, AGBOTON K. aborde la thématique de l'évaluation en se focalisant sur « *l'évaluation de la stratégie de prévention de la malnutrition chronique du Niger : volet malnutrition* ». L'objectif est de relever les goulots d'étranglements et de proposer des approches solutions efficaces et efficientes du projet Initiative d'accélération des objectifs du millénaire pour le développement (IAOMD). Le manque de motivation de certains acteurs, la rupture des stocks de supplémentation nutritionnelle ainsi que les contraintes socioculturelles sont autant des difficultés qui ont constitué un frein à la mise en œuvre effective et dans le temps du projet. Ces difficultés n'ont pas permis d'atteindre l'objectif du projet qui était de réduire la prévalence de la malnutrition chronique des enfants au Niger de 0 à 23 mois de 38,3% soit une baisse de 2,8% sur la période déterminée. Pour y remédier, l'auteure préconise de prendre en compte l'éducation nutritionnelle et la pratique des maraîchages dans les écoles et les espaces publics. En sus, elle propose une prévention de la sous-nutrition infantile par la promotion d'une alimentation maternelle adaptée, une bonne condition physique et la santé de la mère.

La stratégie globale du HCR pour les moyens de subsistance jette les bases d'élaboration des stratégies des partenaires dont leur domaine d'intervention prend en compte la protection des réfugiés. Dans les contextes humanitaires où le HCR a mandat, Il en appelle à l'adhésion à cette vision relative à son programme sur les moyens d'existence. Comme il le stipule : « *La Stratégie globale pour les moyens de subsistance s'appuie sur la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés³⁴ qui définit un cadre juridique propice à l'instauration de l'autosuffisance graduelle dans les pays d'asile* »³⁵.

Cette dimension des droits de l'homme relatifs aux réfugiés prend en compte les critères fondamentaux qui forment les 8 principes directeurs³⁶ de sa stratégie globale à savoir protection ; l'Age-genre-diversité (AGD), l'équité, l'accès, la durabilité, l'autonomisation des communautés, la pertinence, la fiabilité et le renforcement des marchés locaux.

2.1.3 Cadre analytique

S'inspirant de sa définition, les revenus issus des AGR permettront aux réfugiés soudanais de subvenir aux besoins des écoles dans les camps à l'est du Tchad. Cependant, pour arriver à cet objectif,

³³ IGNOME-LEYEPA A., *Evaluation de la mise en œuvre du plan d'aménagement forestier de la société d'exploitation centrafricaine*. Gestion de l'environnement. GE 1356 IGN. Université Senghor. Alexandrie. 2017. 45 pages.

³⁴ Voir le document Convention et protocole relatifs au statut des réfugiés, avec une note introductive d'août 2010. <http://www.hcr.org/3b66c2aa10.html>

³⁵ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Page 15.

³⁶DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Page 11.

l'organisation en charge de l'éducation doit élaborer une stratégie adaptée aux niveaux national, de chaque base et de chaque camp où elle y intervient. Comme le recommande le Groupe sectoriel global chargé de la protection du HCR : « *Dans les opérations où deux pays ou plus ont des problèmes de protection, il peut être utile d'élaborer une stratégie régionale de protection. Ces stratégies peuvent répondre à des objectifs à moyen et à long terme. Une stratégie régionale n'exclut pas une réponse spécifique à un pays* »³⁷.

Ce document met en exergue les difficultés des organisations présentes sur le terrain. De par leur effectif insuffisant sur le terrain, ces organisations peinent à apporter les réponses aux besoins en matière de la protection. Situation qui demande à penser stratégie. Pour arriver à adapter les stratégies au niveau de chaque base voire de chaque camp, les évaluations continues sont nécessaires. « *Pour être efficaces, ces évaluations devraient être menées sur une longue période, par une personne ou une équipe ayant des compétences en recherche sociale*³⁸. »

La question du leadership n'est pas seulement un problème qui se résume dans les groupements féminins. Et par prudence Ulrich M. a pu souligner que ce n'était que « *la structuration des certains groupements et plateformes des femmes*³⁹ ». Cette situation caractérise les tensions qui pourraient surgir dans toute association humaine sur les préjugés basés sur le genre. Dans la recherche de solutions, l'auteur préconise « *la mobilisation de la population, les hommes en particulier, pour promouvoir les droits des femmes et abolir les stéréotypes sexistes entourant les tâches domestiques et les emplois rémunérés peut modifier les comportements sociaux et ébranler le statu quo des femmes* »⁴⁰.

L'emploi des maraîchages comme moyens de subsistance pour pallier aux problèmes liés à la nutrition infantile prouve le couplage de l'innovation et la réponse aux besoins de santé comme solutions durables⁴¹. Cette innovation est justifiée dans le cadre de JRS par le couplage des revenus issus des AGR pour soutenir les besoins des écoles dans les camps des réfugiés.

Les problèmes ressortis dans les recherches consultées qui présentent les similitudes avec le mémoire sont les problèmes dus :

- *au besoin à l'éducation ;*
- *au manque de participation des femmes dans les programmes ;*
- *aux tabous et préjugés socioculturels ;*
- *à la défense des groupes sociaux vulnérables ;*
- *et au manque d'adaptation des stratégies.*

³⁷ GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR. Genève.2008. Page 101.

³⁸ GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR. Genève.2008. Page 105.

³⁹ Ulrich M., *Activités de reconstruction économique et sociale pour l'autonomisation de la femme à Bangui et ses environs*, Université de Bangui – Master 2 en Action Humanitaire et Développement. 2015.

⁴⁰ Ulrich M., *Activités de reconstruction économique et sociale pour l'autonomisation de la femme à Bangui et ses environs*, Université de Bangui – Master 2 en Action Humanitaire et Développement. 2015

⁴¹ AGBOTON K., *Evaluation de la stratégie de prévention de la malnutrition chronique du Niger : volet malnutrition. Politiques nutritionnelles*. NS 1520 AGB. Université Senghor. Alexandrie. 2017.

2.2 Collecte de données

2.2.1 Observation sur le terrain

Pour mener cette étude, trois techniques ont permis la collecte de données sur le thème retenu dont l'observation. Selon N'DA P. l'observation représente une technique indiquée « *pour recueillir de visu et par soi-même, des informations à partir des situations, de comportements ou d'événements observés en train de se produire ; ce que ne peut obtenir une enquête par questionnaire ou par entretien ; ceux-ci fournissent simplement des opinions ou des représentations sur des situations, comportements ou des événements. Or, il s'agit de les observer eux-mêmes directement sur une période de temps donné ou selon une fréquence déterminée* »⁴².

En effet, l'expérience terrain vécue avec l'organisation JRS au niveau de la base d'Iriba a été le socle de la collecte de données sur le thème traité. Cette connaissance des réalités du terrain a permis d'observer les faits et recueillir les plaintes verbales des réfugiés durant toute la période de l'étude. Le recueil des plaintes ressort plus dans les causeries et discussions. Ce sont lors des formations AGR et des suivis des AGR et autres activités de JRS dans les camps que ces faits, comportements et plaintes ont été observés et recueillis.

2.2.2 Données en version dure

Les deux dernières techniques de collecte constituent l'étude documentaire du mémoire : le recueil des données physiques et numériques. Pour le recueil des données physiques (papiers) ou en version dure, la technique a consisté à la consultation des « *écrits, des relevés statistiques, des archives, des œuvres littéraires, des discours, etc.* » (N'DA, 2006).

S'inscrivant dans cette logique, ils ont été exploités et consultés notamment les documents de l'organisation JRS Tchad et les ouvrages de la bibliothèque de l'Université Senghor.

L'exploitation des documents de JRS s'est appuyée sur les archives et les rapports d'activités périodiques et de mission relatifs à l'exécution du programme livelihoods au niveau de la base d'Iriba et ceci durant la période d'expérience. Les documents cadres de droits de l'homme en l'occurrence de droits des réfugiés, les dictionnaires et les sujets traitant des moyens de subsistance consultés à la bibliothèque ont permis de compléter la collecte physique des données.

2.2.3 Données en version numérique

Sur l'ensemble des documents numériques consultés, une soixantaine ont été retenus et servis à l'élaboration de ce mémoire. Cette collecte est en grande partie le fruit de documents numériques de JRS ; de partage des documents par le département management, le laboratoire d'informatique et gestion (LIG), la bibliothèque en ligne de l'Université Senghor et le Directeur de mémoire ; de

⁴² N'DA P., *Méthodologie de la recherche : de la problématique à la discussion des résultats*. EDUCI. Abidjan. 2006. Page 77.

consultation des documents cadres du HCR relative à la protection⁴³ et aux moyens de subsistance ; des consultations et téléchargements des documents en ligne.

Ces documents sont entre autres le canevas du mémoire type Université Senghor ; le guide de rédaction mémoire ; la convention de Genève de 1958 relative à la protection des réfugiés ; l'étude socioéconomique⁴⁴ et le « *Guide d'application d'outils et d'activités AGR* » de JRS ; les documents et outils traitant des concepts de stratégie sur les moyens de subsistance de manière générale et dans les contextes humanitaires de manière particulière ; de l'évaluation des programmes.

Pour la documentation en ligne, une consultation régulière d'une trentaine de sites internet ont permis de compléter la documentation numérique. En dehors des sites généralistes, ces recherches se sont opérées sur les sites web des organisations et des bases de données tels que JRS, HCR, HIAS, SECADEV, CNARR, International rescue committee (IRC), Croix-Rouge, Cairn, Egyptian knowledge bank (EKB) et Google Scholar.

Les outils qui ont permis à leurs collectes ont les échanges des courriers électroniques tels que mails, le téléphone mobile, les réseaux sociaux (WhatsApp, Facebook) auprès du personnel humanitaire sur le terrain, les recherches internet, Google-Earth pour la conception des cartes des camps.

2.3 Traitement et d'analyse de données

Pour le traitement et l'analyse de ces informations recueillies, il a été utilisée la méthode qualitative. « *La « guerre de religion » quantitatif/qualitatif (Savall et Zardet, 2004) n'épargne pas la discipline des sciences de gestion et même si le débat semble aujourd'hui quelque peu archaïque, la hiérarchie entre les deux démarches reste à mettre au profit du quantitatif. Le qualitatif, étant peu balisé, est considéré comme peu noble, puisqu'il ne se prête pas à l'analyse statistique et manque de précision alors que les recherches quantitatives jouissent du paradigme de scientificité. Ainsi, si le qualitatif permet d'accéder au sens, le qualitatif permet respecte la justesse et à la précision des critères de scientificité (Duyck, 2003) »⁴⁵. Reconnaissant la pertinence d'une démarche quantitative, l'accent a été mis sur l'approche analytique. Ce choix s'explique de l'impossibilité à mener une étude quantitative objective compte tenu des difficultés rencontrées lors de cette étude (voir limites de la recherche).*

Néanmoins, toutes méthodes qualitatives s'inspirent toujours des informations quantitatives existantes et disponibles ou leur mixte utilisation (JICK, 1979).

Les outils d'analyse de base qui ont permis de justifier le respect de la justesse des informations de cette démarche sont le diagramme d'Ishikawa⁴⁶ et le FFOM⁴⁷. Ils ont permis de mettre en exergue les causes du problème identifié et d'étudier l'environnement interne et externe de la base JRS d'Iriba.

⁴³ La protection au sens de la protection des réfugiés du droit international.

⁴⁴ Etude socioéconomique et analyse des AGR réalisée en 2017 par la base de JRS d'Iriba.

⁴⁵ Erwan B., *Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?* Management & Avenir 2005/2 (n° 4). Page 60.

⁴⁶ Diagramme d'Ishikawa appelé aussi Diagramme de causes et effets ou encore Diagramme d'arêtes de poisson.

⁴⁷ FFOM, outil de stratégie d'entreprise désignant ses Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces.

2.4 Limites de la recherche

Tout travail scientifique présente des limites et le cas de cette étude n'en fait pas exception. Les limites rencontrées sont liées entre elles et se résument aux points suivants :

- *demande de collaboration sans suite.* Il avait été envoyé plus de deux fois une demande de collaboration avec JRS Tchad pour l'accès aux informations complémentaires sur le programme dans l'optique d'approfondir la recherche. Malgré les appels téléphoniques de relance, cette demande est restée sans suite.
- *manque de temps nécessaire pour réaliser l'étude.*
- *absence et l'insuffisance de l'utilisation respective de méthodes quantitatives et qualitatives.* Pour corroborer les propositions de recherche émises, il était par exemple fondamental de mener des enquêtes, des entretiens avec des focus group sur le terrain.

3 Stratégie du programme Livelihoods de JRS

3.1 Présentation de l'organisation JRS

3.1.1 JRS International

Fondé en 1980 par le père Pedro ARRUPE, le Service jésuite pour les réfugiés est une ONG catholique internationale. Partageant des valeurs liées à la dignité, la solidarité, la participation, la compassion, l'hospitalité, l'espoir et la justice, il a pour mission d'accompagner, servir et défendre les droits des réfugiés et des personnes déplacées de force

Pour y arriver, JRS exerce ses activités dans des cadres circonscrits d'urgence et de vulnérabilité comme les centres de détention, les camps de réfugiés et les zones de conflit. En fonction de ces moyens disponibles et prenant en compte ces personnes servies⁴⁸, JRS centre essentiellement ses activités dans le domaine de l'éducation.

En dehors de l'éducation, JRS aide les réfugiés et les personnes déplacées sur la base de la protection des droits humains principalement en leur fournissant des besoins fondamentaux tels que la nourriture, l'accès aux soins médicaux, les vêtements et à mettre en place des moyens de subsistance gage d'une autonomie socioéconomique.

En 2016, l'organisation avait fourni ses services à plus 730.000 réfugiés et personnes déplacées de force dans le monde⁴⁹.

Tableau 1 Services offerts par JRS en 2016 dans le monde (JRS, 2018)

Bénéficiaires	Services fournis	Nombre
Personnes déplacées de force et réfugiées	Aide d'urgence	270.000
	Education	155.500
	Protection des droits humains	31.000
	Autosuffisance	20.000
	Soins médicaux	28.500
	Psychosociaux	226.000
TOTAL		730.000

Implanté dans plus d'une cinquantaine de pays dans le monde, JRS a une structure organisationnelle stratifiée en trois niveaux. Il s'agit des bureaux nationaux sous dix (10) bureaux régionaux sous l'autorité du bureau international situé à Rome, en Italie.

⁴⁸ Personnes servies désignent ici les réfugiés. Jargon utilisé par l'organisation JRS désignant les nécessiteux, les personnes déplacées, les vulnérables et les réfugiés à qui, il livre ses services humanitaires.

⁴⁹JRS, *Servir*. <http://fr.jrs.net/servir/>, consulté le 25 septembre 2018.



Figure 3 Cartographie des bureaux JRS dans le monde⁵⁰ (JRS, 2018).

3.1.2 JRS Tchad

Le Service jésuite pour les réfugiés est représenté au Tchad depuis 2006 par un bureau national. Ce dernier est sous la coordination du bureau régional de l’Afrique de l’Ouest à Yaoundé, au Cameroun. JRS Tchad a pour domaine d’intervention l’éducation. Ses principales activités sont d’accompagner, de servir et de défendre les réfugiés soudanais à l’Est du Tchad à travers l’éducation (préscolaire, primaire, secondaire et tertiaire) et la protection de l’enfance. Il intervient dans douze (12) camps de réfugiés : Am-Nabak, Goz-Amir, Koukou, d’Ourécassoni, Touloum, Iridimi, Kounoungou, Milé, Djabal, Farchana, Gaga, Breidjine, Treguine et nouveau site de Kerfi.

Bureau national

Représentant le siège social au Tchad, le bureau national (BN) de JRS est situé à N’Djamena au quartier résidentiel, non loin de l’entrée principale de l’aéroport international Hassan Djamous. Il partage la boîte postale de la mission catholique au Tchad qui est le 456. Il présente une structure organisationnelle où se trouve la direction qui couvre les programmes de l’éducation, de la protection de l’enfance, des livelihoods ainsi que les directions de support (ressources humaines, finances et logistique) (Annexe 2).

La direction pays représente l’organisation auprès de ses autres partenaires. Elle est l’entité suprême qui décide de tout ce qui est relatif aux activités du Service au Tchad. Elle est en charge de la gestion stratégique de l’organisation, gère et supervise toutes les ressources du bureau national, du bureau de liaison d’Abéché et les quatre (4) bases installées à l’est.

La coordination nationale programme est en charge de la supervision des projets spécifiquement de l’éducation post-secondaire, de la protection et Education cannot wait (ECW). Elle assiste le chef de

⁵⁰ JRS, Carte. <http://fr.jrs.net/carte/>, consulté le 27 septembre 2018.

mission dans la gestion opérationnelle de tous les projets à travers la coordination des programmes éducation, protection de l'enfance, livelihoods et les fonctions supports de JRS.

Les programmes éducation sont le cœur des activités du service. La coordination nationale éducation et celle du post-secondaire sont séparées dans l'organigramme de l'organisation. La coordination post-secondaire est sous la supervision directe de la coordination nationale programme. Le rôle essentiel des programmes en charge de l'éducation est de coordonner la mise en œuvre des activités dans l'optique de fournir une éducation de qualité et accessible à tous les réfugiés soudanais vivant dans les camps.

Sous l'auspice du programme, la coordination en charge de la protection de l'enfance est chargée de soutenir la mise en place des mécanismes de suivi et de protection en matière de droits de l'enfant, de la violence basée sur le genre (SGBV) etc.

La coordination livelihoods de JRS Tchad est un programme transversal principalement au programme éducation. Il pour rôle d'aider les principaux programmes opérationnels de JRS à atteindre leurs objectifs par mise place des activités génératrices de revenus.

Les quatre autres coordinations nationales qui composent les fonctions supports de la mission JRS au Tchad sont les ressources humaines, les finances, la compliance et la logistique. Ces coordinations soutiennent la mise en œuvre des différentes actions de l'intervention humanitaire de JRS.

Bases sur le terrain

Ancien siège national de 2006 à 2008, le bureau de liaison d'Abéché joue le rôle de liaison comme son nom l'indique entre le bureau national et les quatre (4) bases de par sa proximité et l'accessibilité à l'aéroport. Il dispose d'un bureau et une guest-house au sein du centre catholique des jeunes. Cette guest-house permet de loger le staff de JRS en transit pour des raisons de congés, Repos & récupérations (R&R), déploiements, missions et aussi d'accueillir d'autres partenaires humanitaires.

Les quatre (4) bases de JRS sont toutes installées à l'est du Tchad. Leurs rôles essentiels sont de coordonner l'opérationnalisation des activités des programmes de l'éducation et de la protection de l'enfance dans douze (12) camps et un (1) site de réfugiés.

Tableau 2 Emplacements des 4 bases de JRS à l'est du Tchad⁵¹ (2019)

Bases	Provinces	Camps et site	Nombre des camps et site
Guéréda	Wadi-Fira	Kounoungou et Milé	2
Goz-Beida	Sila	Goz-Amir, Djabal, Koukou, Kerfi ⁵²	4
Farchana	Ouadaï	Farchana, Gaga, Amleyona	3
Iriba ⁵³	Wadi-Fira Ennedi-Est	Am-Nabak, Touloum et Iridimi Ourécaïsoni	4

⁵¹ Données issues des archives de JRS Tchad.

⁵² Kerfi est un site plutôt qu'un camp.

⁵³ La base JRS d'Iriba couvre deux provinces en terme d'intervention : le Wadi-Fira et l'Ennedi-Est. Le camp d'Ourécaïsoni est le seul camp situé dans l'Ennedi-Est. Voir annexes 3 à 7.

3.2 Présentation du programme livelihoods de JRS Tchad

Dès son arrivée, JRS a érigé des structures éducatives pour permettre aux réfugiés soudanais de bénéficier d'un des droits fondamentaux de l'homme, l'éducation. Avec l'aide des bailleurs, l'ONG mobilise les ressources dans les camps pour répondre aux besoins liés à l'éducation comme les enseignants, la construction des salles de classe, les manuels et kits scolaires etc. Ces bailleurs sont entre autres ALBOAN⁵⁴, BPRM, Unicef et HCR.

Pour l'opérationnalisation de son programme sur le terrain, la stratégie de JRS est décrite dans un document dit « *Guide d'application des activités et des Outils pour la mise en œuvre d'une AGR* ». Ce document décrit de manière méthodique les activités à exécuter par la coordination du programme, les outils à utiliser à ces fins. En outre, la stratégie du programme des moyens de subsistance du service jésuite pour les réfugiés au Tchad s'articule autour de trois (3) grands processus qui la résument :

- étude socioéconomique des AGR dans les camps ;
- cycles de formations sur la gestion des moyens de subsistance ;
- et l'implémentation des AGR.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, JRS travaille en étroite collaboration avec les partenaires qui interviennent dans la protection des réfugiés, notamment la CNARR, le HCR et l'Association pour la promotion des libertés fondamentales au Tchad (APLFT).

3.2.1 Etude socioéconomique des AGR dans les camps

L'étude socioéconomique résulte des enquêtes dans les camps. A l'aide des questionnaires élaborés et actualisés selon la pertinence des projets, se trouvent les rubriques de l'étude qui renseignent sur l'état des lieux des AGR existantes et les besoins en micro-projets rentables en tenant compte des aléas climatiques, sociaux, politiques, environnementaux et commerciaux.

3.2.2 Cycles de formations sur la gestion des moyens de subsistance

Croisant les données issues de l'analyse, deux cycles de formation de six (6) séances en moyenne devraient être dispensées aux cibles. Généralement, l'ensemble de ces formations est d'amener les apprenants à cerner la notion des moyens de subsistance ; de faire connaître leur implication dans les projets et les différentes phases d'implémentation d'une AGR ; élaborer les business plans sur le modèle CANVAS (Annexe 8) ; connaître l'utilité du marketing Mix et savoir mieux gérer une AGR.

3.2.3 Implémentation des AGR.

A la sortie des cycles de formations sanctionnées par les certificats de participation, JRS accompagnera ces bénéficiaires à l'implémentation effective de ces activités économiques dans les camps en les

⁵⁴ ALBOAN est une ONG de coopération internationale de la Société de Jésus pour le Pays basque et la Navarre.

fournissant essentiellement les matériels, matériaux et marchandises sur la base des plans d'affaires ayant un budget en moyenne de trois millions (3.000.000) de Fcfa.

Des groupes de gestion composés d'au moins trois (3) personnes appelés GAA seront mis en place. Ces personnes aideront et suivront les activités quotidiennes des AGR avec les gérants. Ils s'assurent le rôle de premier responsable de gestion. Ils sont tenus à communiquer toutes les informations relatives aux AGR implémentées à JRS.

Des documents juridiques qui doivent être signés entre les parties, serviront de garantie de responsabilité dès l'implémentation officielle des AGR dans les camps. La signature de ces documents se fera entre les cibles, JRS et trois témoins (CNARR, HCR et APLFT). Il s'agit de la convention, protocole d'accord AGR, contrat de location et l'accord de contribution communautaire. Ces documents juridiques définiront les responsabilités de chacune des parties prenantes dans le processus d'implémentation et la gestion des activités génératrices de revenus.

Une fois implémentées, les AGR feront objet de suivis hebdomadaires et mensuels. Les suivis hebdomadaires permettront à JRS d'accompagner les gérants et les groupes d'administration à une bonne applicabilité du marketing mix appris lors des formations en leur prodiguant des conseils et orientations dans leur gestion quotidienne.

A l'issue des suivis mensuels, des réunions dites réunions mensuelles de coordination AGR doivent être organisées en présence des bénéficiaires et JRS. Généralement, les points qui doivent être abordés à l'ordre du jour sont les présentations des flux mensuels de trésorerie ; les difficultés liées à la gestion de chaque AGR ; des listes de besoins des écoles ; les présentations et conseils de JRS.

Lors de recouvrement des revenus, la répartition des bénéfices mensuels doit se faire suivant les clauses de la convention d'AGR. En général, il serait dédié 60% des bénéfices aux FRE dans le but de prendre en charge les besoins urgents des écoles, 30% pour les groupes d'administration et de gestion des AGR et 10% pour l'entretien des matériels.

3.3 Résultats du programme livelihoods JRS 2017-2018 : base d'Iriba.⁵⁵

La base d'Iriba a mis en exécution quatre (4) projets au compte de son programme livelihoods entre janvier 2017 et juin 2018. Les projets avaient pour but l'implémentation de 7 AGR en 2017 et 9 en 2018 soit un total de 16 AGR. Les 2 projets de 2017 ont été financés par le BPRM et le HCR ; et les 2 autres en 2018 par le BPRM et l'Unicef via son programme « *Education cannot wait* » (ECW⁵⁶).

Sur les 16 AGR financées, seulement 32% soit 5 AGR ont réussies à être implantées dans les quatre camps et 12,5% soit 2 AGR qui fonctionnent normalement durant la période d'étude.

⁵⁵ Les informations contenues dans cette partie sont issues des rapports d'activités, des missions et autres documents internes du bureau national et la base d'Iriba de JRS.

⁵⁶ Le programme de l'Unicef ECW a commencé à financer le programme livelihoods de JRS à partir de janvier 2018.

Camp	Projet	Année	Niveau d'Étude / Cibles	Activités Génératrices de Revenus	AGR à implémentées	AGR fonctionnelles	Observations
Iridimi	BPRM	2017	Secondaire (COGES et APE du secondaire)	Boutique et Production d'Electricité domestique	1	1	Fonctionnelle malgré les pannes répétitives du générateur
	ECW	2018	Primaire (AME et APE du primaire)	Moulin de céréales	1	0	Projet en cours
Touloum	BPRM	2017	Secondaire (COGES et APE du secondaire)	Boutique et Production d'Electricité domestique	1	1	l'AGR marche très bien, cependant le GAA coopèrent très difficilement dans le recouvrement des FRE
	UNHCR		Primaire (COGES et APE du primaire)	Boutique Cosmétique	1	1	Mauvaise gestion de l'AGR au début a donné suite au remplacement du gérant.
	UNHCR		Primaire (AME)	Moulin et décortiqueuse de céréales	1	0	Réaffectation de l'AGR du camp de Touloum pour le bénéfice des AME
	ECW	2018	Primaire (AME et APE du primaire)	Boucherie, Cabine téléphonique, Boutique	3	0	Projet en cours
	BPRM		Secondaire (COGES et APE du secondaire)	Boutique	1	0	Projet en cours
Am-Nabak	BPRM	2017	Secondaire (COGES et APE du secondaire)	Boutique	0	0	1 AGR annulée pour non respect de la conformité du curriculum tchadien. Matériels redistribués aux AGR BPRM 2017 des camps d'Iridimi et Touloum
	UNHCR		Primaire (COGES et APE du primaire)	Boucherie moderne	1	1	Problème de leadership dans la gestion de l'AGR.
	ECW	2018	Primaire (AME et APE du primaire)	Recharge et vente de bouteilles de gaz butane	1	0	Projet en cours
Ourécassoni	UNHCR	2017	Primaire (COGES et APE du primaire)	Boutique	1	1	difficultés dans la gestion et coopération avec JRS. Les FRE ne sont recouverts jusqu'à là.
	ECW	2018	Primaire (AME et APE du primaire)	ventes de petits ruminants, boutique	2	0	Projet en cours
	BPRM		Secondaire (COGES et APE du secondaire)	Boutique	1	0	Projet en cours
TOTAUX DES AGR					15	5	

Figure 4 Matrice d'état des AGR de 2017-2018 (JRS Iriba, 2018)⁵⁷.

3.3.1 Camp d'Am-Nabak

Désigné comme « *camp à problème* » au même titre que celui d'Ourécassoni par les humanitaires sur place, le camp d'Am-Nabak a bénéficié du soutien de JRS pour l'implémentation des 3 AGR financées chacune par un bailleur. Il s'agit de BPRM et HCR en 2017 et ECW (Unicef) en 2018.

Une seule AGR sur les 3 a pu être implantée. Il s'agit de la boucherie moderne financée en 2017 sur fonds de le HCR. Cependant sa gestion reste mitigée. Quant à la boutique du projet BPRM 2017, elle avait été annulée. Cette décision de JRS se justifierait de l'inobservation de la conformité des curricula tchadiens par le COGES des écoles du camp d'Am-Nabak. Les produits et matériels afférents à ladite boutique avaient été redistribués aux AGR des camps de Touloum et d'Iridimi. Enfin, l'AGR du projet ECW 2018 dédiée à la recharge et vente de bouteilles de gaz butane est en phase d'implémentation.

3.3.2 Camp de Touloum

Les écoles du camp de Touloum portent à leurs actifs 7 AGR à implémenter. Deux de ces AGR sont fonctionnelles : une boutique avec production d'électricité domestique et une boutique cosmétique financés en 2017 respectivement par le BPRM et le HCR. Malgré la bonne gestion de l'AGR BPRM de

⁵⁷ La matrice d'état des lieux des AGR date de 25 aout 2018. Données susceptibles d'avoir évoluées.

2017, les fonds de réserve pour l'éducation (FRE)⁵⁸ peinent à être recouverts. Concernant la boutique cosmétique, elle avait enregistré une mauvaise gestion aux premiers mois de son implémentation. Une situation qui avait conduit au remplacement du gérant. Car ce dernier exerçait son propre commerce au détriment de la gestion de l'AGR qui lui avait été confiée, action contraire aux clauses du contrat.

Pour ce qui est du projet HCR 2017, un moulin et une décortiqueuse de céréales ont été octroyés à l'Association des mères-élèves (AME). Cette AGR a fait l'objet de refus par le COGES du camp d'Iridimi avant d'être transférée au bénéfice de l'AME de Touloum. En 2018, il est à dénombrer 4 AGR au total dont 3 (boucherie, cabine téléphonique, boutique) pour le projet ECW, et une boutique pour BPRM. Toutes ces quatre AGR étaient en cours d'implémentation durant la période d'étude.

3.3.3 Camp d'Iridimi

Le camp d'Iridimi enregistre deux AGR. La première est une boutique avec production d'électricité domestique issue du projet BPRM 2017. Elle fonctionne normalement malgré les pannes répétitives du générateur électrique. Elle reste la seule AGR des quatre camps à pouvoir générer sans difficulté les FRE pour les besoins de l'école secondaire. La deuxième est un moulin à céréales du projet ECW 2018 qui est en cours d'implémentation.



Figure 5 AGR, camp d'Iridimi projet-BPRM 2017 (JRS Iriba, 2018).

3.3.4 Camp d'Ourécaïsoni

Les écoles du camp d'Ourécaïsoni ont bénéficié de quatre AGR émanant des financements du HCR, de l'ECW et du BPRM. Connaissant un retard, la boutique du projet HCR 2017 a été implémentation à partir de mi-2018. En plus, elle connaît une gestion très mitigée et une mauvaise coopération entre le GAA et l'équipe de JRS d'Amdjarass. Ces difficultés ont engendré la fermeture intermittente de l'AGR et donc le non-recouvrement des fonds dédiés aux besoins des écoles.

⁵⁸ JRS, *La matrice d'état des lieux des AGR*. Iriba. Aout 2018.

Pour l'année 2018, 3 AGR ont été financées dont 2 par ECW et 1 par BPRM. Il avait été retenu une boutique et un point de ventes de petits ruminants pour le projet ECW ; et une boutique pour le projet BPRM. Ces trois AGR de 2018 étaient en cours d'exécution durant la période d'étude.

3.4 Analyse diagnostique des problèmes rencontrés par la base JRS Iriba

A cette étape cruciale de l'étude, il importe de chercher à connaître les causes plausibles qui retardent voire empêchent JRS à atteindre normalement les objectifs de son programme livelihoods au niveau de sa base d'Iriba. Autrement dit, une analyse des causes à effets des problèmes, une évaluation de l'environnement tant interne et externe de la base et une analyse de la coordination du programme vont permettre d'apprécier les desdits problèmes. Pour arriver à cette fin, deux outils d'analyse ont été choisis : le diagramme d'Ishikawa et le FFOM.

3.4.1 Analyse de causes et effets de la non-atteinte des objectifs

Matière : dépendance des écoles

La prise en charge des besoins des écoles dans les camps des réfugiés est l'étape qui doit se construire tout long du processus de leur autonomisation. Cependant, l'abstention des COGES à pouvoir répondre aux besoins mensuels des écoles impactent considérablement l'atteinte des objectifs du programme livelihoods au niveau des quatre camps. Ces besoins font appel spécifiquement aux inscriptions des élèves, aux matériels didactiques, aux incentives⁵⁹, aux kits scolaires, aux équipements et à leur entretien (tables-blancs, tableaux, bureaux etc.). Le manque de volonté des comités scolaires à pouvoir considérer la satisfaction de ces besoins retarderait plus loin l'autonomie des écoles dans la zone d'étude⁶⁰.

Matériels : Informations

Le mécanisme de traitement des données est l'un des défis majeurs au niveau de la base de JRS d'Iriba. En effet, à l'instar de l'étude socioéconomique réalisée par JRS début 2017 et actualisée selon ses quatre projets, l'on note une insuffisance d'analyse des parties prenantes aux projets. Analyse nécessaire pour intégrer les aspirations de ces cibles pour une bonne adaptation de la stratégie au niveau des camps.

En outre, JRS ne dispose pas d'un logiciel statistique approprié pour la conception, la collecte, le traitement, l'analyse et l'interprétation des informations relatives aux contextes socioéconomiques de chaque camp. De ces constats s'ajoutent le biais des informations recueillies. Ce phénomène des informations biaisées se justifie par la peur des communautés des réfugiés à ne plus être assistés par les humanitaires.

⁵⁹ Incentives sont une sorte de motivation financière offerte par JRS aux enseignants intervenant dans les écoles de camps de réfugiés.

⁶⁰ Ici, la zone d'étude fait référence aux quatre camps de réfugiés où intervient la base d'Iriba

Méthode : Approche

L'approche de JRS est basée sur le genre répondant ainsi à l'un des éléments du deuxième principe directeur du HCR⁶¹ en matière de stratégie de moyens de subsistance (HCR,2014). Cependant, les contextes des camps étudiés ne sont pas vraisemblablement favorables à ce principe prôné. Dans ces camps de réfugiés à dominance musulmane absolue, les préjugés religieux et socioculturels sont monnaies courantes. Ces pensées préconçues s'observent singulièrement par la discrimination à l'égard des femmes et l'exclusion des autres personnes socialement non assises dans les activités surtout à but lucratif.

Par manque d'une définition claire du mécanisme de recouvrement des FRE du programme livelihoods de JRS, la base d'Iriba ne parvient pas à faire gérer les fonds dédiés pour les besoins des écoles par les GAA. Cette situation s'observe d'une manière illustrative aux niveaux des camps de Touloum et d'Iridimi⁶².

Main-d'œuvre : Personnel

JRS dispose d'un personnel jeune et dynamique. Cependant, compte tenu des contraintes budgétaires selon les responsables, l'effectif du personnel en l'occurrence celui de l'équipe du programme à la base d'Iriba ne permet pas de bien mener et suivre les activités simultanément dans les quatre (4) camps.

En effet, le superviseur AGR jongle avec les agents de suivi pour exécuter certaines tâches relatives au programme. Ces agents sont occupés pour la plupart du temps par les activités des autres volets (éducation et protection). Malgré leur volonté et quelques formations en AGR animées par le superviseur, ils peinent à maîtriser le suivi des activités dans les camps. A cette difficulté s'ajoute le nombre des AGR à implémenter qui va croissant. D'où les questions de suivi et d'accompagnement des AGR restent comme un autre défi. Les AGR implémentées quelques fois ne sont pas suivies sur le terrain durant toute une semaine du fait des jours dédiés aux descentes aux camps ; de l'impossibilité du superviseur à être en même temps dans les quatre camps ; et de manque des agents de suivi AGR. En dehors de cette situation, la base ne cesse d'enregistrer la démission de ces agents de suivi. Quatre cas au moins avaient été observés à sur une période de deux ans (2017-2018), mettant en cause ainsi la gestion des ressources humaines de JRS.

Milieu : Zones d'intervention

Les provinces du Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est où se trouvent les quatre camps, sont des zones difficiles d'accès. En sus de leurs milieux quasi-désertiques et montagneux, ces provinces enregistrent de très faibles pluviométries moyennes comprises entre 124-226 mm par an (Köppen & Geiger, 2018)⁶³. Avec

⁶¹ DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. Page 11.

⁶² Voir les résultats du programme livelihoods de JRS des camps de Touloum et Iridimi.

⁶³ Climat Data, *Climat: Ennedi Region*. <https://fr.climate-data.org/afrique/tchad/ennedi-region-1494/?amp=true> et *Climat: Wadi-Fira Region*. <https://fr.climate-data.org/afrique/tchad/wadi-fira-region-1493/?amp=true>, consultés le 30 janvier 2019.

l'état des routes qui reste impraticable compte tenu des infrastructures adéquates, s'ajoutent les dégâts causés par les wadis⁶⁴ entre les mois de juin et septembre ; et l'insécurité qui y sévit.

Malgré ce contexte hostile, JRS accompagne ses bénéficiaires à l'implémentation de ces activités économiques dans les camps en les fournissant essentiellement les matériels, matériaux et marchandises en provenance de la capitale à plus de 1.500 km de la base d'Iriba. Ce mécanisme engendre les retards considérables dans l'acheminement de ces produits dû à l'état des routes peu praticable, la mise en œuvre à temps des AGR et n'encourage pas du tout l'économie locale (essentielle pour intégration locale).

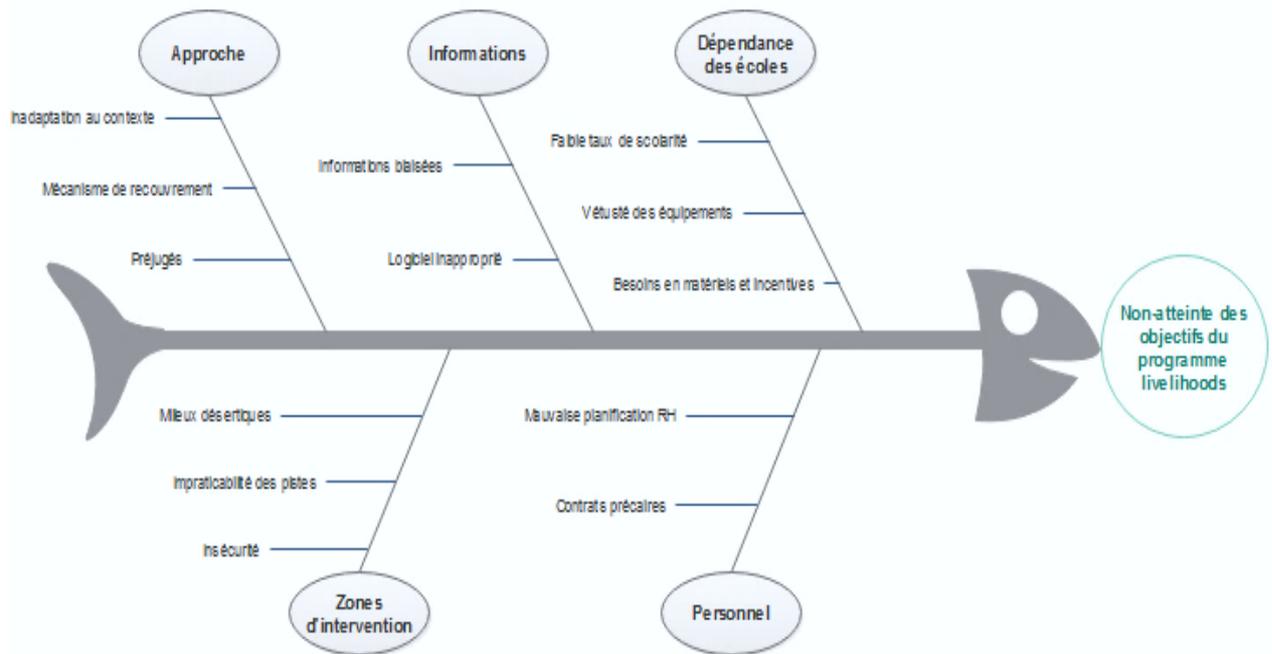


Figure 6 Diagramme d'Ishikawa du programme livelihoods de JRS : base d'Iriba (2019).

3.4.2 Analyse de la base d'Iriba et de son environnement

Au niveau interne, JRS dispose d'un personnel jeune et dynamique d'une manière générale. De par son expertise dans le domaine de l'éducation, elle est la seule organisation humanitaire au Tchad à pouvoir mettre en œuvre une stratégie mariant les moyens de subsistance à l'éducation. Avec son champ concurrentiel fondé sur la différenciation, sa stratégie repose sur un système qui lui est type. En effet et pour rappel, sa stratégie des moyens de subsistance consiste à mettre en place des AGR aux bénéficiaires des écoles dans les camps de réfugiés. Les 60% des bénéficiaires mensuels issus de ces AGR permettront de répondre aux besoins des écoles dans le but de les rendre autonomes sur le long terme.

⁶⁴ Wadi est une appellation d'un oued en arabe. C'est un cours d'eau intermittent des milieux arides provenant généralement des sources de ruissellement avec des très hauts débits.

Cependant, l'état pilote du programme des moyens de subsistance de JRS ne lui permet pas encore de d'atteindre les objectifs dudit programme à court terme. Par ailleurs, il ne dispose pas assez des agents au niveau de la base d'Iriba pouvant aider le superviseur AGR pour assurer le suivi des activités sur les quatre camps.

Au niveau externe, JRS fait face à des évènements et risques qu'il ne pourrait maîtriser. Ces évènements sont entre autres le processus de retour des réfugiés soudanais enclenché par le HCR ; le désir de réinstallation ou d'intégration ; les plausibles détournements des FRE par les GAA à des fins personnelles ; les aléas climatiques ; l'insécurité dans les 2 provinces (Wadi-Fira et Ennedi-Est) ; la promotion des politiques de protection des réfugiés ; et la coopération⁶⁵ avec les autres partenaires humanitaires.

Néanmoins, JRS jouit d'une bonne réputation auprès de ses partenaires financiers, techniques et bénéficiaires en matière d'éducation de qualité. Cette reconnaissance lui permettra de s'inscrire dans le processus du développement durable. En plus de cette marque, la volonté, la disponibilité et l'implication des femmes réfugiés dans toutes les activités des humanitaires dans les camps constituent une aubaine non négligeable pour l'atteinte des objectifs du programme livelihoods de JRS. Cette opportunité est renforcée par la connaissance et la maîtrise des activités commerciales traditionnelles exercées par les réfugiés.



Figure 7 FFOM de la base d'Iriba (2019)

⁶⁵ La coopération fait appel ici à la dynamique de coopération entre les partenaires humanitaires et JRS dans ses zones d'interventions en dépit de recherches de financement de leurs programmes pour les moyens de subsistances.

3.4.3 Analyse de la coordination du programme livelihoods de JRS

Il ressort au niveau de la coordination du programme essentiellement le manque de partage des informations relatives aux activités. A l'instar de la connaissance des budgets de chaque projet, elle reste une question sensible qu'il faudrait évoquer avec prudence au sein de l'organisation. En effet, les superviseurs AGR n'ont pas une bonne connaissance des budgets alloués à leurs activités de leurs bases respectives. Cette dynamique les limite considérablement à participer, planifier, anticiper et organiser leurs activités.

4 Recommandations opérationnelles pour l'amélioration du programme

4.1 Gestion du personnel

4.1.1 *Affecter ou recruter spécifiquement quatre (4) agents.*

Dans l'ordre de bien mener et suivre les activités des AGR simultanément dans les quatre camps, il est suggéré à JRS de mettre à la disposition de la base d'Iriba quatre agents de suivi. Ils viendraient en soutien au Superviseur AGR et s'occuperaient respectivement du suivi des AGR dans les camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécassoni. Pour ce fait, JRS tiendra compte de la définition des critères ou profils types pour l'affectation ou le recrutement des quatre agents. Ces critères s'inspireraient du cahier de charge du superviseur AGR.

Pour rappel, cette suggestion se justifie par l'insuffisance des agents à suivre normalement et objectivement les activités hebdomadaires de tous les volets (éducation, protection et livelihoods) de l'intervention de JRS au niveau de la base d'Iriba ; et surtout du nombre croissant des AGR à implémenter qui requiert accompagnement et suivi.

4.1.2 *Renforcer la capacité de l'équipe du programme*

Au-delà du coaching régulier suivant une hiérarchie descendante, le renforcement de capacités de l'équipe du programme doit passer par des rencontres, formations et partage d'informations.

En effet, il importe pour JRS d'initier des rencontres trimestrielles et d'une durée en moyenne de deux jours pour chacune d'elles. Ces rencontres viseraient à faire des évaluations à mi-parcours et surtout à capitaliser les bonnes pratiques au niveau de toutes ses bases. Cette démarche permettra à JRS d'harmoniser ses outils de travail et éviter la disparité des compétences des personnes ressources sur le terrain.

En plus de ces rencontres, il urge de former l'équipe programme (superviseurs, agents de suivi et chargés de base de données) en planification des activités ; sur les moyens de subsistance ; et sur les outils de collecte et d'analyse de données. Afin de minimiser les coûts afférents à la mise œuvre, JRS pourrait rallonger les durées de rencontres trimestrielles à quatre jours en les y accouplant ainsi aux formations d'une part, et ou solliciter le soutien du HCR⁶⁶ pour former l'équipe programme sur les logiciels tels que le Sphinx et le Ms Project d'autre part.

Ainsi, la formation sur le logiciel Sphinx concernera plus les chargés de base de données et voire les superviseurs tandis que celle en Ms Project uniquement pour les superviseurs ainsi que les chefs des bases pour une bonne planification, le suivi et la gestion de leurs activités respectives.

⁶⁶ Se référer à la stratégie globale du HCR sur les moyens de subsistance 2014-2018.

4.1.3 Améliorer les contrats précaires du personnel terrain

En vue de régler la recrudescence **des** cas de démission du personnel JRS dont la raison majeure est la durée des contrats, il est conseillé à l'organisation de délivrer des contrats à durée déterminée (CDD) minimum de 6 mois sinon d'un an selon les projets et les termes de leurs accords de financements. Cette dynamique permettra à JRS de créer un climat qui amoindra la démotivation du personnel et soutiendra surtout l'exécution du calendrier scolaire qui s'étale sur 9 mois. En plus, elle permettra de réduire les coûts liés aux congés de fin de contrats et autres.

4.2 Contextualisation de l'approche du programme pour les camps étudiés

4.2.1 Opter pour deux approches pour la gestion des AGR

Certes que l'approche de JRS basée sur le genre est la démarche recommandée sur le principe de l'AGD. Mais sa mise en œuvre sur le terrain dépendra largement des contextes, en l'occurrence des quatre camps étudiés ; où pour lesquels les valeurs voire les préjugés traditionnels, culturels et religieux sont des facteurs d'impact non négligeables. Pour ces raisons, ces préjugés doivent être considérés et s'inscrire dans une démarche de sensibilisation continue avant et durant tout le processus de l'implémentation des AGR dans les camps. Cette sensibilisation continue doit se faire auprès des leaders d'opinions (chefs des camps, chefs religieux), des entités scolaires (COGES, associations des parents d'élèves (APE) et AME) et des communautés de réfugiés sur l'importance de la participation des femmes et des autres couches dans le processus de l'autonomisation des écoles et donc dans le développement. Pour y arriver, la base d'Iriba doit bénéficier de visites terrain du Directeur national JRS, des bailleurs ainsi que de ses partenaires (HCR, APLFT et CNARR) lors de ces séances de sensibilisation dans les camps.

En plus de la démarche de sensibilisation, JRS doit opter pour une approche de groupe pour les femmes et une seconde approche individuelle pour les hommes. Pour la première démarche, le groupe d'administration ou de gestion de chaque AGR doit être constitué de cinq femmes. L'organisation de cette entité reposera sur les termes de convention AGR conclue entre JRS, les COGES et les GAA. Pour la seconde démarche, elle s'inscrira juste dans le temps. Ainsi, ces deux approches pourront permettre à JRS à remédier aux questions liées à la gestion des AGR et au recouvrement des FRE.

4.2.2 Encourager l'immersion des initiatives et AGR innovantes des cibles

Dans l'optique de s'inscrire dans le processus de développement, il serait bénéfique pour les camps d'encourager les AGR innovantes telles que la menuiserie, le séchage des produits alimentaires par les fours solaires etc. S'appuyant sur le choix de ces deux exemples d'AGR innovantes, il pourrait être justifié.

En effet, pour répondre aux besoins de réparation des table-bancs, portes et fenêtres des écoles, les AGR en menuiserie permettront d'y pallier à moindres coûts et aussi à desservir les populations (réfugiés, autochtones, humanitaires) des zones en matière de service de qualité. Cette proposition est soutenue du fait de l'insuffisance des menuisiers dans les camps qui n'ont pas de matériels adéquats et voire qui ne sont par ailleurs que des bricoleurs. Pour rendre effectif ce type d'AGR, JRS

tiendra compte des formations des réfugiés sélectionnés dans des centres spécialisés en menuiserie pour des formations intensives de durée maximum de 45 jours et les équiper à la fin des dites formations.

Le séchage des produits alimentaires tels que les tomates et les légumineux pour les en produire en macédoine. Cette piste des AGR innovantes permettra à diversifier les activités commerciales exercées dans les zones et pouvoir avoir ces produits sur toute une année. Elle permettra en outre de participer à la sécurité alimentaire avec le système de conservation solaire donc verte.

Toutefois, il est important de rappeler que les idées des projets (AGR) doivent venir des bénéficiaires eux-mêmes ou acquérir leur pleine adhésion.

4.3 Structuration du système d'informations

« Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise » Bill GATES.

Il serait utile pour JRS d'utiliser le logiciel Sphinx pour la production des données socioéconomiques sur les AGR. Ce logiciel permettra de concevoir des questionnaires relatifs aux enquêtes socioéconomiques dans les camps afin de minimiser le temps reparté pour la collecte, le traitement et l'analyse des informations recueillies. Il permettra d'optimiser la fiabilité des informations recueillies. Pour ce faire, la conception des questionnaires doit intégrer les rubriques sur les aspirations des réfugiés et l'analyse des parties prenantes.

Au-delà du processus de la production des statistiques, il serait vital et bénéfique pour JRS de continuer à les actualiser avant l'implémentation de chaque projet. Elle se fera en deux options. La première option d'actualisation pourra se faire chaque année via les focus groups et ou la seconde option selon les termes de référence de chaque projet.

4.3.1 Faciliter le partage des informations au sein de la coordination

La Direction nationale et précisément la coordination du programme livelihoods est invitée à partager à temps les informations avec les superviseurs AGR sur les budgets relatifs aux cycles de formations, au processus de l'implémentation des AGR dans leurs bases respectives dont ils ont la responsabilité. Démarche qui les impliquerait davantage et les responsabiliserait à la participation, la planification, l'anticipation et l'organisation de leurs activités.

4.4 Processus à l'autonomisation des écoles

JRS est encouragé à continuer dans la dynamique des réunions mensuelles sur les AGR avec les entités scolaires et les groupes de gestion dans les camps. Ces réunions doivent servir de cadres de sensibilisation sur l'importance et l'urgence à répondre aux besoins des écoles.

4.5 Gestion logistique de l'implantation des AGR

Il serait souhaitable que JRS puisse autonomiser la logistique de la base d'Iriba. Ceci implique à décentraliser le mécanisme d'achat des matériels, des matériaux et des marchandises lors du processus de l'implémentation des AGR de N'Djamena vers de la base d'Iriba. Ainsi, la question de retard dans l'acheminement de ces produits serait résolue et surtout que JRS participerait à l'essor économique local.

4.6 Plaidoyer auprès des partenaires

Poursuivant les mêmes objectifs du droit international en matière de la protection des réfugiés, il importe à encourager JRS à continuer à faire **du plaidoyer** auprès de ses partenaires financiers (bailleurs), techniques (Etat tchadien, HCR) pour se pencher sur les questions liées à la sécurité et l'aménagement des routes dans les provinces de Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est.

Conclusion

A travers l'évaluation de la stratégie du programme livelihoods de JRS dans les quatre camps des réfugiés soudanais à l'est du Tchad sous la coupole de sa base d'Iriba, tout porte à croire qu'il existerait un problème lors de son élaboration. Puisque la conception de la stratégie n'a pas tellement pris en considération les contextes particuliers des camps d'Am-Nabak, de Touloum, d'Iridimi et d'Ourécaïsoni. En effet, l'analyse des données issues de l'étude de marché et l'analyse socioéconomique faites en 2017 n'a pas intégré la dimension d'analyse des parties prenantes. Donc la stratégie du programme livelihoods de JRS Tchad avec une approche de groupe basée sur le genre n'est pas encore adaptée dans les quatre camps. Les résultats des projets du programme exécutés par la base d'Iriba dans ces camps corroborent le fait que la stratégie de JRS n'avait pas pris en compte les spécificités de chaque camp lors de sa conception.

Les quatre projets exécutés par JRS durant la période comprise entre janvier 2017 et juin 2018, l'ont permis de mettre en place 32% des 16 AGR financés dans ces camps de réfugiés. Sur ces 5 AGR implantées, seules 2 fonctionnent normalement : les boutiques du projet BPRM 2017 dans camps de Touloum et d'Iridimi. Ces chiffres qui interpellent ont amené dans un premier temps à croire que la non-atteinte des objectifs du programme au niveau de la base d'Iriba serait due aux perceptions sociales, culturelles et religieuses des réfugiés. Mais en plus de ces perceptions, il a été relevé d'autres causes qui retarderaient l'atteinte desdits objectifs dans un second temps. Ceci a été grâce à l'analyse diagnostique faite. Ces causes sont l'abstention des COGES à pouvoir répondre aux besoins des écoles ; le manque de logiciel statistique approprié pour la gestion des données au niveau de la base ; le manque d'une définition claire du mécanisme de recouvrement et de gestion des FRE par JRS ; l'insuffisance des agents et leur faible maîtrise de suivi des AGR ; les retards accusés lors de l'acheminement des produits et matériels AGR.

C'est ainsi qu'il a été choisi de s'inscrire dans une démarche de propositions en vue de l'amélioration et la pérennisation du programme livelihoods de JRS au niveau de la base d'Iriba. Notamment, il serait bénéfique pour JRS de continuer et à multiplier le plaidoyer auprès de ses partenaires financiers et techniques pour la continuité du programme sur les moyens de subsistance, sur les questions liées à la sécurité et à l'aménagement des routes dans les provinces de Wadi-Fira et de l'Ennedi-Est ; de recruter ou affecter 4 agents de suivi pour la base d'Iriba afin de couvrir respectivement les activités des AGR dans les quatre camps étudiés ; d'initier des rencontres trimestrielles au minimum en vue de capitaliser les pratiques et au mieux corriger les actions entreprises ; de renforcer la capacité de l'équipe du programme à travers les formations en matière des moyens de subsistance, en gestion des données et en planification ; de continuer à actualiser les données socioéconomiques de l'étude de marché en mettant l'accent sur les aspirations des réfugiés ; de décentraliser le mécanisme d'achats des matériels, matériaux et marchandises AGR au niveau des bases ; et d'opter pour deux approches pour la gestion des AGR dans les camps couverts par la base d'Iriba : une approche de groupe pour les femmes et autre approche individuelle pour les hommes. L'option de ces deux approches s'inscrit dans le temporel pouvant permettre à JRS de remédier aux questions de gestion des AGR et de recouvrement des FRE. Mais cela n'exclut pas un travail continu et intense de sensibilisation auprès des cibles de la nécessité de travailler ensemble.

Au-delà de ce qui précède, le contexte humanitaire requiert à intégrer les processus de retour, de réinstallation, d'intégration des réfugiés et autres risques liés au climat, à la situation sociopolitique au minimum dans toute stratégie que pourrait penser une ONG et en l'occurrence JRS.

Par ailleurs, ce travail se propose de jeter les pistes de recherches sur l'élaboration des stratégies adaptées des moyens de subsistance selon chaque contexte d'urgence humanitaire au Tchad.

A défaut de répondre à toute la question de l'évaluation, il importe de montrer les limites qui n'ont pas permis à l'étude d'être menée à bon escient. Il s'agit notamment du manque de temps nécessaire pour réaliser l'étude ; de l'inaccessibilité aux informations complémentaires sur le programme livelihoods auprès de JRS Tchad ; de l'absence et de l'insuffisance à l'utilisation respective de méthodes quantitative et qualitative.

Références bibliographiques

Ouvrages

Abdelaziz L., *Contribution du Bois Energie aux moyens d'existence durables des ménages riverains de la Réserve de Biosphère de la Pendjari*. Faculté des Sciences Agronomiques de l'Université d'Abomey-Calavi. 2007.

AGBOTON K., *Evaluation de la stratégie de prévention de la malnutrition chronique du Niger: volet malnutrition*. Politiques nutritionnelles. NS 1520 AGB. Université Senghor. Alexandrie. 2017. 41 pages.

ALNAP, *Première partie : Concevoir une stratégie d'implication des populations affectées par une crise dans la réponse humanitaire* - Manuel de la participation à l'usage des acteurs humanitaires - Groupe URD. 2005. pp 20-47.

Bersabeh B., *Le Guide de l'animateur des associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)*. IRC. New York. 2012. 162 pages.

Chambers R. & Gordon C., *Sustainable Rural Livelihoods : Practical Concepts for the 21st Century*. Discussion Paper 296, IDS. University of Sussex, Brighton, UK, February. 1992. Pages 9-12.

Chambers R., *Putting Poor Rural people First - Sustainable Livelihoods, Environment and Development* - IDS Discussion Papers 240, 1988.

DAGP, *Stratégie globale pour les moyens de subsistance*. Une stratégie du HCR pour 2014-2018. HCR. Genève. 2014. 56 pages.

DSEA, *Guide de rédaction et de présentation d'un travail universitaire*. UQAC. Québec. 2008. 52 pages.

Erik W. & Clifford F., *Management de projet*. ISBN13 : 978-2-10-058935-7. 2ème Ed. DUNOD. 2014. 580 pages

Erika F., Volker T. et Frances N., *La protection des refugies en droit international*. Collection de droit international sous la direction de Vincent P., ISBN 978-2-8044-2385-8. Ed. Larcier. Bruxelles. 2007. 836 pages.

Erwan B., *Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ?* - Management & Avenir 2005/2 (n° 4) - pp 59-69.

Feller E., Nicholson F., Türk V., *La protection des réfugiés en droit international*. Ed. Larcier. Bruxelles. 2008. 835 pages.

GSGCP, *Manuel pour la protection des déplacés internes*. HCR.Génève.2008. 397 Pages.

HCR & CNARR, *Chiffres des Personnes relevant de la compétence du HCR au Tchad (Résumé)*. Statistiques périodiques. Tchad. 31 Aout 2018. 6 pages.

HCR & OIT, *Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugiés*. OIT. ISBN : 978-92-2-231014-2. Genève. 2017. 44 Pages.

HCR, *Convention et protocole relatifs au statut des réfugiés*. Service de l'information et des relations avec les médias. Genève. HCR. Août 2007. 56 pages.

IGNAME-LEYEPA A., *Evaluation de la mise en œuvre du plan d'aménagement forestier de la société d'exploitation centrafricaine*. Gestion de l'environnement. GE 1356 IGN. Université Senghor. Alexandrie. 2017. 45 pages.

IISD, HELVETAS & SEI., *Community-based Risk Screening Tool – Adaptation and Livelihoods*. CRiSTAL User's Manual Version 5. Publié par International Institute for Sustainable Development. Winnipeg. 2012. 56 pages.

Kieffer B., *L'organisation mondiale du commerce et l'évolution du droit international public*. Ed. Larcier. Collection : Droit International. ISBN-10 : 2804426327. Ed. Larcier. Bruxelles. 2008. 372 pages.

N'DA P., *Méthodologie de la recherche : de la problématique à la discussion des résultats*. EDUCI. Abidjan. 2006. 151 pages.

Patrice Kalisa et al., *Mission conjointe d'Evaluation de la Sécurité Alimentaire des Réfugiés Centrafricains du camp de Belom à Maro au Sud du Tchad*. Rapport de mission HCR & WPF. N'Djamena. Juin 2013. 50 pages.

Santé publique Ontario, *Aperçu : les 10 étapes d'une évaluation*. Université de Toronto. ON : Imprimeur de la Reine pour l'Ontario. Toronto 2015. 6 pages.

SCT, *Guide de l'évaluation des programmes*. MESI. Québec. Ed. Mars 2017. 34 pages.

Ulrich M., *Activités de reconstruction économique et sociale pour l'autonomisation de la femme à Bangui et ses environs*, Université de Bangui - Master 2 en Action Humanitaire et Développement. 2015. 84 pages.

Vincent P., *Droit de la mer*. ISBN : 978-2-8044-2887-7, Ed. Larcier. Bruxelles. 2008. 292 pages.

WLL, *Des femmes qui avancent- Les femmes à la conquête de leurs moyens de subsistance*. HCR. Genève. 2008. 8 pages.

Sites web

ALBOAN, *Mission*. <http://www.alboan.org/en/org/who-are-we/mission> , consulté le 12 janvier 2018

Cairn, *Article*. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-59.htm>, consulté le 28 janvier 2019.

CCI, *Le business model CANVAS : concrétiser le business model de l'entreprise*. <https://business-builder.cci.fr/guide-creation/le-business-model/agir-definir-votre-business-model>, consulté le 19 janvier 2019.

Climat Data, *Climat : Ennedi Region*. <https://fr.climate-data.org/afrique/tchad/ennedi-region-1494/?amp=true>, consulté le 30 janvier 2019.

Climat Data, *Climat : Wadi-Fira Region*. <https://fr.climate-data.org/afrique/tchad/wadi-fira-region-1493/?amp=true>, consulté le 30 janvier 2019.

CNARR, *Accueil CNARR, création*. <https://cnarr-tchad.site123.me/>, consulté en octobre 2018.

CNC, *Aperçu du CNC*. http://cnctchad.blogspot.com/p/blog-page_26.html?m=1, consulté le 19 janvier 2019.

Co-hebergement, *Definition de la guest-house*. www.cohebergement.com, consulté en décembre 2018.

HIAS, *fact sheet : Chad*. www.hias.org/sites/default/files/10.17_-_hias_countryprofile_chad_final.pdf, consulté le 25 mai 2018.

IISD, *Adaptation et moyens d'existence, CRISTAL, outil d'identification des risques au niveau communautaire*. www.iisd.org, consulté le 25 décembre 2018.

JRS, *About us*. <http://fr.jrs.net>, consulté le 27 septembre 2018.

Larousse, *Humanitaire*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/humanitaire/40620>, consulté le 22 janvier 2019.

Livelihoods Centre, *Analyse de l'intervention, Analyse des problèmes, des relations de causalité et des besoins associés*. www.livelihoodscentre.org, consulté en décembre 2018.

Livelihoods Centre, *Analyse des secteurs transversaux, normes minimales pour l'inclusion de l'âge et du handicap dans l'action humanitaire*. www.livelihoodscentre.org, consulté en décembre 2018.

Livelihoods Centre, *Cadre des moyens d'existence durables*. www.livelihoodscentre.org, consulté en novembre 2018.

Mahmood M., *Qui veut sauver le Darfour? – Un conflit aux implications régionales*. Août 2009. 8 pages. www.monde-diplomatie.fr/2009/08/MAMDANI/17749, consulté le 11 janvier 2018.

Mémoire Online, *Mémoires*. www.memoireonline.com, consulté en juin 2018.

ODI, *Analyse de l'intervention, analyse et sélection de l'intervention lors des crises de sécurité alimentaire : une feuille de route*. www.odi.org, consulté en décembre 2018.

ODI, *Odi assets events presentations*. www.odi.org, consulté en décembre 2018

OIT, *Guide des interventions d'appui aux moyens de subsistance axées sur le marché en faveur des réfugiés*. http://www.ilo.org/empent/Projects/refugee-livelihoods/WCMS_65029/lang-fr/index.htm, consulté le 12 janvier 2019.

Pier P., *Génocide au Darfour : le calcul économique du gouvernement soudanais*. Accueil – Actualité – Figaro. Publié le 05 septembre 2006. https://amp.lefigaro.fr/debats/2006/09/01005-20060905ARTFIG90057-genocide_au_darfour_le_calcul_economique_du_gouvernement_soudanais.php, consulté le 08 février 2019.

SECADEV, *Qui sommes-nous*. [hppts://secadev.wordpress.com](https://secadev.wordpress.com), consulté le 09 juin 2018.

Toupie, *Humanitaire*. <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Humanitaire.htm>, consulté le 23 janvier 2019.

Liste des illustrations

Figure 1	Cartographie de la population de réfugiés et demandeurs d’asile au Tchad (HCR, 2018)	7
Figure 2	Système de l’approche des Moyens de subsistance Durable (DFID,1999).	17
Figure 3	Cartographie des bureaux JRS dans le monde (JRS, 2018).	26
Figure 4	Matrice d’état des AGR de 2017-2018 (JRS Iriba, 2018).	30
Figure 5	AGR, camp d’Iridimi projet-BPRM 2017 (JRS Iriba, 2018).	31
Figure 6	Diagramme d’Ishikawa du programme livelihoods de JRS : base d’Iriba (2019).	34
Figure 7	FFOM de la base d’Iriba (2019)	35

Liste des tableaux

Tableau 1	Services offerts par JRS en 2016 dans le monde (JRS, 2018)	25
Tableau 2	Emplacements des 4 bases de JRS à l'est du Tchad (2019)	27

Glossaire

AGR : sont les activités génératrices de revenus. Elles sont l'un des moyens de subsistance qui se distingue des autres de par la recherche du gain par l'exercice des petites activités économiques.

Business plan CANVAS : est un outil que l'on utilise pour retranscrire de manière simple le modèle économique d'une entreprise. Il est parfaitement adapté à la phase de création, et peut aussi être utilisé pour le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service. Il donne notamment des indications sur le financement de l'entreprise, la proposition de valeur, le segment de clientèle visé et la structure des coûts (CCI Business Builder, 2018).

Camp de réfugiés : est un espace de terrain servant de lieu d'internement ou d'habitat provisoire (Universel, 1995). C'est un lieu temporairement bien délimité par les Etats et les organisations philanthropiques pour recevoir les personnes en situation de vulnérabilité.

Coopétition : est une fusion de deux mots : coopération et compétition. Elle est la dynamique de coopération entre les acteurs concurrents qui interviennent dans le même domaine. Dans le cas de cette étude, elle fait appel à la mise en place d'un cadre de travail et une synergie des partenaires humanitaires ayant pour mêmes volets ou axes d'intervention (moyens de subsistances) sur un même espace bien déterminé.

CRISTAL : est un outil de planification et de gestion de projet qui aide les utilisateurs à intégrer la réduction des risques et l'adaptation aux changements climatiques dans leur travail au niveau communautaire.

Curricula : désigne la conception, l'organisation et la programmation des activités d'enseignement / apprentissage selon un parcours éducatif. Il regroupe l'énoncé des finalités, les contenus, les activités et les démarches d'apprentissage, ainsi que les modalités et moyens d'évaluation des acquis des élèves. Sa conception se fait l'écho d'un projet d'école reflétant un projet de société ; elle donne lieu à des comportements et pratiques ancrés dans une réalité éducative donnée (UNESCO, 2005).

Guest-house : un logement chez l'habitant avec des chambres à partager, certaines proposent même des dortoirs, c'est un mélange de colocation, de chambres d'hôtes, d'hôtels. C'est un logement où le confort n'est pas une priorité (Cohebergement, 2018). Dans le contexte humanitaire, elle est assimilée à un logement avec des chambres qui sert principalement à héberger les staffs durant leurs missions.

Humanitaire : est une personne qui s'intéresse au bien de l'humanité, qui cherche à améliorer la condition de l'homme (Larousse, 2018). Il qualifie les organisations œuvrant pour le bien-être et le bonheur de l'humanité, l'amélioration de la condition des hommes ou le respect de l'être humain. L'humanitaire est ce qui aide les plus défavorisés au nom de la solidarité humaine. Il s'applique aussi aux actions que conduisent ces organisations, aux opinions ou doctrines qui visent au bien universel de l'humanité, ainsi qu'à ceux qui les professent. (Toupie, 2019)

Permagardening : signifie faire un jardin qui fournira toute l'année (Peace Corps, 2018). Autrement, c'est une technique agricole à petite échelle qui optimise la fertilité des sols et la gestion de l'eau en utilisant les ressources locales (HIAS, 2018).

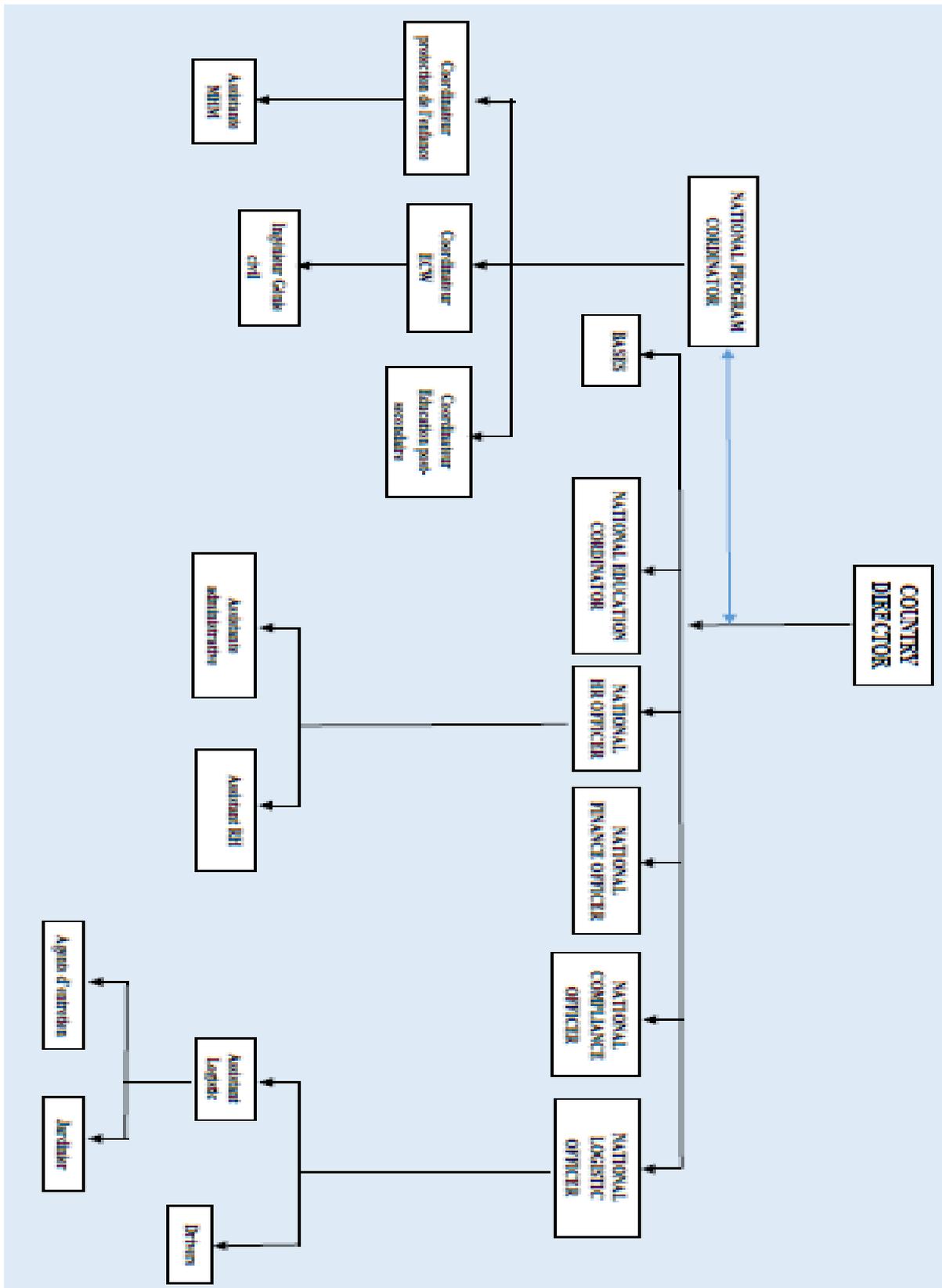
Réfugié : est toute personne qui, craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays ; ou qui, si elle n'a pas de nationalité et se trouve hors du pays dans lequel elle avait sa résidence habituelle à la suite de tels événements, ne peut ou, en raison de ladite crainte, ne veut y retourner (Convention de Genève, 1951).

Annexes

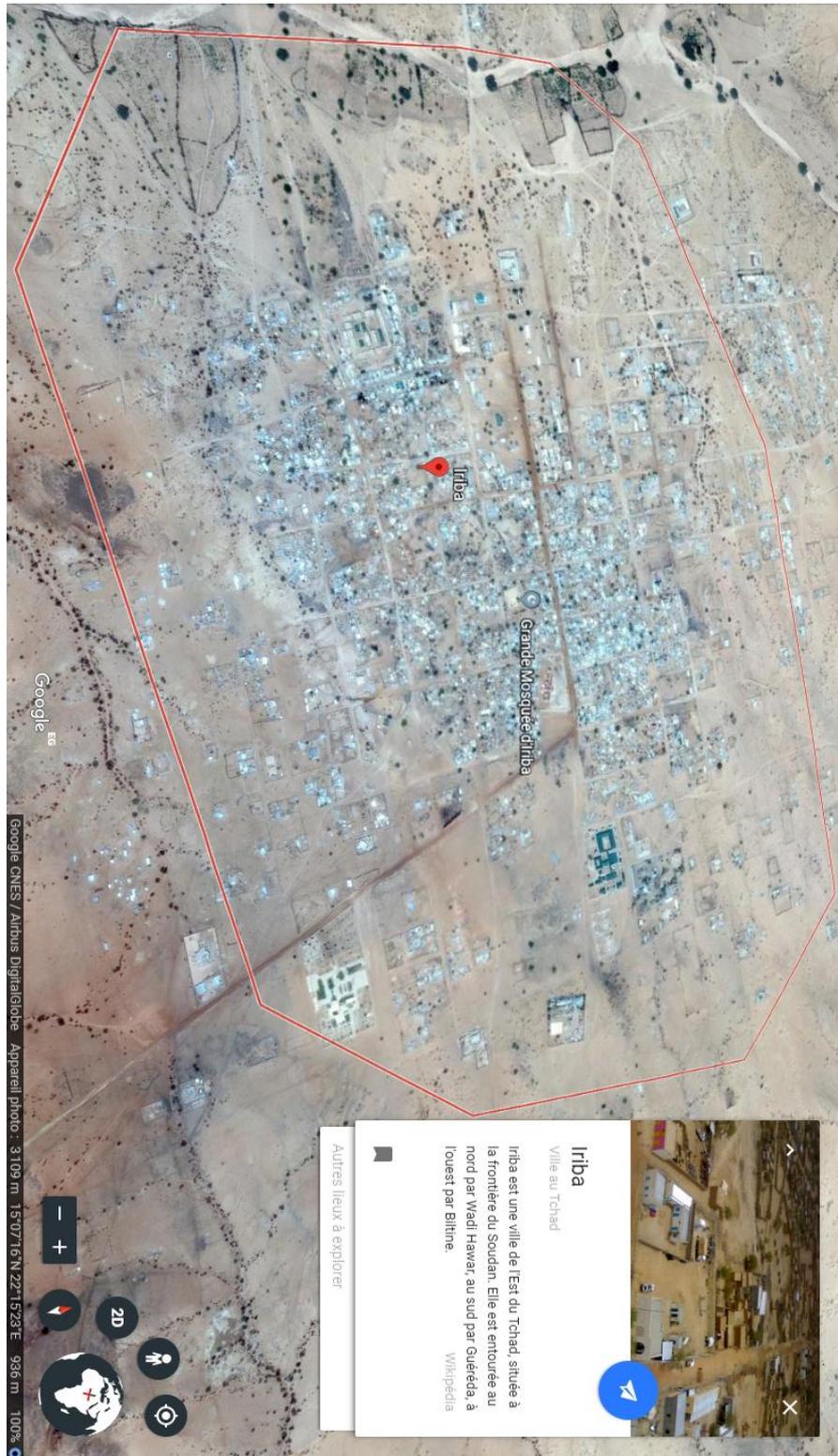
Annexe 1 : Logo JRS.



Annexe 2 : Organigramme du bureau national.



Annexe 3 : Cartographie de la base d'Iriba



Annexe 4 : Cartographie du camp d'Am-Nabak



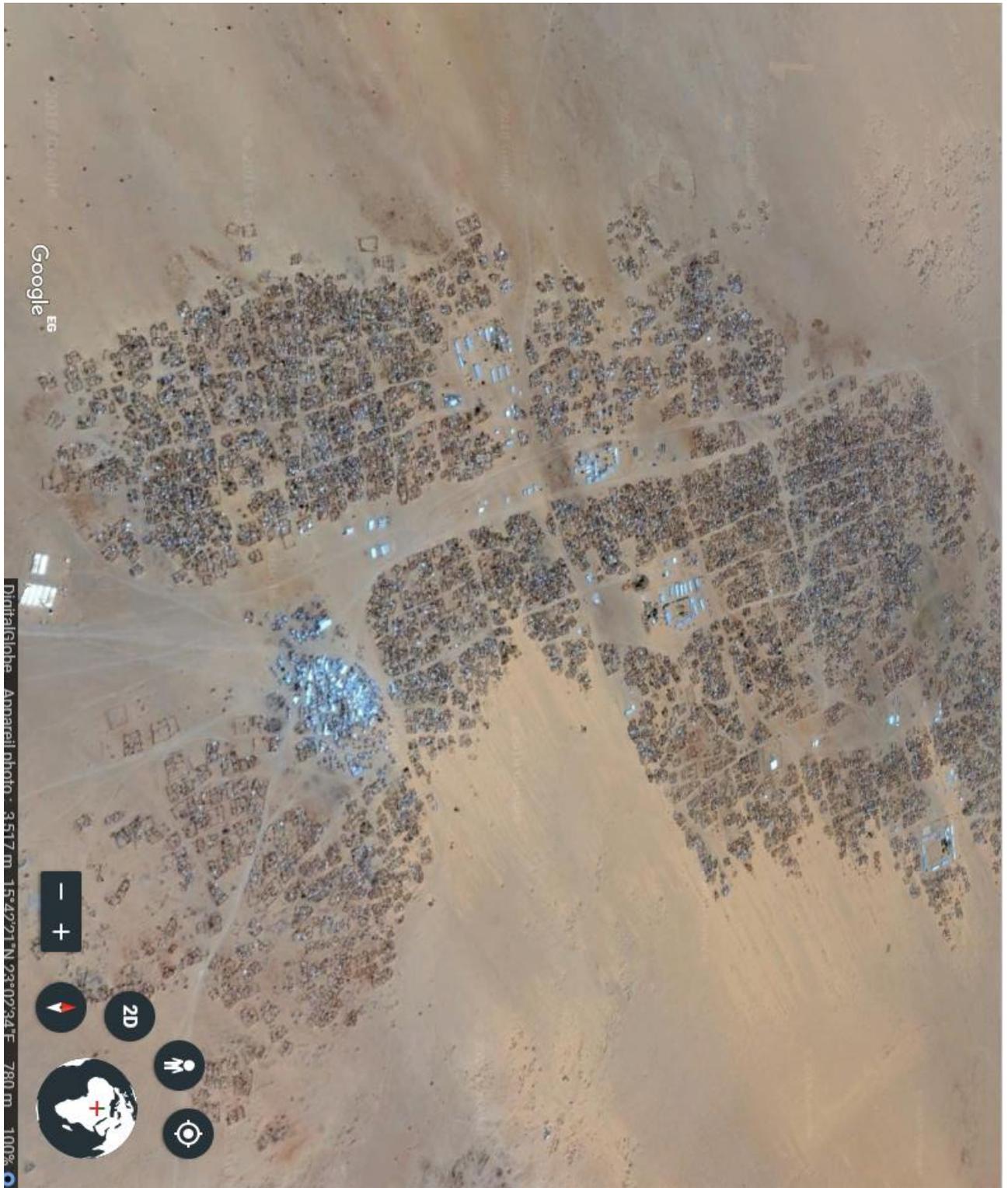
Annexe 5 : Cartographie du camp de Touloum



Annexe 6 : Cartographie du camp d'Iridimi



Annexe 7 : Cartographie du camp d'Ourécassoni



Annexe 8 : Modèle CANVAS ajusté de JRS

business model canvas				
Nom de l'AGR		اسم المشروع		Camp: Date:
				مخبر تاريخ
 <p>Partenaires clés Qui sont vos partenaires clés ? Qui sont vos fournisseurs clés ? Quelles sont les ressources clés que vos partenaires proposent ? Quelles sont les ressources dans lesquelles vos partenaires excellent ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>شركاء الرئيسيين - من هم الشركاء الرئيسيين لديك؟ - من هم الموردون الرئيسيين لديك؟ - ما هي الموارد الرئيسية التي تقدم شريكك؟ - ما هي الموارد التي تفضل شركاءكم عندكم ممتاز؟ اكتب هنا</p>	 <p>Activités clés Quelles sont les activités clés nécessaires pour produire l'offre ? (Logistique, marketing, production...) Quel lien avec les canaux de distribution ? Quel lien avec la relation client ? Quel coût, et pour quelles sources de revenus ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>أنشطة الرئيسية - ما هي الأنشطة الرئيسية المطلوبة لإنتاج العرض؟ (النقل والإمداد، والتسويق، والإنتاج...) - بماذا يتعلق قنوات (سبل) التوزيع؟ - ما هي العلاقة مع العملاء (الزبائن)؟ - بأي ثمن، وما مصادر الدخل؟ اكتب هنا</p>	 <p>Offre (proposition de valeur) Qu'est-ce que tu vendras ? Quelle proposition de valeur pour les clients ? Quelles solutions concrètes l'offre apporte-t-elle aux clients ? Quelles solutions l'offre apporte-t-elle à chacun des segments de clientèle ? Quelle réponse l'offre apporte-t-elle aux besoins concrets des clients ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>عرض (مقترح القيمة) - ماذا ستبيع؟ - ما هي القيمة المقترحة للعملاء؟ - ما هي الحلول الملموسة لتقديماتها لتجلب للزبائن؟ - ما هي الحلول التي توفرها لتجلب على كل قسم من العملاء؟ - ما هي الإجابة لكي العرض يتيح للعملاء الاحتياجات الخاصة؟ اكتب هنا</p>	 <p>Relation client Quel type de relation chaque segment de clientèle attend-il de l'AGR ? Lister les trois de relations client. Comment la relation client s'intègre-t-elle au reste de l'AGR ? Quel en est le coût ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>علاقات العملاء - ما نوع العلاقة لكل قسم من العملاء المتوقع في المشروع AGR؟ - قائمة أنواع العلاقات مع العملاء. - كيف علاقات العملاء اتضعت إلى بقية المشروع AGR؟ - ما هو الثمن؟ اكتب هنا</p>	 <p>Segments de clientèle Quels sont les segments de clientèle cibles ? Quelles sont les caractéristiques de nos clients ? Qui nous achète ? Qui care ? Pour qui créés-t-on de la valeur ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>شرائح (اقسام) العملاء - ما هي شرائح العملاء المستهدفة؟ - ما هي خصائص (إز) لدينا؟ - من يشتري لدينا؟ من يبيع؟ - لمن نخلق القيمة؟ اكتب هنا</p>

 <p>Ressources clés Quelles ressources clés la production de l'offre requiert-elle ? Quelles ressources sont nécessaires en fonction des canaux de distribution choisis, et du type de relation client visé ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>الموارد الرئيسية - ما هي الموارد الرئيسية لإنتاج العرض وتطلب ذلك؟ - ما هي الموارد اللازمة تبعاً لقنوات (سبل) التوزيع المختار، ونوع من العلاقات مع العملاء المستهدفة؟ اكتب هنا</p>	 <p>Canaux de distribution, ventes et communication Comment informer nos clients de notre AGR ? Comment le client peut-il émettre une opinion sur le Qualité de notre produit ou service ? Comment vendons-nous et livrons notre proposition aux clients ? Comment communiquerons-nous avec nos clients ? Que proposons-nous après la vente (garantie, service technique, Accompagnement, etc.) ? Quel est le canal privilégié ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>قنوات (سبل) التوزيع والمبيعات والاتصال - كيف نعالج لعملائنا عن المشروع AGR؟ - كيف يمكن للميل إعطاء رأي حول صفات المنتج أو الخدمة؟ - كيف يمكننا بيع وتقديم اقتراح لعملائنا؟ - كيف سوف نتواصل مع عملائنا؟ - ماذا نقدم بعد البيع (الضمان، والخدمات التقنية، مراقبة، الخ)؟ - ما هي القناة المفضلة؟</p>
--	---

 <p>Structure des coûts Quels sont les coûts (dépenses) les plus importants générés par l'AGR ? Que dépensons-nous pour faire nos AGR ? Quelles ressources-clés sont les plus coûteuses ? Quelles sont les activités clés les plus coûteuses ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>هيكل التكاليف - ما هي التكاليف (المصروفات) أهم الناتجة عن المشروع AGR؟ - ماذا ننفق لا نشاء المشروع AGR؟ - ما هي الموارد الرئيسية الأعلى؟ - ما هي الأنشطة الرئيسية الأعلى؟ اكتب هنا</p>	 <p>Sources de revenus Comment gagnerons-nous de l'argent ? Pour quelle proposition de valeur les consommateurs sont-ils prêts à payer ? Combien sont-ils prêts à payer ? Quel est le mode de paiement préféré des consommateurs ? Quelle est la part de chaque source de revenus sur le total des revenus ?</p> <p>• Écrivez ici</p> <p>مصادر الدخل - كيف سنكسب المال؟ - أي اقتراح القيمة يستعدون المستهلكين لنفع؟ بكم يدفعون؟ - ما هي طريقة الدفع المفضلة للمستهلكين؟ - ما هو نصيب لكل مصدر الدخل إلى إجمالي الإيرادات؟ اكتب هنا</p>
--	---

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé.....	iii
Mots-clefs.....	iii
Abstract	iv
Key-words.....	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire	1
Introduction.....	4
1 Problématique de l'autonomisation des écoles dans les camps de réfugiés.....	6
1.1 Contexte des interventions humanitaires à l'Est du Tchad	6
1.2 Nécessité des interventions en faveur de l'autonomisation des écoles	9
1.2.1 Pertinence théorique.....	9
1.2.2 Pertinence pratique.....	11
1.3 Enoncé du problème.....	12
1.4 Objectifs et propositions de recherche.....	12
1.4.1 Objectifs.....	12
1.4.2 Propositions de recherche.....	13
2 Concepts des livelihoods dans un contexte de crise humanitaire	14
2.1 Revue documentaire.....	14
2.1.1 Cadre conceptuel.....	14
2.1.2 Revue de la littérature	19
2.1.3 Cadre analytique.....	20
2.2 Collecte de données.....	22
2.2.1 Observation sur le terrain.....	22
2.2.2 Données en version dure.....	22
2.2.3 Données en version numérique	22
2.3 Traitement et d'analyse de données	23
2.4 Limites de la recherche	24
3 Stratégie du programme Livelihoods de JRS	25
3.1 Présentation de l'organisation JRS.....	25
3.1.1 JRS International.....	25
3.1.2 JRS Tchad	26

3.2	Présentation du programme livelihoods de JRS Tchad.....	28
3.2.1	Etude socioéconomique des AGR dans les camps	28
3.2.2	Cycles de formations sur la gestion des moyens de subsistance.....	28
3.2.3	Implémentation des AGR.....	28
3.3	Résultats du programme livelihoods JRS 2017-2018 : base d'Iriba.....	29
3.3.1	Camp d'Am-Nabak.....	30
3.3.2	Camp de Touloum	30
3.3.3	Camp d'Iridimi	31
3.3.4	Camp d'Ourécassoni.....	31
3.4	Analyse diagnostique des problèmes rencontrés par la base JRS Iriba.....	32
3.4.1	Analyse de causes et effets de la non-atteinte des objectifs	32
3.4.2	Analyse de la base d'Iriba et de son environnement	34
3.4.3	Analyse de la coordination du programme livelihoods de JRS.....	36
4	Recommandations opérationnelles pour l'amélioration du programme	37
4.1	Gestion du personnel.....	37
4.1.1	Affecter ou recruter spécifiquement quatre (4) agents.....	37
4.1.2	Renforcer la capacité de l'équipe du programme.....	37
4.1.3	Améliorer les contrats précaires du personnel terrain	38
4.2	Contextualisation de l'approche du programme pour les camps étudiés.....	38
4.2.1	Opter pour deux approches pour la gestion des AGR.....	38
4.2.2	Encourager l'immersion des initiatives et AGR innovantes des cibles.....	38
4.3	Structuration du système d'informations.....	39
4.3.1	Faciliter le partage des informations au sein de la coordination	39
4.4	Processus à l'autonomisation des écoles.....	39
4.5	Gestion logistique de l'implantation des AGR	40
4.6	Plaidoyer auprès des partenaires	40
	Conclusion	41
	Références bibliographiques.....	a
	Ouvrages	a
	Sites web	b
	Liste des illustrations.....	e
	Liste des tableaux.....	f
	Glossaire.....	g
	Annexes.....	i
	Annexe 1 : Logo JRS.....	i
	Annexe 2 : Organigramme du bureau national.	j

Annexe 3 : Cartographie de la base d'Iriba	k
Annexe 4 : Cartographie du camp d'Am-Nabak.....	l
Annexe 5 : Cartographie du camp de Touloum	m
Annexe 6 : Cartographie du camp d'Iridimi	n
Annexe 7 : Cartographie du camp d'Ourécassoni.....	o
Annexe 8 : Modèle CANVAS ajusté de JRS.....	p
Table des matières	q