RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL INCLUSIF DU LAC TCHAD

RAPPORT DE CAPITALISATION

SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

AVRIL 2022

REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

ACTION CONTRE LA FAIM

care

Groupe URD

SOMMAIRE

INTRODUCTION 4
Contexte du projet RESILAC 4
Présentation du projet RESILAC 4
Zones d'intervention 5
Justification et méthodologie de l'étude 6

1. CONTEXTE ET ENJEUX 7
1.1 Un bassin d'opportunités 7
1.2 Impact de la crise climatique et sécuritaire 8
1.3 Réponses au niveau international, régional et national 8

2. RÉPONSE RESILAC 10
2.1 Présentation du pilier 2 10
2.2 Résultats du pilier 2 12

3. RÉSULTATS 13
3.1 Renforcement de l'autonomie des jeunes 13
3.2 Contribution à l'économie locale 14
3.3 Contribution à la cohésion sociale 15
3.4 Renforcement de l'autonomie des femmes 16

4. LEÇONS APPRISES 17
4.1 Séquençage des activités 17
4.2 Inter-piliers 17
4.3 Spécificités territoriales 19
4.4 Coopération avec les acteurs locaux 21
4.5 Suivi des activités et de leurs effets 23

5. RECOMMANDATIONS 26
4.1 Stratégie 26
4.2 Mise en œuvre 27
4.3 Plaidoyer 28

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

ACRONYMES

ACF	Action contre la faim
AGR	Activité génératrice de revenus
AVEC	Association Villageoise d'Épargne et de Crédit
BLT	Bassin du lac Tchad
CBLT	Commission du bassin du lac Tchad
COPIL	Comité de pilotage
FCFA	Franc de la communauté financière africaine
GANE	Groupes armés non étatiques
GRN	Gestion des ressources naturelles
HIMO	Haute intensité de main-d'œuvre
IMF	Institutions de microfinance
NGN	Naira nigérian
OSC	Organisations de la société civile
RP	Responsable pilier
SMSPS	Santé mentale et soutien psychosocial
STD	Services techniques décentralisés
URD	Urgence Réhabilitation Développement

INTRODUCTION

CONTEXTE DU PROJET RESILAC

La région du lac Tchad couvre partiellement les quatre États riverains du lac (à savoir le Niger, le Nigéria, le Cameroun et le Tchad) et s'étend sur 1 000 km du nord au sud, et 500 km d'est en ouest. En 2015, il était estimé que le bassin hydrographique actif du lac Tchad regroupait près de 50 millions d'habitant·e·s. Considéré comme essentiel pour assurer la sécurité alimentaire de 13 millions d'habitant.e.s et de deux métropoles - N'Djaména, la capitale du Tchad, et Maiduguri, la capitale de l'État du Borno au Nigeria - cet espace est menacé depuis plusieurs décennies. En effet, la région du bassin du lac Tchad (BLT) doit faire face à d'importants défis environnementaux (vulnérabilité des écosystèmes face au changement climatique et à la pression maintenue sur les ressources naturelles), socio-économiques (croissance démographique rapide, tensions religieuses, pauvreté, etc.) et politiques (corruption, crises politiques à répétition, enjeux géopolitiques).

Depuis 2009, la région est également sujette à une crise sécuritaire sans précédent liée à l'insurrection de différents groupes armés non étatiques (GANE). Les attaques, les exactions et l'expansion territoriale des GANE depuis 2013-2014 ont profondément impacté le système régional (arrêt des flux commerciaux) et sa population (meurtres, enlèvements, déplacements massifs de population, etc.). La stratégie de la terreur instaurée par les GANE et les stratégies nationales de répression menées par les forces de défense et de sécurité, couplées aux défis chroniques de la région, ont eu pour conséquence de renforcer les conflits préexistants (conflits agro-pastoraux induits par la raréfaction des ressources naturelles, conflits inter- et intra- communautaires, etc.) tout en favorisant de nouvelles formes de conflictualités (conflits entre populations déplacées et populations hôtes, clivages religieux et ethniques, formation de milices citoyennes d'auto-défense conduisant à une augmentation de la violence, etc.). En 2017, cette région était considérée comme l'une des plus vulnérables d'Afrique et sujette à l'une des pires crises humanitaires contemporaines[1].

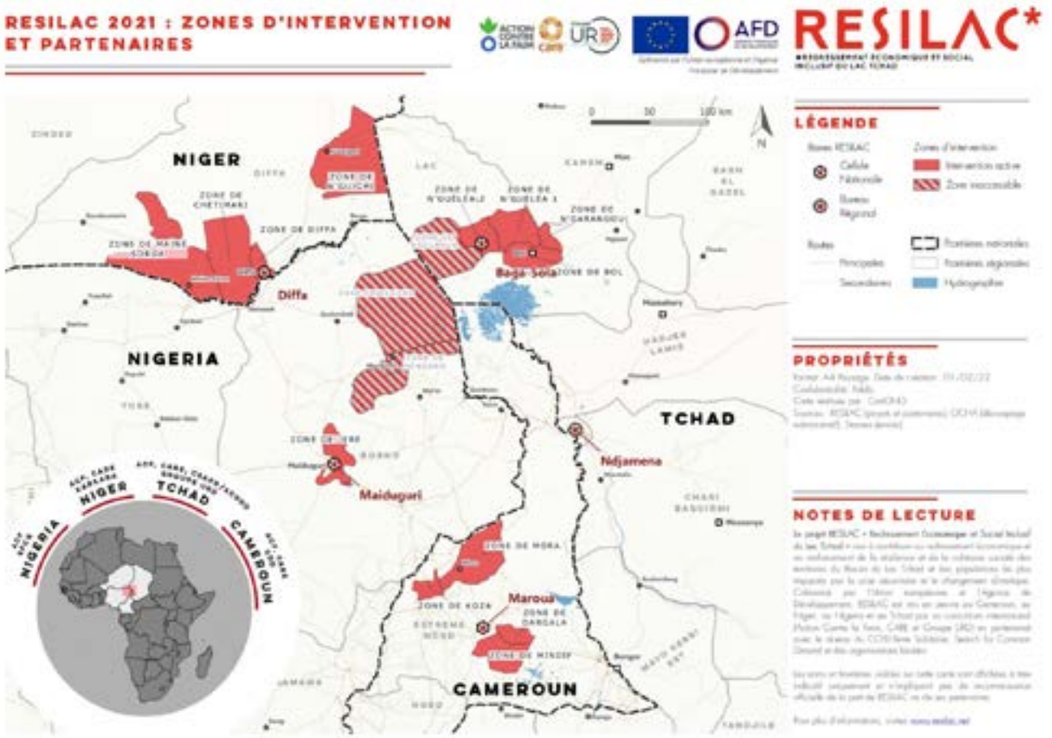
PRÉSENTATION DU PROJET RESILAC

C'est dans ce contexte multidimensionnel que le projet RESILAC (« Redressement Économique et Social Inclusif du Lac Tchad ») a été lancé en 2018. Cofinancé par l'Union européenne (Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique) et l'Agence française de développement pour une durée de quatre ans (2018-2021), avec une extension d'un an (2022).

RESILAC est mis en œuvre par un consortium international composé d'Action contre la Faim (chef de file), CARE et le Groupe Urgence Réhabilitation Développement (URD), également en partenariat avec le réseau du CCFD – Terre Solidaire, Search For Common Ground (SFCG) et des organisations locales dans les quatre pays d'intervention (Niger, Nigéria, Cameroun et Tchad). Ce projet vise à contribuer au redressement économique et au renforcement de la résilience et de la cohésion sociale des territoires du BLT les plus impactés par la crise sécuritaire et le changement climatique. Le projet RESILAC est structuré autour de quatre axes d'intervention (piliers) :

- **Pilier 1 :** renforcement du capital humain et de la cohésion sociale, en améliorant la cohésion sociale de la population, notamment via un appui au développement territorial et un accompagnement psychosocial des victimes des groupes armés.
- **Pilier 2 :** redressement économique et résilience des populations, créant des emplois sur des chantiers de réhabilitation d'infrastructures communautaires et en soutenant le micro-entrepreneuriat agricole et l'apprentissage.
- **Pilier 3 :** renforcement institutionnel visant à améliorer la gouvernance des communes pour une meilleure gestion des territoires et des ressources naturelles.
- **Pilier 4** : production de connaissances pour optimiser la qualité des activités du projet en contexte de crise et pour la prise de décisions des acteurs locaux.

ZONES D'INTERVENTION



1 - Groupe URD, « Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcemente de la résilience », Mars 2022.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE SOUTIEN PSYCHOSOCIAL

JUSTIFICATION ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Ce rapport s'inscrit dans le processus de capitalisation du projet RESILAC qui répond à un souhait des équipes de partager leurs résultats et apprentissages après plus de quatre ans de mise en œuvre. Il se concentre sur le redressement économique (pilier 2) donné par le projet, et vise trois objectifs :

1. Partager les **résultats** du projet au sein de l'équipe, mais aussi avec les bailleurs, acteurs de l'aide, autorités, acteurs locaux, etc. ;
2. Formaliser les **leçons apprises** (défis, bonnes pratiques, savoir-faire innovants, etc.) au sein du projet afin de les partager avec les personnes en interne et en externe ;
3. Partager ces apprentissages auprès des bailleurs et des autorités afin d'aider à la **prise de décision** et aux changements de pratiques à un niveau plus systémique.

La méthodologie du rapport repose sur :

- Une **revue documentaire** (recherches du Groupe URD, évaluations, midlines, rapports internes, « success stories ») ;
- Une quinzaine d'**entretiens** avec les membres de l'équipe du projet dans les quatre pays d'intervention.

Ce travail de capitalisation vise à faire émerger de la part des acteurs du programme, partenaires et bénéficiaires, les éléments importants du RESILAC. Il ne s'agit donc pas d'une évaluation visant à établir un jugement de valeur quant à l'atteinte des résultats, mais de formaliser l'apprentissage des partenaires sur certains aspects du projet, au-delà des résultats, et à partir de leur expérience.

Limitations

- La disponibilité des participant.e.s au processus de capitalisation en phase finale du projet pour fournir les informations ;
- L'impossibilité de se rendre dans les zones d'intervention.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

1. CONTEXTE ET ENJEUX

1.1 UN BASSIN D'OPPORTUNITÉS

Le BLT constitue un pôle rural riche en ressources naturelles et pourvoyeur d'emplois pour une trentaine de millions d'habitant·e·s dans la région. Ces populations ont su aménager la zone pour subvenir à leurs besoins prioritaires grâce à des formes adaptées d'agriculture, de pêche et d'élevage. Les zones humides, saisonnièrement inondées, ont été aménagées avec des digues pour développer des polders et faciliter l'agriculture qui n'aurait pas été possible dans des zones aussi arides[2]. L'agriculture familiale est caractérisée par une diversité des productions, l'élevage mixte de gros et de petits bétails, et différents types d'espèces et de cultivars. Cette diversification est autant une stratégie face aux variations des prix et du climat, qu'un moyen de valoriser les complémentarités entre les différents terroirs et saisons agricoles[3].

Avant la crise, la région du BLT était également connue pour être un carrefour d'échanges commerciaux au niveau de la sous-région. Chaque semaine, des pirogues remplies de centaines de personnes et de marchandises (poisson fumé, maïs, blé, peaux de vaches et de chameaux entre autres) quittaient Bol et Baga Sola au Tchad, en direction de Baga Kawa au Nigéria. Baga Kawa est un important centre commercial à partir duquel les produits de la pêche, de l'agriculture et de l'élevage sont acheminés vers le Nigéria, et les produits manufacturés nigérians sont commercialisés dans les autres pays du BLT[4].

1.2 IMPACT DE LA CRISE CLIMATIQUE ET SÉCURITAIRE

Cependant, la réduction de 90 % de la superficie du lac Tchad dans les années 1970 et 1980[5] a entravé les activités agricoles, piscicoles et l'élevage. Les eaux diminuées sont devenues inhabitables pour les poissons et autres formes de vie aquatique, faisant chuter les rendements de la pêche de 90 % à certains endroits. Le réchauffement climatique a également eu de multiples impacts dans la région (hausse des températures, irrégularité des précipitations, érosion des sols, ensablement des terres) qui ont entraîné la réduction des terres agricoles et une baisse de leur fertilité[6]. Le manque d'eau a également réduit la production de bétail et aggravé les conditions de vie des communautés dans une région où 80 à 90 % de la population locale dépend de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Cette évolution a particulièrement touché les jeunes et les femmes. Déjà vulnérables avant la crise, ils·elles ont peu d'accès aux ressources productives et

2 - UNESCO, Paysage culturel du Lac Tchad (Chad), accessible à cette adresse : https://whc.unesco.org/en/tentativelists/6361/

3 - AFD, La région du lac à l'épreuve de Boko Haram, 2018.

4 - ISS Africa, Boko Haram blocks Lake Chad trade routes, janvier 2021.

5 - Il est important de noter que depuis 13 ans le stock total d'eau du lac Tchad est au contraire entrain d'augmenter. « Le lac Tchad ne s'assèche pas » L'IRD, Le mag, juillet 2021, disponible à cette adresse : https://lemag.ird.fr/fr/le-lac-tchad-ne-sasseche-pas.

6 - Cairn, Réchauffement climatique et migration vers les rives du lac Tchad, 2016.

aux services de base, et manquent d'encadrement technique et d'opportunités économiques, le plus souvent oublié·e·s par les pouvoirs publics[7].

Le manque d'opportunités économiques et la diminution des ressources naturelles ont nourri des conflits au niveau local et favorisé la propagation des groupes extrémistes dans la région. L'accès limité aux ressources naturelles a alimenté les conflits entre les pêcheurs, surtout dans la partie nigériane du lac, où les tensions augmentent autour du contrôle des zones de pêche ou entre les agriculteurs par rapport à l'irrigation de leurs parcelles agricoles. Face à la pauvreté et au chômage massif, les jeunes sont aussi davantage susceptibles d'être recruté·e·s par les GANE, y voyant un moyen de subvenir à leurs besoins prioritaires et/ou d'obtenir un soutien financier pour leur activité informelle ou une protection pour leur famille[8].

L'insécurité persistante, couplée au réchauffement climatique, a favorisé les déplacements massifs, tout en limitant les moyens des subsistances pour les populations. Au 17 janvier 2022, 2,8 millions de déplacé·e·s internes sont dénombré·e·s dans le BLT, dont 60 % au Nigéria, et plus de 260 000 réfugié·e·s dans la région[9]. Ces déplacements massifs ont nourri des tensions autour de l'accès aux **ressources naturelles**, notamment entres les populations hôtes et déplacées par rapport à l'accès à l'eau (forages, puits villageois, puits pastoraux, marres), aux terres cultivables ou concernant la coupe du bois et l'exploitation des aires de pâturages. Le conflit avec les GANE a également eu un impact sur les **sources de revenus** des populations locales. Dans les zones touchées par le conflit, le bétail a été délibérément pillé ou tué par les groupes, mais aussi abandonné par les éleveur·euse·s fuyant les violences. De plus, cette situation a été aggravée par les mesures sécuritaires du gouvernement qui ont causé la fermeture des frontières, entravé la circulation des biens et des personnes, et fait grimper les prix des denrées alimentaires[10]. Les populations ont du mal à subvenir à leurs besoins et près de 7,5 millions de personnes sont actuellement classées dans la catégorie des personnes en situation d'**insécurité alimentaire** sévère[11].

1.3 RÉPONSES AU NIVEAU INTERNATIONAL, RÉGIONAL ET NATIONAL

Depuis 2017, la communauté internationale a intensifié ses efforts dans la région du BLT et encourage une approche « nexus » incluant des activités humanitaires, de développement et de stabilisation. Débutant en 2009 avec le conflit de Boko Haram, la crise au lac Tchad a longtemps été oubliée au niveau international. Les bailleurs ont commencé à intensifier leurs efforts dans la région en 2017, avec la conférence d'Oslo qui a permis de lever suffisamment de fonds pour faire reculer les risques de famine et venir en aide aux 2,5 millions de déplacé·e·s[12]. En 2018 a eu lieu une deuxième conférence à

7 - Ibid.

8 - RESILAC, Proposition de projet, 2016.

9 - OCHA, Bassin du Lac Tchad : aperçu humanitaire, janvier 2022.

10 - FAO, Bassin du Lac Tchad: une crise profondément ancrée dans le contexte de la faim, de la pauvreté et de l'absence de développement rural, 2017.

11 - Ibid.

12 - Le Monde, « Le lac Tchad reste une des plus graves crises humanitaires », septembre 2018.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

Berlin, qui visait à mobiliser un soutien financier pour continuer la réponse **humanitaire**, tout en contribuant à stabiliser la région, et renforcer la **résilience** des populations[13]. La réponse à moyen terme cherche à restaurer les moyens de subsistance et l'accès aux services sociaux tels que l'eau, la santé et l'éducation, et à renforcer la cohésion sociale dans les communautés fragiles. La réponse à long terme se concentre sur la modernisation et l'expansion de l'agriculture pour améliorer les moyens de subsistance, ainsi que sur un renforcement de l'adaptation des pratiques au changement climatique[14].

Si la dimension complexe de la crise du lac Tchad requiert cette **approche multidimensionnelle**, certains acteurs craignent une **priorisation** des objectifs de développement quand les besoins humanitaires sont encore majeurs sur le terrain. Si les fonds humanitaires sont insuffisants, ou uniquement disponibles à travers des fonds de développement souvent régis par des mécanismes financiers plus lents et moins agiles, cela réduit la capacité des partenaires de mise en œuvre à répondre aux besoins urgents des populations. Par ailleurs, d'autres acteurs redoutent l'impact négatif d'une approche « nexus » lorsque cette dernière n'est pas correctement mise en œuvre. Les activités de développement peuvent inclure du renforcement de capacités et des partenariats avec les autorités, et ainsi entraver la neutralité nécessaire aux interventions humanitaires, et mettre en danger les populations bénéficiaires et les acteurs de l'aide eux-mêmes[15]. Cette neutralité est encore plus fragilisée dans le cadre d'une approche « triple nexus », qui ajoute des activités de renforcement de la paix et de la cohésion sociale (résolution de conflits, médiation, sécurité) aux actions humanitaires et de développement.

Les États de la région ont initialement privilégié la réponse sécuritaire en augmentant les moyens humains et matériels de leurs forces de défense. La Force mixte multinationale (FMM), créée en 1994 par les États membres de la Commission du Bassin du lac Tchad (CBLT), a permis de coordonner la réponse sous-régionale face aux groupes « Boko Haram » et de limiter l'expansion du groupe, contraint de se réfugier dans la forêt de Sambissa et dans le lit du lac Tchad. Ces GANE gardent cependant une grande capacité de nuisance et bénéficient de l'absence de l'État autour du lac pour résoudre les conflits locaux et répondre aux services de base des populations. Les régions bordant le lac ont souvent été négligées par les pouvoirs centraux, à commencer par celles de Diffa (Niger) et du Borno (Nigéria), éloignées géographiquement des centres politiques et économiques nationaux (au Tchad, l'espace peut être considéré comme plus central puisque plus proche de la capitale nationale). En outre, le sentiment de rupture et d'abandon par les pouvoirs étatiques est alimenté par les accusations récurrentes de corruption et de mauvaise gestion. Enfin, la réponse militaire à la crise sécuritaire contribue également à alimenter le ressentiment à l'égard des gouvernements. Il y a eu de nombreuses accusations **d'abus et de violences** des forces de sécurité envers les civils, et les mesures gouvernementales adoptées pour lutter contre l'insécurité, notamment le **contrôle des frontières**, ont pu nuire au commerce dans la région[16].

13 - PNUD, « La 2e conférence du lac mobilise efforts humanitaires et de développement », août 2018.

14 - Wilson Center, Climate Change and Violent Extremism in the Lake Chad Basin: Key Issues and Way Forward, juillet 2020.

15 - Norwegian Refugee Council, Stabilisation in the Lake Chad Basin: A Humanitarian Perspective, août 2018.

16 - Groupe URD-RESILAC, Étude régionale de recherche Bassin du lac Tchad : Mécanismes endogènes de

2. RÉPONSE RESILAC

2.1 PRÉSENTATION DU PILIER 2

Pour s'adapter au contexte du BLT, le pilier 2 – chargé du redressement économique – adopte une approche « nexus » visant à répondre aux besoins prioritaires des bénéficiaires tout en soutenant leur insertion économique durable. L'appui est donc envisagé à travers des actions à court et moyen terme, avec pour objectif de contribuer au renforcement de la résilience des individus et de leurs territoires autour de quatre résultats :

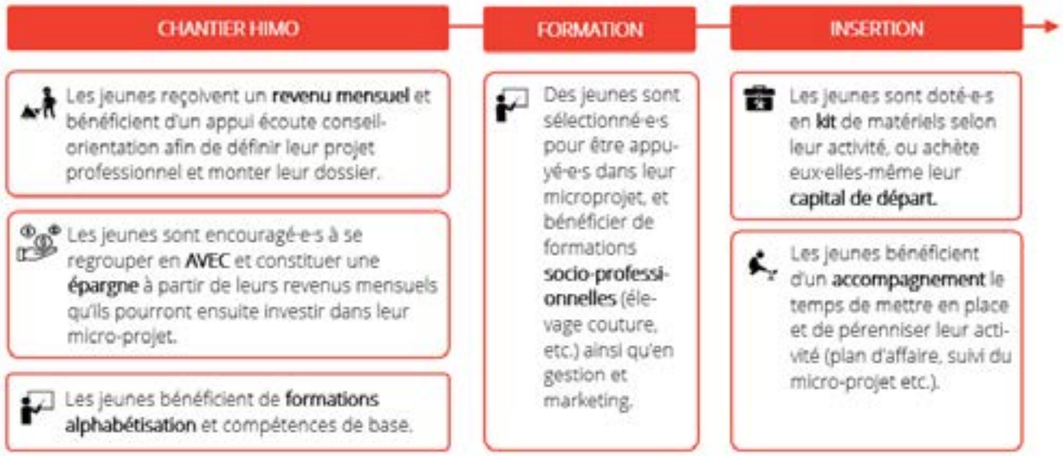
1. L'économie locale et l'emploi des jeunes (et adultes) sont soutenus par des travaux à haute intensité de main d'œuvre (HIMO) de création et réhabilitation d'actifs communautaires ;
2. La création d'emplois et de sources de revenus durables pour des jeunes ruraux est accrue grâce à un dispositif performant d'éducation-formation-insertion économique (formations socioprofessionnelles, formations alphabétisation, appui conseil et orientation, installation de microprojet économique, etc.) ;
3. Les systèmes de production familiale sont intensifiés, diversifiés et adaptés au changement climatique (mise en valeur de terres et appui en intrants, définition et diffusion de nouvelles pratiques innovantes et adaptatives, renforcement des compétences sur les itinéraires techniques des cultures, accès à l'épargne et au crédit) ;
4. L'autonomie économique des groupes cibles est améliorée grâce à leur inclusion dans des filières porteuses (étude pour les filières porteuses, appui financier et technique sur différents maillons des chaînes de valeurs porteuses identifiées, structuration des groupes et mise en relation avec de nouveaux acteurs).

Ce rapport se concentre sur les résultats 1 et 2, et plus spécifiquement sur la mise en œuvre du dispositif d'insertion professionnelle, allant des chantiers HIMO à la mise en place de microprojets. Cette approche offre un accompagnement global aux bénéficiaires qui, grâce aux chantiers HIMO, peuvent recevoir un revenu mensuel[17] et constituer une épargne. Ils·elles pourront ensuite investir cette somme dans un microprojet, qu'ils·elles auront défini et choisi avec l'aide des équipes RESILAC, et pour lequel ils·elles suivront une formation socioprofessionnelle.

prévention, médiation et résolution des conflits face aux dynamiques de crises actuelles, 2020.

17 - On parle de « revenu » mensuel et non de salaire, car les bénéficiaires ne sont pas enregistrés comme employés auprès des états des différents pays d'intervention, et donc ne sont pas soumis aux impôts et ne bénéficient pas de la sécurité sociale.

Schéma 1 : Dispositif d'insertion professionnelle (pilier 2)



• **Les chantiers à haute intensité de main d'œuvre (HIMO)** durent entre 4 et 6 mois :
- Ils visent la stabilisation économique et sociale des jeunes grâce à un emploi temporaire, moyennant un revenu mensuel de 50 000 à 70 000 FCFA, en vue de subvenir à leurs besoins alimentaires et non alimentaires, mais aussi de constituer une épargne leur permettant d'investir dans des activités économiques ;
- Ils permettent aussi la construction ou la réhabilitation d'actifs communautaires (polders, puits, couloirs de transhumance, barrages, fixation de dunes, protection des berges, routes rurales, etc.) pour soutenir la production dans les secteurs agrosylvopastoraux et commerciaux.

• **Les associations villageoises d'épargne et de crédit (AVEC)** sont de petits groupes au sein desquels les membres mettent en commun leurs épargnes et s'accordent entre eux·elles des prêts (avec ou sans intérêt, selon l'accord passé entre les membres). Elles sont créées ou renforcées au cours des chantiers HIMO à travers le soutien du pilier 2 qui offre une formation pour renforcer leurs capacités en gestion des comptes, transparence, crédit, épargne, etc.

• **Les formations alphabétisation et compétences de base** sont proposées aux bénéficiaires des chantiers HIMO. Elles durent en moyenne trois mois et, selon les pays, sont données par les services techniques décentralisés (STD) de l'État en éducation, ou des organisations de la société civile (OSC).

• **Les formations socioprofessionnelles et des kits** sont donnés aux bénéficiaires sélectionné·e·s pour lancer un microprojet (environ 60 % des personnes travaillant sur les

chantiers HIMO). La sélection se fait grâce à un comité local en fonction de différents critères (motivation, vulnérabilité socio-économique, sexe, répartition spatiale) et, lorsque que cela a été possible, du lien entre le microprojet et les filières économiques porteuses identifiées dans la zone à travers une étude de marché. Les formations peuvent durer de quelques semaines à trois mois selon la filière choisie (élevage, couture, maraîchage, embouche, pêche). Les kits sont un ensemble d'outils ou matériels donnés aux bénéficiaires en fonction de leur activité choisie. Les bénéficiaires peuvent également acheter eux·elles-mêmes leur capital de départ pour le lancement de leurs activités (des bovins ou des ovins pour leur activité d'élevage par exemple).

• **Lancement du microprojet :** les bénéficiaires sont accompagné·e·s dans le lancement du microprojet (dotation en kit, appui pour le plan d'affaires, suivi du projet sur le terrain par les équipes RESILAC à travers des visites régulières).

Les partenaires de mise en œuvre du pilier 2 sont : Action contre la Faim (ACF) au Nigeria, et ACF et CARE, au Niger, au Tchad et au Cameroun, en partenariat avec les différents STD et OSC au niveau local.

2.2 RÉSULTATS DU PILIER 2

AU NIVEAU RÉGIONAL

32 chantiers HIMO réalisés

195 AVEC soutenues ayant effectué un cycle complet (9-12 mois)

3 269 personnes formées en centres de formation professionnelle ou alphabétisation

930 personnes suivies ou conseillées pour la mise en place d'un micro-projet

AU NIVEAU PAYS

Activités	Niger	Nigeria	Cameroun	Tchad
Chantiers HIMO	9	1	8	14
AVEC soutenues	7	24	146	18
Formations socio-professionnelles	811	1137	140	1181
Soutien aux microprojets	15	236	306	373

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

3. RÉSULTATS

Le pilier 2 adopte une approche « nexus » visant à répondre aux besoins prioritaires des bénéficiaires tout en soutenant leur insertion économique durable. L'appui est donc envisagé à travers des actions à court et moyen terme, avec pour objectif de contribuer au renforcement de la résilience des individus (autofinancement, autogestion, renforcement des capacités, etc.) mais aussi de leurs communautés (dynamisation de l'économie locale, cohésion sociale, etc.).

Schéma 2 : Chaîne des résultats directs et indirects du pilier 2

3.1 RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE DES JEUNES

Le pilier 2 a mis en place un dispositif performant d'insertion professionnelle, allant des chantiers HIMO à la mise en place de microprojets, qui a permis de renforcer l'autonomie des jeunes dans la région. La zone du BLT est marquée par l'insécurité, la prolifération des GANE, et le manque d'opportunités économiques. Les principales sources de revenus reposent essentiellement sur les activités agricoles, productives quatre mois par an, forçant les jeunes à quitter le village pour trouver une alternative économique le reste de l'année. L'appui holistique offert par le pilier 2 répond à leurs besoins prioritaires tout en soutenant leur insertion économique durable. L'ensemble des bénéficiaires saluent cette approche « nexus » du projet, qui favorise leur résilience et leur autonomie sur le long terme.

RÉPONSE AUX BESOINS PRIORITAIRES

Grâce aux chantiers HIMO et aux biens communautaires réhabilités, les bénéficiaires ont pu davantage répondre à leurs besoins prioritaires et à ceux de leurs familles. Ils·elles reçoivent un revenu mensuel d'environ 65 000 FCFA sur une période de 4 à 6 mois, qu'ils·elles utilisent pour couvrir leurs besoins alimentaires, les frais scolaires et médicaux de leurs enfants, et constituent une épargne pour investir dans leur microprojet. Les chantiers HIMO sont une phase importante du parcours d'insertion, qui permet d'assurer la satisfaction immédiate des bénéficiaires et leur engagement durable sur le projet. Les revenus mensuels constituent une réponse rapide pour faire face aux périodes de soudure et limiter le départ des jeunes en ville ou ailleurs, afin qu'ils·elles restent sur le territoire et puissent s'engager dans le parcours d'insertion et s'investir dans l'économie locale.

NIGER : L'IMPACT DES HIMO SUR LA COMMUNAUTÉ

Les habitant·e·s d'Adebour disent faire face à des déficits agricoles chroniques depuis six ans, les récoltes ne couvrant les besoins alimentaires des ménages que sur une petite partie de l'année. Les chantiers HIMO ont procuré des revenus aux jeunes avec lesquels ils·elles ont pu acheter des vivres pour soutenir leurs familles. Selon les populations locales, les villages attaqués sont ceux dont les jeunes sont allé·e·s vers les GANE pour gagner de l'argent, ou chercher une forme de protection pour leur famille en travaillant pour eux[18].

NIGÉRIA : ADAPTATION DE L'APPROCHE HIMO FACE À L'INSÉCURITÉ

Durant la phase d'amorce, 300 jeunes ont été employé·e·s sur les chantiers HIMO dans la localité de Jere, et ont reçu 50 000 nairas (NGN) mensuels pendant 3 mois. À partir de 2019, suite à la dégradation de la situation sécuritaire dans cette zone, les travaux HIMO ont été arrêtés. Deux mesures ont été prises afin d'assurer l'engagement et la contribution des jeunes dans la mise en place de leur microprojet : 1) n'ayant pu assister aux chantiers HIMO et constituer une épargne, ils·elles reçoivent 40 000 NGN par mois durant les formations pour couvrir leurs frais de transports et de nourriture, mais aussi pour épargner et contribuer au financement de leur projet ; 2) ils·elles apportent une contribution matérielle pour leur projet (construction des cages pour ceux·elles qui se lancent dans la volaille par exemple).

18 - Groupe URD, Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ? (Niger), avril 2022.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

RENFORCEMENT DURABLE DES MOYENS DE SUBSISTANCE

À travers les AVEC et les formations ALPHA et socioprofessionnelles, le pilier 2 a renforcé les capacités des bénéficiaires à lancer leur microprojet de manière autonome. Créées ou renforcées lors des chantiers HIMO, les AVEC regroupent entre 15 et 30 personnes qui décident d'épargner ensemble pour constituer une caisse commune composée de deux fonds distincts : le fonds d'épargne redistribué au prorata de la contribution de chacun à la fin du cycle, et le fonds de solidarité utilisé pour des actions sociales et solidaires au sein des membres de l'AVEC ou au niveau de la communauté. Les membres peuvent retirer leur part individuelle après une période donnée (sur laquelle ils·elles s'accordent) pour un achat ou un investissement personnel, ou encore emprunter une somme (avec ou sans intérêt selon l'accord passé entre eux·elles)[19]. Dans les zones d'intervention du projet, caractérisées par un contexte rural où le système bancaire est inexistant ou très peu adapté aux besoins des ménages ruraux, les AVEC permettent de renforcer l'**autonomie** des bénéficiaires afin de financer eux·elles-mêmes le lancement de leur microprojet. À la fin des chantiers HIMO, ils·elles épargnent en moyenne plus de 100 000 FCFA et, en se regroupant, peuvent rassembler entre 100 000 et 1 700 000 FCFA à la fin d'un cycle d'une durée moyenne de 9 à 12 mois. Au Cameroun, le projet a débuté une phase de légalisation pour faire reconnaître les AVEC en tant que coopératives simplifiées abrégées (SCOOPS). Ce statut leur permettra de faire des emprunts aux institutions de microfinance (IMF), contribuer aux recettes fiscales de la commune, et répondre à des appels d'offres pour accroître leurs capacités d'auto-financement. Le projet soutient directement les AVEC dans leur mise en contact avec les IMF, et vise ainsi à créer un lien de personne à personne afin de favoriser la confiance entre ces deux types de structures[20]. Le fonctionnement des AVEC, simple et efficace, et les efforts du projet pour adapter cet outil aux spécificités culturelles des zones d'intervention (voir section 4.2), ont également facilité leur **réplication** sur le territoire, comme au Cameroun par exemple, où 176 AVEC ont été créés ou renforcées depuis le début du projet.

CAMEROUN : LE FONCTIONNEMENT DES AVEC FÉMININES

Au Cameroun, des bénéficiaires ont créé un groupe de 30 femmes nommé HAYAVA, ce qui veut dire « joie d'être ensemble ». Les femmes ont été motivées par les différents services qu'offrent les AVEC, notamment la solidarité, l'épargne et le crédit, et ont fixé différents montants de cotisations hebdomadaires : épargne (200 FCFA), solidarité (100 FCFA) et intérêts à hauteur de 5 %. Le groupe a emprunté une somme de 45 000 FCFA dans la caisse d'épargne pour réaliser son AGR qui porte sur l'extraction d'huile d'arachide. Les femmes ont ensuite subdivisé l'AVEC en trois sous-groupes, chacun reversant une partie de ses bénéfices (2 500 FCFA) à la caisse commune de l'AVEC. Grâce à ces 7 500 FCFA reçus chaque semaine, le groupe a déjà récupéré les 45 000 FCFA empruntés, ainsi que les intérêts générés par cet argent, et continue son AGR.

19 - L'AVEC est régie par un règlement intérieur élaboré par ses membres et se déroule sur un cycle de 9 à 12 mois. Elle permet aux membres qui en font la demande de souscrire un crédit grâce à ses épargnes avec intérêt (variant de 5 % à 10 % par mois sur une durée de 3 à 4 mois). À la fin de chaque cycle, tous les crédits sont remboursés, et toutes les épargnes et bénéfices sont distribués aux membres au prorata des parts épargnées.

20 - Groupe URD, Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ? (Niger), avril 2022.

AVEC HAYAVA, réunion hebdomadaire, Cameroun © RESILAC

Les **formations** ont également renforcé l'autonomie des bénéficiaires, et leurs capacités à gérer les AVEC et leur microprojet de façon durable et autonome. Concernant les AVEC, RESILAC propose 9 modules qui concrétisent la structuration et la maturité des groupements, et leur permet de renforcer leurs capacités en termes de comptabilité, transparence, gestion de prêts et des épargnes.

Les bénéficiaires accèdent également à des formations socioprofessionnelles qui peuvent durer une semaine (dans le domaine du petit commerce, de l'agriculture, ou de l'élevage) ou être plus professionnalisantes, sur une période de trois mois (dans le domaine de la couture, de la maçonnerie ou de la mécanique par exemple). En renforçant leurs compétences de base (lecture et calcul), les bénéficiaires ont aussi acquis davantage d'autonomie dans leurs tâches quotidiennes (utilisation du téléphone portable, accès à l'information, courses au marché, etc.). Ils·elles ont eu le sentiment de pouvoir participer davantage à la vie communautaire et familiale, ce qui leur a donné une meilleure estime d'eux·elles-mêmes et auprès de leurs pairs[21].

Grâce au dispositif performant d'insertion professionnelle, les bénéficiaires ont aussi pu diversifier leurs activités économiques et se garantir des sources de revenus durables. L'accompagnement des équipes RESILAC aide le·a jeune à choisir son projet professionnel en fonction de ses envies, de ses aptitudes et du contexte économique local lorsqu'une étude de marché était réalisée en amont des activités (voir section 4.3). Grâce à leurs activités économiques, les bénéficiaires ont ainsi pu

21 - RESILAC, Midline, août 2021.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

accéder à une source de revenu plus régulière, couvrir leurs besoins prioritaires, mais aussi épargner une part de leurs profits et utiliser ces fonds pour faire fructifier leur activité économique et la diversifier. Cela leur permet de s'adapter aux différents cycles agricoles, à la demande fluctuante des produits sur le marché et à l'évolution des prix.

NIGÉRIA : LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES

Abbas, 24 ans, est l'aîné d'une famille de 12 enfants, dont il a eu la charge à la mort de son père. Malgré plusieurs emplois, il peinait à gagner 500 NGN par jour. « Grâce à RESILAC, j'élève maintenant mon bétail, j'achète et je nourris des chèvres et des béliers puis je les vends, j'ai gagné environ 120 000 NGN en élevant et en vendant du bétail au cours des 12 derniers mois ». Avec les bénéfices tirés de la vente, Abbas a monté une entreprise de recharge de téléphones portables grâce à laquelle il gagne en moyenne 700 NGN par jour. « Maintenant, je peux économiser 300 NGN et subvenir aux besoins de la maison avec le reste. RESILAC m'a donné un moyen de subsistance sur lequel je peux compter, je suis plus stable maintenant, et ma famille peut se nourrir correctement aussi ». En chargeant des téléphones, il peut ainsi diversifier ses sources de revenus, et ne pas vendre son bétail dans l'immédiat si la demande est basse sur le marché.

Abbas, Nigéria © RESILAC

3.2 CONTRIBUTION À L'ÉCONOMIE LOCALE

L'impact du pilier 2 est également perceptible à l'échelle de la commune, à travers la redynamisation du tissu économique local favorisée par la réhabilitation des biens communautaires. Les chantiers HIMO visent à l'insertion économique des jeunes, tout en permettant la réhabilitation d'actifs communautaires à vocation productive ou économique. L'éventail des ouvrages réhabilités est large : aménagements hydro-agricoles (polders), pastoraux (puits, couloirs de transhumance), environnementaux (fixation de dune, protection des berges), etc.

Ces ouvrages sont sélectionnés sur la base des priorités identifiées dans les plans de développement locaux (PDL) et les diagnostics communautaires, et permettent de répondre aux besoins de base des populations (eau, nourriture, transport) tout en relançant les activités économiques (agricoles, pastorales) à l'échelle du territoire. Les **barrages**, comme constaté au Cameroun par exemple, peuvent favoriser la croissance d'activités économiques jusqu'alors contraintes par le manque d'eau, telles que la pêche, le maraîchage ou l'élevage. Pour les producteurs, ils améliorent l'irrigation de parcelles agricoles à coût réduit, et permettent d'augmenter leurs revenus. Pour les éleveur·euse·s, ils facilitent l'entretien du bétail, les bêtes ayant un meilleur accès à l'eau et aux pâturages. Cela permet de renforcer l'autonomie du territoire car les habitant·e·s n'ont plus besoin de quitter le village pour s'approvisionner ou trouver un travail, grâce à l'offre de biens alimentaires disponibles (poisson, viande, légumes etc.) et à la relance des activités économiques[22].

La **fixation des dunes et le défrichage** ont aussi permis de revaloriser les terres agricoles et de relancer l'économie locale. Au Tchad, grâce au défrichage d'espaces de cultures envahis par les prosopis et autres plantes rampantes, les habitant·e·s ont pu disposer de petites parcelles pour la culture pluviale ou le maraîchage. Au Niger, 80 hectares de dunes de sable ont été fixés et 40 000 arbres plantés, ce qui a permis de lutter contre l'ensablement des villages, des terres agricoles, des pâturages et des cours d'eau. Couplée à d'autres activités du projet, comme la formation aux pratiques innovantes ou l'aménagement de parcelles agricoles, la protection des terres a contribué à renforcer et pérenniser les activités agricoles (maraîchage, élevage, etc.)[23].

Enfin, dans certains pays, des bénéficiaires **ont répliqué les savoir-faire** acquis à travers le projet au sein de leur communauté. Au Cameroun par exemple, dans la commune de Mora, un maçon recruté sur les chantiers HIMO dit avoir renforcé ses compétences grâce à l'encadrement de RESILAC et l'appui d'un technicien en génie civil. Il a maintenant plus de légitimité au sein de la communauté, obtient de nouveaux contrats de construction, et travaille avec des apprentis maçons qu'il contribue à former.

22 - Groupe URD, Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ?, avril 2022.
23 - Ibid

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

3.3 CONTRIBUTION À LA COHÉSION SOCIALE

Le pilier 2 a renforcé la cohésion sociale en contribuant à diminuer l'exode rural et les tensions religieuses, mais aussi en créant des mécanismes de solidarité à travers les AVEC. Selon les échanges recueillis, en particulier au Niger, l'engagement des jeunes dans les chantiers HIMO et les formations agricoles seraient des facteurs clés dans la diminution de l'**exode rural**. Cet effet aurait eu un impact très positif dans la stabilité des foyers et l'harmonie familiale qui se répercutent sur la vie de la communauté et la consolidation du tissu social[24]. Les AVEC ont parfois permis de diminuer les **tensions religieuses** entre les chrétien·ne·s et les musulman·e·s, comme à Mindif (Cameroun). De manière générale, elles ont permis de créer un cadre d'échanges entre les membres de la communauté afin d'aborder différentes problématiques et de leur trouver des solutions.

> *Quand on a mis en place les chantiers HIMO, on a dit aux personnes de se constituer en AVEC par affinité. Mais quand j'ai regardé les groupes, j'ai vu qu'il y avait les musulmans d'un côté, leur AVEC s'appelait Dieu nous aide, et de l'autre côté les chrétiens, leur AVEC s'appelait Entre nous. Après le premier cycle d'AVEC de 9 mois, grâce aux sensibilisations et au travail sur le chantier, les deux groupes ont commencé à accepter des membres de religion différente.*
>
> **Partenaire local, Cameroun**

24 - RESILAC, Feedback days, septembre 2020.

AVEC formée de chrétiens et de musulmans, Cameroun © RESILAC

Les AVEC ont également permis de créer des **mécanismes de solidarité** dans la commune. Elles autorisent l'inclusion de personnes ne pouvant pas verser de cotisations pendant plusieurs semaines, et permettent de créer des fonds de solidarité pour aider les membres les plus vulnérables de l'association, ou contribuer aux dépenses du village pour la santé ou l'éducation[25].

> « Au sein de notre AVEC, on a mis sur pied un programme de cotisations pour les veuves de l'association, et l'argent qui est mis de côté leur permet de s'acheter ce dont elles ont besoin car très souvent, à la mort de leurs époux, elles sont vraiment abandonnées par toute la famille (…). C'est notre moyen de les aider à s'en sortir (…). »
>
> **Présidente d'une AVEC, Cameroun**

Les AGR ont aussi encouragé les **échanges** entre les hommes et les femmes, notamment grâce à une division du travail efficace pour renforcer l'impact de l'activité. Cependant, il convient de noter que dans certains villages d'intervention plus traditionnels, les groupements ou AVEC mixtes ne fonctionnaient pas, car les femmes n'osaient pas prendre la parole ou occuper des postes centraux au sein des groupes.

Cameroun : autonomisation économique des jeunes du groupe « Tan Tan » grâce au *leadership* féminin

Le groupe « Tan Tan » qui veut dire confiance mutuelle, est présidé par une femme, et composé de quatre femmes et deux hommes au total. Formé durant les chantiers HIMO, le groupe a décidé de lancer un projet d'embouche de porcs, couplé à une activité de petit restaurant villageois. L'activité d'élevage de porcs est très rentable mais risquée du fait des pertes occasionnées par les pestes et autres maladies porcines. Pour diversifier leurs sources de revenus, le groupe a décidé de se lancer dans une petite activité de restauration dans laquelle les femmes ont une expertise avérée. C'est une activité rentable qui permet également de mieux rentabiliser l'élevage car les résidus des aliments du restaurant sont utilisés pour nourrir les porcs.

3.4 RENFORCEMENT DE DE L'AUTONOMIE DES FEMMES

Le pilier 2 a permis de renforcer l'autonomie des femmes et leur rôle au sein du ménage et de la communauté. Dans l'ensemble, les bénéficiaires saluent la participation de toutes les couches socioéconomiques dans les activités RESILAC, en particulier celles des femmes. Au-delà de la prise en compte du genre systématique dans le ciblage, l'adaptation des activités pour assurer leur participation aux AGR, aux AVEC, et aux chantiers HIMO est un aspect positif du projet, qui démontre la volonté de faire des femmes des actrices centrales du développement[26]. Au Cameroun par exemple, les espaces « mères-enfants » sur les chantiers HIMO ont permis aux femmes de travailler, sans avoir à laisser leurs enfants sans surveillance à la maison. Au Niger, les équipes du pilier 2 ont adapté le nombre de jours sur les chantiers, et le type de travaux, en fonction du genre des bénéficiaires. En accédant à ces différentes activités, les femmes ont pu renforcer leur **autonomie**, notamment à travers les AVEC qui leur ont permis d'accéder à des fonds de solidarité ou demander un crédit pour lancer une AGR.

NIGÉRIA : L'AUTONOMISATION DES FEMMES

Banjeele, 27 ans, est veuve et a 4 enfants. Grâce au projet RESILAC, elle a reçu une formation au métier d'éleveur·euse au collège d'agriculture de Maiduguri, dans l'État de Borno. ACF la payait 50 000 NGN par mois, comme frais de collation et de transport, pendant la durée de la formation, argent qu'elle a ensuite pu utiliser pour débuter son activité, nourrir ses enfants et leur permettre de retourner à l'école.

Banjeele, Nigéria © RESILAC

25 - Groupe URD, Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ? (Niger), avril 2022.

26 - RESILAC, Feedback days, 2020.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

Le pilier 2 a également permis de renforcer le rôle des femmes au sein de la communauté, notamment à travers les AVEC et la création de fonds de solidarité. À Mindif, une AVEC de femmes qui s'appelle Bénédiction a développé une AGR, augmenté leur épargne, et ainsi contribué aux activités pour la commune en restaurant le toit d'une école par exemple. Les autorités locales et le chef de village se sont rendus compte de leur contribution, et reconnaissent davantage leur rôle dans la communauté, ainsi que l'importance de les inclure dans les prises de décision. Les AVEC leur ont également permis de travailler avec les hommes, d'oser prendre la parole en leur présence, d'acheter elles-mêmes leurs parcelles pour l'exploitation agricole, et de gérer leurs ressources financières de manière autonome[27]. Au Cameroun, sur 176 AVEC, une dizaine sont présidées par des femmes.

Les activités du pilier 2 ont également renforcé le rôle des femmes au sein des ménages, surtout pendant la saison sèche. Grâce aux AGR, elles peuvent maintenant couvrir les frais du ménage durant l'absence de leurs maris partis en ville pour trouver du travail. Selon un membre de l'équipe Cameroun, l'impact est particulièrement perceptible au niveau de la scolarité des filles. Si le ménage manque de revenus, l'éducation des jeunes filles n'est jamais une priorité, et la mère peut rarement influer sur cette décision. Grâce aux AGR, les femmes ont davantage de poids dans les choix du ménage, et peuvent financer l'éducation de leurs filles pour qu'elles aient un avenir différent du leur.

27 - RESILAC, Evaluation itérative avec mini-séminaire, EIMS 3, février 2021.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

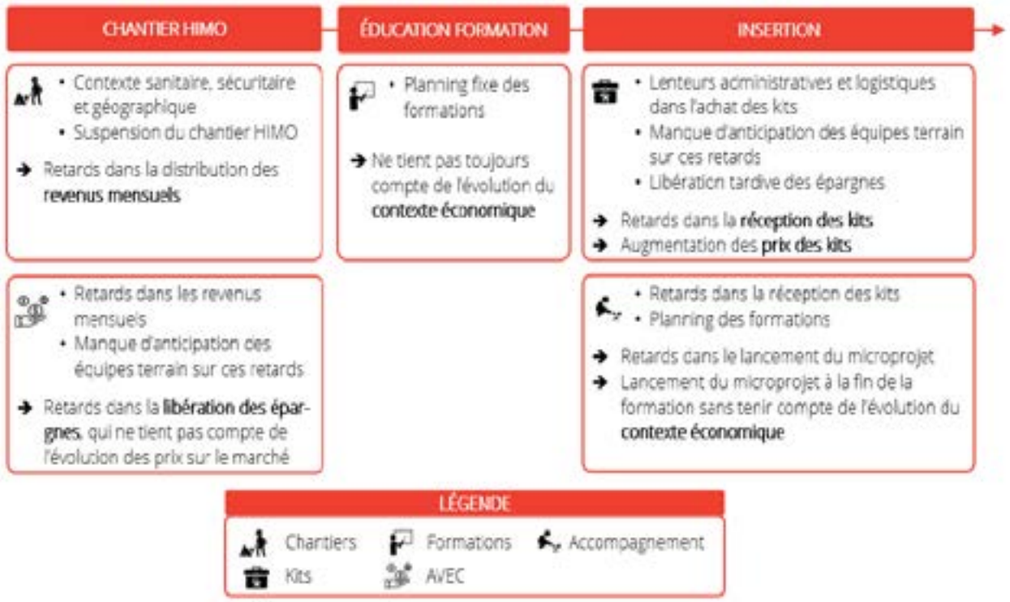
4. LEÇONS APPRISES

Dans le cadre de l'approche territoriale, le projet RESILAC a souhaité, dès sa conception, porter une attention aux spécificités des zones d'intervention. Le pilier 2 adapte ainsi ses activités aux besoins multi-dimensionnels des populations et au contexte changeant des différents territoires. Pour ce faire, il offre un appui holistique aux bénéficiaires à travers un dispositif d'insertion professionnelle, tout en intégrant un appui psychosocial (pilier 1.2), des activités de cohésion sociale (pilier 1 .1), de GRN (pilier 1.3) et de renforcement de capacités (pilier 3). Sa mise en œuvre repose alors sur une étroite collaboration avec les acteurs locaux, et une logique inter-piliers dont l'opérationnalisation reste très exigeante. Quels sont les défis et bonnes pratiques dans l'approche flexible et intégrée du pilier 2 ?

4.1 SÉQUENÇAGE DES ACTIVITÉS

Des contraintes opérationnelles ont parfois retardé la mise en œuvre des activités et nuit à l'articulation des différentes étapes du parcours d'insertion professionnelle.

Schéma 3 : Obstacles au sein du parcours socioprofessionnel



Au niveau des chantiers HIMO, des retards dans les transferts d'argent ont pu ralentir la constitution des épargnes des bénéficiaires. Le transfert de fonds se fait le plus souvent via une agence téléphonique ou une institution de microfinance (selon les pays) qui contracte ensuite un distributeur agréé d'argent en espèces, lequel remet en mains propres la somme aux bénéficiaires. Cela rajoute un intermédiaire dans le paiement des bénéficiaires, dont les déplacements peuvent être limités par le contexte géographique (distance entre les villages, saison des pluies), sanitaire (période de confinement) ou sécuritaire (zones inaccessibles). Ces obstacles logistiques, ajoutés aux contraintes administratives liées aux transferts d'argent, ne sont pas toujours anticipés par les équipes de terrain qui ne mettent pas systématiquement en place des solutions alternatives pour éviter les retards de paiement.

Les bénéficiaires mettent alors plus de temps à constituer leur **épargne**, ce qui peut nuire à la mise en œuvre de leur microprojet. Ils·elles doivent attendre de rassembler la somme nécessaire pour l'achat de leur capital de départ (ovins, bovins, semences par exemple) qui leur permettra de lancer leur activité. Cependant, trop attendre sans tenir compte de l'évolution des prix des produits sur le marché, pose le risque d'un investissement de départ potentiellement supérieur aux bénéfices escomptés du microprojet. À titre d'exemple, au Cameroun, des groupements ont attendu le mois de juillet pour obtenir leur épargne et investir dans l'engraissement des moutons. Or, à cette période, les têtes d'ovins sont les plus coûteuses (environ 30 000 FCFA - 45 €), ce qui les a obligés à prolonger leur période d'engraissement prévue afin d'obtenir des bénéfices de leurs ventes[28].

Des retards dans l'achat des kits peuvent également nuire à la mise en œuvre du microprojet. Les procédures d'achat varient en fonction de la quantité et du type d'équipements choisis, mais peuvent être longues (deux à trois mois), le temps pour les ONG de lancer un appel d'offres, sélectionner et contractualiser le fournisseur, et pour ce dernier d'assurer la livraison. Les équipes terrain n'anticipent pas toujours ces contraintes logistiques et administratives, et les partenaires locaux préfèrent alors passer par leurs propres fournisseurs, si toutefois ils ont la capacité d'assurer ces achats selon les standards requis.

À la fin de la formation, certains bénéficiaires ont parfois attendu six mois pour recevoir leurs kits et commencer leur microprojet. Pour répondre à ce retard, le projet a organisé des séances de **recyclage** des formations visant à approfondir l'apprentissage de certains métiers et s'assurer de la pérennité des acquis jusqu'au début du microprojet.

Le pilier 2 repose donc sur un séquençage complexe d'activités qui ne peut s'adapter au contexte externe que dans une certaine mesure. Plusieurs facteurs peuvent influer sur le microprojet du·de la bénéficiaire (climat, cycle agricole, évolution de l'offre et la demande, changement des prix, etc.) et cet impact peut varier selon le type d'activité choisi. Afin de s'ajuster sur ces différents facteurs et d'assurer la continuité du circuit d'insertion, les équipes ne peuvent pas nécessairement retarder une formation ou le lancement d'un microprojet . Cependant, elles aident les bénéficiaires à s'adapter au mieux à ce contexte changeant en adaptant le contenu des formations, ou en s'assurant que chacun ait deux microprojets (un plan A et un plan B).

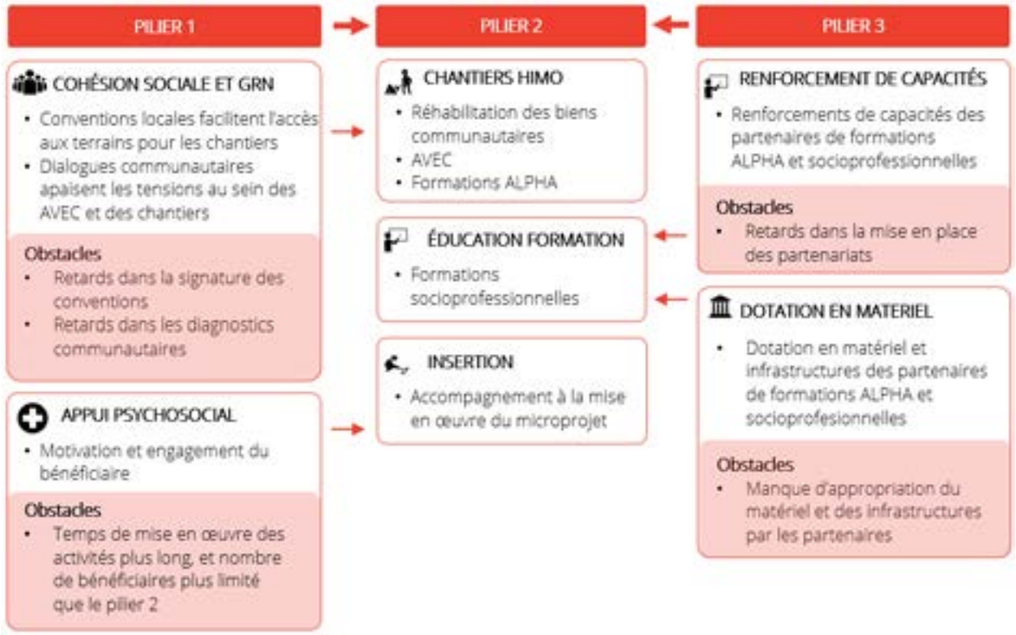
28 - RESILAC, Feedback days, 2020.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

4.2 INTER-PILIERS

La logique inter-piliers permet de renforcer l'impact des activités du pilier 2 et l'engagement des bénéficiaires dans le projet, mais reste très exigeante d'un point de vue opérationnel.

Schéma 4 : Obstacles et atouts de l'inter-piliers au sein du parcours d'insertion professionnelle



PILIER 2 ET PILIER 1.2

L'appui psychosocial a permis de renforcer l'engagement des bénéficiaires dans l'économie locale. Les activités SMSPS les ont aidés à renforcer leur confiance en eux·elles, à envisager l'avenir avec plus de sérénité et à plus s'investir dans des activités économiques locales[29]. Les bénéficiaires ont également créé des liens forts au sein des groupes de soutien psychologique, dont certains se sont transformés en AVEC et leur ont permis de lancer leurs AGR[30].

> On a remarqué qu'il y a une différence avec les bénéficiaires qui ont suivi les activités SMSPS. Ceux-là sont plus rapides dans l'appropriation du microprojet, ils sont plus matures, ils savent où ils veulent aller, quel microprojet ils veulent faire. Du coup ça va plus vite, car ils sont plus stables, engagés et assidus.
>
> **Partenaire local, Cameroun**

À l'inverse, les activités du pilier 2 renforcent l'engagement des bénéficiaires dans les activités SMSPS qui apprécient l'appui holistique offert par RESILAC, alliant appui psychologique et économique. Les problèmes socio-économiques, également source de stress et de fatigue, sont ainsi abordés afin d'éviter qu'ils ne fragilisent la santé mentale.

Cependant, le temps requis pour la mise en œuvre de l'appui psychosocial, et le nombre de bénéficiaires limité comparé à ceux des chantiers HIMO, peuvent entraver l'efficacité de l'inter-piliers. Le plus souvent, les activités du redressement économique (pilier 2) commençaient avant celles de l'appui psychosocial (pilier 1.2), et à la fin du cycle d'appui psychosocial, les bénéficiaires ne pouvaient pas accéder aux chantiers HIMO qui étaient déjà terminés. Si les activités étaient mises en œuvre simultanément, le nombre de bénéficiaires des chantiers HIMO excédait largement celui prévu par l'équipe SMSPS qui ne pouvait alors pas offrir l'appui psychosocial à tous ceux·celles qui le souhaitaient. Au Tchad par exemple, dans le premier cycle d'intervention, seulement 30 % des jeunes des chantiers HIMO en ont bénéficié. Au Niger en revanche, au 31 décembre 2021, sur les 900 jeunes présent·e·s dans les chantiers HIMO, 671 ont bénéficié de la prise en charge PM+, ce qui témoigne d'une amélioration de l'inter-piliers au cours du projet. Concernant la mise en œuvre des activités, l'étroite collaboration entre les équipes des piliers 1.2 et 2 est donc nécessaire. Elles peuvent en effet se partager les plannings des chantiers HIMO et des séances d'appui psychosocial, afin de s'assurer de la disponibilité des bénéficiaires, et justifier leur absence si besoin. Cela s'est parfois avéré difficile lorsque les équipes ne faisaient pas parties des mêmes organisations[31].

29 - RESILAC, Feedback days, décembre 2020.
30 - RESILAC, Feedback days, décembre 2020.
31 - RESILAC, Capitalisation : Santé mentale et appui psychosocial, mars 2022.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

PILIER 2 ET PILIER 1.1 - 1.3

Davantage de cohésion sociale et une meilleure GRN créent un environnement favorable pour dynamiser l'économie locale. Les évènements socio-culturels et les dialogues communautaires (pilier 1.1) renforcent la cohésion sociale sur le territoire. Ils permettent également d'éviter les tensions sur les chantiers HIMO, favorisent la confiance entre les individus et la mise en place d'AVEC durables, et renforcent l'engagement des citoyen·ne·s sur le territoire et l'envie de contribuer à l'économie locale. Une meilleure GRN (pilier 1.3) permet quant à elle de faciliter l'accès aux terres pour la mise en place des chantiers HIMO, et d'éviter les tensions autour de la gestion des biens réhabilités.

Cependant, le temps requis pour la mise en œuvre des activités de cohésion sociale et de GRN, et le manque de compréhension commune du contexte et ses enjeux peuvent entraver l'efficacité de l'inter-piliers. Le pilier 1 était chargé des diagnostics communautaires afin d'informer la mise en œuvre des activités de l'ensemble des piliers. L'objectif était d'abord d'identifier les problèmes des populations (ex. : le manque d'eau en saison sèche), puis de comprendre « les problèmes qui se trouvent autour de ces problèmes » (ce qui relève des relations sociales, du partage des ressources et du pouvoir, etc.). Fait de manière inclusive et participative, ce diagnostic en deux étapes a demandé du temps, et n'a pas toujours été finalisé en amont du lancement des activités du pilier 2. À Mindif-centre par exemple, au Cameroun, les activités HIMO ont débuté sans avoir cette deuxième lecture, et la réalité du tissu social n'ayant pas été prise en compte au démarrage, les tensions se sont alors cristallisées lors de la mise en œuvre des activités, entraînant des blocages et retards[32]. Dans le cadre des AVEC, tenir compte de la dimension sociale permet également de renforcer leur fonctionnement et leur légitimité. Enfin, l'existence d'une caisse commune et d'une caisse de solidarité au sein de chaque AVEC a permis de renforcer l'esprit de responsabilité sociale, et l'idée que l'activité n'est pas purement économique et individuelle mais peut aussi contribuer au développement de la commune[33].

Le manque de coopération avec le pilier 1.3 peut également freiner la mise en œuvre des activités du pilier 2 et leur impact durable. La GRN, notamment à travers la mise en place de cadres de concertation et la signature de conventions locales, peut faciliter l'accès aux terrains choisis pour les chantiers HIMO, et éviter les tensions autour des bien réhabilités sur le long terme. Cependant, la mise en place des conventions demande du temps et des efforts pour renforcer les comités créés et s'assurer de leur appropriation réelle par les acteur·rice·s concerné·e·s[34].

32 - Groupe URD, « Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ? », avril 2022.
33 - RESILAC, Evaluation itérative avec mini-séminaire, EIMS 3, février 2021.
34 - RESILAC, Evaluation itérative avec mini-séminaire, EIMS 3, février 2021.

> C'est surtout au niveau du volet GRN que l'inter-piliers nous a manqué. Ils ont mis en place des cadres de concertation, et signé des conventions, mais cette activité est venue après les chantiers HIMO, alors que ça aurait pu nous aider à aborder les problèmes liés au défrichage. Les textes sont clairs et autorisent cette pratique au Tchad, mais une brigade de surveillance attachée aux services de l'environnement au niveau régional vient taxer les paysans lorsqu'ils sont en train de défricher dans le cadre des chantiers HIMO. Pourtant, au niveau local, le propriétaire terrien et les services de défrichement ont donné leur accord. Du coup, ça nous oblige parfois à choisir d'autres sites qui ne sont pas forcément aussi productifs.
>
> **Responsable pilier RESILAC, Tchad**

PILIER 2 ET PILIER 3

Les visites d'échanges et le renforcement de capacités des acteurs locaux menés dans le cadre du pilier 3 ont permis de faciliter la mise en œuvre des activités du pilier 2. Au Tchad, les équipes ont visité des projets soutenus par Oxfam dans la région et ont pu faire un échange de bonnes pratiques sur la transformation du gombo et du maïs dans le cadre d'une visite d'échanges organisée par les équipes du pilier 3. Ces dernières ont également appuyé les STD et les OSC travaillant au sein du pilier 2, en proposant des formations et un appui matériel. Au Cameroun, le pilier 2 travaille étroitement avec les OSC qui sont en charge du suivi des AVEC et des microprojets, ainsi que d'accompagner et de mettre en relation les jeunes avec les centres de formation.

4.3 SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES

Dans le cadre de l'approche territoire, le pilier 2 vise à adapter ses activités aux réalités locales, culturelles et économiques des zones d'intervention et à leur évolution.

CHANTIERS HIMO : RÉPONDRE AUX BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES ET LEUR TERRITOIRE

Dans le cadre des chantiers HIMO, l'implication des acteurs locaux dans l'identification des biens communautaires à réhabiliter a permis de répondre aux besoins des populations selon leur territoire. Au Cameroun, au Tchad et au Niger, les biens ont été choisis en fonction des priorités énoncées dans les plans de développement locaux (PDL), à travers des ateliers multi-acteurs au niveau communal, ou grâce aux diagnostics communautaires lorsqu'ils étaient disponibles. Cela permet de tenir compte des besoins des populations qui peuvent différer d'un territoire à l'autre pour une même problématique, et requièrent une réponse différente de la part du pilier 2, comme le montre l'exemple ci-dessous.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

CAMEROUN ET NIGER : EFFETS DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET RÉPONSE DU PILIER 2

Le réchauffement climatique est une problématique régionale dans le BLT, mais dont les manifestations locales sont pour autant variables. Selon les milieux géographiques, l'augmentation des sécheresses et l'irrégularité des précipitations entraînent des effets bien distincts. Au Cameroun dans le village de Taparéo (commune de Mindif), les habitants ont vu le stress hydrique s'accentuer d'année en année, et ont décidé d'aménager un barrage dans le cadre des chantiers HIMO. Au-delà d'assurer une source d'eau pérenne pour les habitant·e·s, cela a favorisé la croissance d'activités économiques jusqu'ici contraintes par le manque d'eau, telles que la pêche, le maraîchage et l'élevage. Au Niger, dans le village d'Adebour, les habitant·e·s identifient également l'impact du changement climatique comme l'une de leurs principales préoccupations, notamment concernant l'ensablement des terres. Cela déstabilise les productions agricoles, fragilise la sécurité alimentaire des communautés et encourage l'exode des plus jeunes. La fixation des dunes a donc été identifiée comme prioritaire lors du diagnostic communautaire et retenu dans le cadre des chantiers HIMO. Au total, 80 hectares de dunes ont été fixés, à l'aide de 40 000 arbres plantés[35].

La mise en œuvre des chantiers a également dû s'adapter au cours du projet, afin de respecter l'emploi du temps des bénéficiaires. Ainsi, certains ont demandé d'adapter le planning des activités aux contraintes imposées par les cycles agricoles. Le projet a donc diminué la norme homme/jour des chantiers HIMO à l'approche de la campagne d'hivernage pour donner le temps aux bénéficiaires de préparer leurs champs[36].

AVEC : ADAPTER LEUR FONCTIONNEMENT ET ASSURER LEUR PÉRENNITÉ

Dans le cadre de la création ou du renforcement des AVEC, le projet a fait des efforts pour adapter le fonctionnement des groupements au contexte culturel local. Dans certaines communes, la mixité des groupes n'était pas encouragée car les femmes n'osaient pas prendre la parole ou occuper des postes importants au sein des AVEC. Le projet a également adapté le fonctionnement des AVEC aux coutumes religieuses, notamment au Cameroun. Au sein des AVEC musulmanes, il était possible d'emprunter de l'argent mais sans payer d'intérêt, car cette notion était contraire à leurs croyances. Afin d'assurer le maintien des fonds, ces AVEC ont été accompagnées à la mise en place d'AGR collectives qui, en plus d'augmenter les épargnes, avaient également pour rôle de renforcer l'appropriation de cette approche par les membres.

35 - Groupe URD, Approche territoriale en contexte de crise : levier pour le renforcement de la résilience ?, avril 2022.

36 - RESILAC, Feedback days, 2022.

Visite d'échanges avec le groupe AVEC multiculturel de Maoudine, Cameroun © RESILAC

L'impact des AVEC peut également varier d'un pays à l'autre et requiert différentes modalités de mise en œuvre pour assurer leur pérennité. Au Cameroun, pour assurer l'autonomie des AVEC, l'accompagnement est complété par la désignation de promoteur·rice·s au sein de chaque association afin d'assurer leur suivi. Ils·elles reçoivent une formation technique (fonctionnement de l'AVEC, gestion des comptes, leadership etc.), participent chaque trimestre à des réunions d'échanges entre pairs, et permettent ainsi d'assurer le fonctionnement du groupe sur le long terme sans l'appui du RESILAC. Au Cameroun, sur les 176 AVEC soutenues, 96 fonctionnent de manière complètement autonome. Au Tchad, les membres des AVEC avaient soulevé leur inquiétude sur la faible présence des équipes du pilier 2 sur le terrain et souhaitaient être plus appuyé·e·s pour leur mise en réseautage. Cela leur permet de se regrouper pour créer un cadre d'échanges, se faire entendre au niveau national mais aussi demander des financements plus importants. Cette recommandation s'est traduite par une augmentation et une réorganisation des agent·e·s de suivi, ainsi que par un renforcement de leurs capacités d'accompagnement[37].

37 - RESILAC, Feedback days, 2022.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

FORMATIONS ET MICROPROJETS : RÉPONDRE AUX BESOINS DES BÉNÉFICIAIRES ET DU MARCHÉ ÉCONOMIQUE

Le manque de connaissances sur le contexte socio-économique en amont des activités a parfois limité la pertinence des formations et l'impact des microprojets. Durant la phase d'amorce, les formations socioprofessionnelles et le choix des projets répondaient davantage aux souhaits des bénéficiaires qu'aux besoins de l'économie locale. Dans les quatre pays, une étude de marché en amont des activités n'a pas été systématiquement réalisée ou ne reposait pas sur une analyse approfondie des réalités locales au niveau des différents villages. Pour certaines filières, comme la pêche dans les villages en bordure de lac, l'offre était supérieure à la demande et limitait le profit des bénéficiaires. Pour d'autres, comme la menuiserie, les produits ne correspondaient pas toujours aux pratiques locales des habitant·e·s qui préféraient s'asseoir sur des tapis ou des nattes traditionnelles, plutôt que des bancs ou des chaises en bois. Dans certaines zones, des filières ne pouvaient pas s'exercer, comme la maçonnerie, car le travail de construction requiert de l'électricité et des matériaux spécifiques qui ne se trouvent pas dans tous les villages. Enfin, les catégories sociales sont parfois très prégnantes au sein des pays, comme au Tchad, où certains métiers, bien que porteurs économiquement (l'artisanat par exemple), ne sont pas considérés par les bénéficiaires car réservés aux « castes ».

Si la majorité des bénéficiaires reconnaissent l'efficacité du dispositif d'insertion professionnelle, certain·e·s souhaiteraient approfondir le contenu des formations et allonger leur durée. Dans la *midline* réalisée en août 2021, sur l'ensemble des répondant·e·s ayant démarré un microprojet, 67 % estiment que l'accompagnement du pilier 2 leur a permis de se réinsérer dans la vie économique. Certain·e·s aimeraient cependant des formations au contenu plus adapté pour faciliter leur assimilation, notamment à travers une traduction des modules en langue locale, ainsi que l'utilisation de boîtes à images et d'exemples pratiques pour les personnes qui ne savent pas lire ou écrire[38]. Au sein des bénéficiaires et des RP, il semble exister un consensus autour de la nécessité d'allonger les formations ALPHA ou professionnelles, jugées trop courtes (certaines ne durent pas plus d'une semaine)[39] pour assimiler les leçons apprises, mais aussi pour approfondir la connaissance du métier et s'assurer de leur compétitivité sur le marché économique local. Au Nigéria par exemple, des bénéficiaires ayant suivi une formation sur la pêche disent avoir besoin de modules plus spécifiques (transformation, conservation, conditionnement) pour présenter une valeur ajoutée sur le marché du travail. Il en va de même pour la couture qui, en plus des trois mois de formations, nécessiterait un tutorat continu sur le terrain pour assurer la compétitivité des jeunes dans les villages. En outre, les connaissances des bénéficiaires en matière de tenue de registres, de gestion financière ou de regroupement des produits peuvent également être améliorées.

Les initiatives individuelles et de groupe ont permis aux bénéficiaires de s'adapter aux différents contextes économiques locaux. Au Cameroun, l'équipe RESILAC a mis

38 - RESILAC, Feedback days, septembre 2021.
39 - Une semaine pour l'élevage parfois, ou trois mois pour des filières plus complexes (couture, mécanique, etc.).

en place l'initiative des « champions » qui permet de valoriser et promouvoir les jeunes ayant eu des succès dans la mise en place de leurs microprojets, afin d'encourager les autres membres de la communauté à répliquer l'initiative et encourager leur compétitivité. Au Nigéria, au contraire, les initiatives individuelles n'ont pas toujours permis aux jeunes d'assurer une résilience durable, en particulier face à l'inflation des prix. Des jeunes ont donc décidé de se regrouper pour augmenter leurs profits, et les équipes ont commencé à donner des kits matériels aux groupements.

Centre d'alphabétisation, Niger © RESILAC

4.4 COOPÉRATION AVEC LES ACTEURS LOCAUX

La coopération avec les acteurs locaux a permis un meilleur ciblage et engagement des bénéficiaires, et facilité la mise en œuvre des activités sur le terrain. Le **ciblage** repose sur des critères de vulnérabilité prédéfinis par l'équipe RESILAC et une répartition des ménages en quatre catégories – nanti, moyen pauvre, pauvre, très pauvre – les deux dernières constituant la cible du projet. Les autorités coutumières aident à établir cette catégorisation dans les différentes zones d'intervention et à apaiser les tensions concernant certains critères de sélection, comme l'âge (limité aux 18 et 35 ans) et le nombre restreint de bénéficiaires. Coopérer avec les autorités locales et les STD permet également de renforcer **l'engagement** des bénéficiaires tout au long du parcours d'insertion.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

Selon les RP, ces acteurs·rice·s étatiques donnent de la légitimité au projet car ils·elles connaissent le terrain, les populations et la langue locale, et peuvent assurer la continuité des activités au départ des équipes RESILAC. Il en va de même pour les OSC, partenaires du pilier 2 surtout au Nigeria et au Cameroun, qui ont un meilleur accès aux différents villages d'intervention et peuvent ainsi assurer un accompagnement de proximité.

> « Au Cameroun, il y a plus d'appropriation des activités de la part des bénéficiaires (…) Ça, c'est parce qu'au niveau des pays les acteurs sont assez proches des communautés, les OSC passent du temps dans les villages, à échanger, et se faire accepter. (…) Les agents des OSC peuvent parfois rester une semaine dans la communauté, dormir là-bas et se loger. (…) Dans les ONG internationales, il y a des contraintes sécuritaires, et on doit quitter la zone et retourner à la base vers 15 ou 16 heures. »
>
> **Réferent pilier 2 RESILAC, Bureau régional**

L'implication des autorités coutumières leur permet également d'intervenir si certain·e·s bénéficiaires se désengagent des activités, comme cela a parfois été le cas au Niger. Ayant abandonné les formations et revendu leurs kits, ils·elles ont ensuite dû les rembourser aux équipes du projet, sous la pression des autorités locales.

Travailler avec les acteurs locaux aide aussi à la définition et la **mise en œuvre** des activités, car ils ont une connaissance précise du contexte d'intervention. Dans le cadre des chantiers HIMO, les autorités coutumières savent quels sont les besoins des populations et les bien communautaires prioritaires à réhabiliter. Pour l'alphabétisation, plutôt que de travailler avec un consultant externe, les équipes RESILAC préfèrent travailler avec les STD de l'Éducation nationale, qui ont des programmes et des manuels adaptés pour les formations ALPHA, ainsi que des évaluations pour sélectionner des moniteur·rice·s locaux·ales chargé·e·s de donner la formation.

Les acteurs locaux peuvent également aider à surmonter certains **obstacles** dans la mise en œuvre des activités. Au Cameroun, la coopération avec les autorités locales a permis d'accélérer le processus de légalisation des AVEC soutenues par le projet. Au Tchad, la coopération avec les autorités coutumières est capitale pour faciliter la mise en œuvre des chantiers HIMO lorsqu'ils avaient lieu sur des terres privées. Elles peuvent également aider à la signature de conventions locales avec les propriétaires terriens afin de garantir un accès au terrain pendant et après la conduite des travaux.

La signature de protocoles en amont des activités, et la mise en place de comités de pilotage (COPIL) participatifs, a permis de faciliter la coopération avec les acteurs locaux au sein du pilier 2. Pour s'assurer de l'engagement des STD dans la mise en œuvre des activités, le partenariat devait être formalisé par la signature d'un

protocole qui présente les clauses et la durée du partenariat, ainsi que les activités à mettre en œuvre et le montant budgétaire alloué. Le protocole doit être clair afin d'éviter les tensions entre les signataires. Les STD, par exemple, jugent parfois que le montant des perdiems est insuffisant, et que le suivi des activités requiert davantage de moyens financiers et logistiques que ceux estimés par les équipes RESILAC. La clarté du protocole permet également d'assurer la fluidité du partenariat dans la durée, surtout au vu des changements réguliers des autorités administratives au niveau local, qui peuvent changer tous les 6 mois, ou plus fréquemment encore. L'accord sur les différents points du protocole a parfois nécessité de nombreux allers-retours entre les équipes du projet et les acteurs locaux, retardant ainsi la mise en œuvre des activités. De plus, les STD souhaitent être informés très en amont de leur participation aux activités du projet, étant par ailleurs sollicités pour de nombreuses autres interventions dans la zone.

Les **COPIL** opérationnels sont aussi très appréciés au niveau local car ils regroupent l'ensemble des acteur·rice·s du projet : ONG du consortium, partenaires locaux et nationaux, STD, représentantes des organisations des femmes, des jeunes, des chefs de canton, etc. Ils rassemblent une trentaine de personnes et sont présidés par le gouverneur.

4.5 SUIVI DES ACTIVITÉS ET DE LEURS EFFETS

Le suivi des activités permet d'assurer la qualité des biens réhabilités et la pérennité des formations, mais peut être limité par des contraintes logistiques et financières. Un suivi des biens réhabilités via les chantiers HIMO permet de vérifier la **qualité** des ouvrages construits, de vérifier leur fonctionnement et de les réparer si nécessaire.

TCHAD : SUIVI DES BIENS COMMUNAUTAIRES RÉHABILITÉS À TRAVERS LES CHANTIERS HIMO

Au Tchad, un délégué des infrastructures, ingénieur de conception, est allé voir toutes les constructions du projet RESILAC sur les 40 villages d'intervention. La mission a été planifiée en amont avec un montant fixe de perdiem, un moyen de transport à disposition et un membre de l'équipe RESILAC pour accompagner le délégué sur les différents sites. Ce dernier a pu relever toutes les imperfections des ouvrages au niveau des peintures, serrures et finitions, et a même recommandé la reconstruction totale de certaines infrastructures.

Le suivi des activités permet également de garantir la **bonne utilisation** des biens réhabilités[40]. Cela permet de s'assurer de l'absence de tensions autour de la gestion des biens, mais également de leur appropriation par les membres de la communauté.

40 - RESILAC, Feedback days, septembre 2021.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

Au Tchad par exemple, une restauration des sites a permis d'abriter les formations ALPHA. Cependant, l'équipe s'est rendu compte que les sites n'étaient plus utilisés par les populations locales, faute de moyens financiers pour payer les animateur·rice·s locaux·ales des formations.

Le suivi des activités est parfois difficile à cause du **manque de ressources humaines et financières**. Dans certains pays, comme au Tchad, les zones d'intervention sont nombreuses (une quarantaine de villages) et espacées (sur deux départements), ce qui limite la possibilité d'assurer un suivi régulier avec un nombre restreint d'animateur·rice·s. De même, pour assurer l'entretien des biens réhabilités, les autorités n'ont pas toujours les moyens d'assurer les frais de réparation qui sont alors couverts par les populations locales. Au Niger, deux moulins donnés dans le cadre d'appui aux AVEC des villages de Tattoukouttou et Sayam Djouloum tombaient régulièrement en panne. Les bénéficiaires ont utilisé leur épargne pour assurer leur réparation, mais ont bénéficié d'un appui du projet pour être formé·e·s aux techniques de réparation.

Pour pallier les manques de ressources humaines et financières allouées au suivi des activités, le pilier 2 repose sur **le renforcement de capacités des acteurs locaux et l'appropriation du projet par les bénéficiaires**. Au Nigéria et au Cameroun, où les partenariats avec les OSC sont les plus nombreux et efficaces, les bénéficiaires ont eu un accompagnement de proximité et ont pu renforcer leur autonomie (cf. section 4.4). Certain·e·s, comme les promoteur·trice·s désigné·e·s au sein des AVEC, peuvent assurer eux·elles-mêmes le suivi des groupements et remonter les problèmes aux équipes RESILAC si nécessaire.

Le suivi des effets des activités permet d'assurer la pertinence de la stratégie de mise en œuvre du pilier 2, mais peut être limité par des contraintes méthodologiques. Le manque de conceptualisation et de cadrage méthodologique au lancement du projet, notamment autour du concept de résilience et des différents niveaux recherchés, a empêché de clairement identifier les effets attendus par les activités de redressement économique. L'approche globale du pilier 2, en lien avec les activités de cohésion sociale et d'appui psychosocial, relativement innovante dans les zones d'intervention, peut en partie expliquer cela. Après trois années de mise en œuvre, il ne s'agit donc pas de vérifier les effets du pilier 2 en fonction d'objectifs préétablis en lien avec la résilience, mais plutôt d'analyser comment et pourquoi le pilier 2 a produit certains effets afin de consolider sa logique d'intervention[41].

Des contraintes méthodologiques le long du projet ont également entravé le suivi des effets du pilier 2. Des insuffisances ont été notées dans la remontée des effets des activités pour tous les pays, notamment à cause du manque d'outils de suivi harmonisés au sein du pilier. L'objectif n'est pas uniquement de rendre compte du résultat de chaque activité séparément, mais de témoigner des effets de l'approche globale sur les bénéficiaires qui ont participé à l'ensemble des activités du dispositif HIMO-éducation-formation-insertion.

41 - RESILAC, Evaluation itérative avec mini-séminaire, EIMS 3, février 2021.

5. RECOMMANDATIONS

5.1 STRATÉGIE

1. Continuer le dispositif d'accompagnement holistique du pilier 2, en intégrant les chantiers HIMO au début du parcours éducation-formation-insertion :

- Inclure les **chantiers HIMO** au début du parcours d'insertion professionnelle permet de répondre aux besoins immédiats des bénéficiaires, afin qu'ils·elles restent sur le territoire et puissent s'engager durablement dans le dispositif d'insertion. L'épargne, constituée grâce aux revenus mensuels reçus sur les chantiers HIMO, leur permet également de contribuer au financement de leur microprojet et de renforcer leur autonomie et leur motivation pour l'activité.

2. Continuer et renforcer l'inter-piliers pour faciliter la mise en œuvre et la pérennité des activités du pilier 2, et formaliser ses modalités de mise en œuvre :

- Continuer les activités de redressement économique tout en assurant la **coopération avec les autres piliers** qui permettent de renforcer la cohésion sociale, la GRN, le bien-être psychologique et le renforcement des capacités des partenaires locaux. Cette coopération facilite la mise en œuvre des activités du pilier 2 et leur pérennité.

3. Continuer de renforcer la résilience à plusieurs niveaux et formaliser la logique d'intervention d'une telle approche (niveaux de résilience, cibles, objectifs, étapes pour y parvenir) :

- Continuer de renforcer la **résilience des ménages** à travers le renforcement des AVEC et le soutien aux AGR qui contribuent à consolider leurs capacités d'auto-gestion et d'autonomie financière, et à diversifier leurs sources de revenus.
- Continuer de renforcer la **résilience des communes**, en clarifiant les effets du projet à ce niveau, afin de les approfondir davantage et d'identifier d'autres potentiels leviers d'action à cet effet.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

5.2 MISE EN ŒUVRE

1. Adapter davantage les activités aux populations très vulnérables et aux spécificités du genre :

- Renforcer **la parité des genres** au sein de toutes les activités du pilier 2, avec un quota de femmes en pourcentage à suivre de manière rigoureuse, et adapter davantage certaines activités à leurs besoins (d'adaptation des travaux HIMO au Cameroun par exemple avec l'aménagement des espaces mères-enfants sur les sites).
- Introduire **des paiements bimensuels** sur les chantiers HIMO pour permettre aux plus vulnérables de subvenir à leurs besoins dans l'immédiat.
- Inclure davantage **les personnes handicapées**, envisager d'établir un quota de personnes handicapées en pourcentage, et adapter les activités à leurs aspirations et aptitudes.

2. Continuer le renforcement des AVEC, qui permet l'autonomie et l'auto-gestion financière des bénéficiaires, et encourager leur légalisation et mise en réseau sur le long terme :

- Renforcer **le processus de légalisation** des AVEC, comme au Cameroun, ce qui leur permet d'emprunter directement auprès des IMF, de contribuer aux recettes fiscales de la commune et de répondre à des appels d'offres.
- Continuer de consolider **la mise en réseau des AVEC** pour leur permettre de créer un cadre d'échanges, de renforcer leur plaidoyer au niveau national et leurs capacités à demander des financements.
- Continuer de renforcer **la dimension sociale** des AVEC qui constituent un cadre d'échanges pour les différents membres de la communauté. Inclure davantage de modules de formations sur des thématiques sociales et soutenir l'élaboration d'un plan d'action social et solidaire.

3. Continuer le soutien aux microprojets, qui permettent l'accès à des sources de revenus diverses et régulières, et leur mise en réseau sur le long terme :

- Renforcer **la constitution de groupements d'intérêt économique (GIE)**[42] avec des bénéficiaires qui ont suffisamment mûri leurs microprojets. Ce groupement pourrait être renforcé et équipé techniquement pour être ensuite mis en relation avec

42 - Un groupement d'intérêt économique est un groupement doté de la personnalité morale qui permet à ses membres de mettre en commun certaines de leurs activités afin de développer, améliorer ou accroître les résultats de celles-ci tout en conservant leur individualité. Le groupement peut avoir un objet civil ou commercial.

d'autres jeunes afin de les appuyer dans la mise en place de leur projet et les orienter techniquement[43].

- Renforcer **la mise en réseau des bénéficiaires** au sein du pilier 2. Certain·e·s reçoivent un appui individuel pour la mise en place de leur microprojet (résultat 2) et peuvent fournir des services (réparation de machines, vente de semences, etc.) à ceux·elles qui font partie de groupes cibles renforcés au sein des chaînes de valeur porteuses identifiées (résultat 4). À l'inverse, les groupes peuvent aider les jeunes et leurs initiatives individuelles en les appuyant pour négocier les prix et mieux produire ou commercialiser leurs services[44].

4. Renforcer les formations socioprofessionnelles et ALPHA afin d'assurer la compétitivité des bénéficiaires et la transmission des connaissances :

- Ajouter des **modules de formations ou une période de tutorat** pour les domaines socioprofessionnels complexes, qui ont un marché compétitif (mécanique, menuiserie, couture par exemple).
- Renforcer **les capacités des alphabétisé·e·s** à travers trois cycles (niveau) d'alphabétisation pour une meilleure assimilation des connaissances transmises.

5. Renforcer la communication autour des activités du pilier 2 pour encourager la réplication de certaines initiatives, et renforcer la légitimité des bénéficiaires auprès des membres de la communauté et des autorités locales :

- Renforcer **l'effet « tâche d'huile »** des AVEC, comme constaté au Cameroun, à travers des opérations de communication sociale (sur les radios locales, les foires) auprès des jeunes ou d'autres communautés (qui n'ont pas bénéficié des activités du projet jusqu'à présent).
- Promouvoir les initiatives réussies de microprojets, notamment à travers la **valorisation « des champions »**, auprès des autorités pour renforcer leur engagement dans le soutien et le suivi des activités du pilier 2, et auprès des populations pour créer davantage d'opportunités d'affaires mais aussi pour encourager les réplications spontanées d'initiatives similaires.
- Promouvoir **les résultats de RESILAC** auprès d'autres communes voisines (pas nécessairement bénéficiaires du projet) pour encourager la réplication d'initiatives réussies à travers des visites d'échanges et davantage de communication avec les médias.

43 - RESILAC, Evaluation itérative avec mini-séminaire, EIMS 3, février 2021.
44 - Ibid.

RAPPORT DE CAPITALISATION SUR LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS DE REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE

6. Continuer de travailler avec les acteurs locaux qui facilitent une mise en œuvre flexible, adaptée et durable des activités, tout en renforçant leur indépendance et les partenariats avec les OSC :

- Continuer le partenariat avec les STD en s'assurant d'une **mise en place des protocoles** en amont des activités, basés sur des clauses claires et détaillées, pour s'assurer de la pérennité des partenariats malgré le renouvellement important du personnel au niveau des équipes du projet et des services de l'État.
- Renforcer **le partenariat avec les OSC**, en particulier au Tchad et au Niger qui ont plus d'accès aux zones d'intervention et de légitimité auprès des populations, et jouent un rôle essentiel de complémentarité avec les services étatiques.
- Continuer de renforcer le rôle des STD et des OSC, leur donner davantage d'**indépendance financière et administrative** pour la mise en œuvre des activités, et **renforcer le rôle stratégique** de ces acteur·rice·s au sein du projet (faciliter la communication avec le bailleur, les intégrer dès la conception des activités, etc.).

7. Renforcer la coopération avec les acteurs internationaux pour éviter la duplication des activités et renforcer l'échange de bonnes pratiques :

- Renforcer la coopération avec les différents acteurs de redressement économique déjà présents dans la région à travers l'organisation de **forums** (comme au Niger avec la mise en place d'un forum sur l'emploi des jeunes) ou le renforcement de **structures de coordination locale** comme le Cadre de Concertation de Développement Economique et Social (CCODES)[45] au Cameroun.

8. Renforcer le séquençage des activités et les moyens d'adapter les retards pour assurer l'efficacité du parcours d'insertion professionnelle :

- Formaliser **le circuit d'activités** et identifier les potentiels obstacles financiers, administratifs, logistiques et contextuels au niveau de chaque pays.
- Réduire **les retards dans l'achat des kits**
  - en favorisant la communication et l'anticipation au sein des équipes sur le terrain (entre les programmes et les supports) ;
  - en pensant à des alternatives plus rapides pour l'achat des kits (transfert de cash aux bénéficiaires, transferts de fonds aux partenaires locaux, etc.).

45 - CCODES : Le Cadre de Concertation du Développement Économique et Social (CCODES) est une instance de suivi et de conseil auprès de l'exécutif communal en vue d'une meilleure prise en compte des besoins prioritaires de toutes les populations par le conseil municipal dans les domaines prioritaires tels que la santé, l'éducation, l'eau, la sécurité alimentaire, l'alerte précoce, l'insertion socio-économique des jeunes et des femmes, etc. Il réunit les représentants de la commune, des STD, des OSC et des différentes ONG présentes dans la commune.

- Assurer l'efficacité du parcours d'insertion, en proposant des **formations de recyclage** comme au Tchad, ou un **appui aux bénéficiaires** pour adapter leurs activités au changement de contexte (opportunités économiques, cycles agricoles, etc.).

9. Continuer l'approche flexible et adaptée aux territoires, notamment en renforçant l'utilisation de certains outils méthodologiques :

- Continuer d'adapter les AVEC aux **pratiques culturelles** (concernant la religion, la mixité par exemple), les formations aux **opportunités économiques**, les activités au **cycle agricole** des bénéficiaires, et les biens réhabilités aux **besoins de la communauté**.
- Renforcer l'utilisation des **outils méthodologiques** permettant une prise en compte de ces spécificités locales (diagnostics communautaires, études de marché, etc.) en s'assurant de respecter le planning des activités et de partager leurs résultats au sein de l'équipe.

10. Renforcer le suivi des activités et leurs effets pour assurer l'efficacité et la pérennité du dispositif d'accompagnement du pilier 2 :

- Continuer de renforcer le **partenariat avec les acteurs locaux (OSC, STD)** pour assurer le suivi des activités et renforcer l'appropriation du projet par les bénéficiaires.
- Renforcer **le suivi des effets directs et indirects du pilier 2** avec une meilleure remontée des données de façon plus régulière et à travers un cadre harmonisé d'outils et indicateurs.
- À partir de ces données, analyser la contribution du projet RESILAC au renforcement de la résilience des individus et de leur territoire, et clarifier la **logique d'intervention du pilier 2** auprès des équipes.

5.3 PLAIDOYER

1. Continuer d'insister auprès des bailleurs et des autorités locales sur l'importance de l'approche intégrée et le nombre limité de bénéficiaires au sein du pilier 2 :

- Souligner **l'importance de l'inter-piliers**, y compris dans les zones d'urgence, pour renforcer la résilience des individus et des communautés de manière durable.
- Insister sur les effets durables du projet sur les différents niveaux de résilience (individu, ménage, commune) et démontrer **l'importance de circonscrire et approfondir l'action** à des communes spécifiques et d'agir sur différents secteurs, plutôt que d'étendre l'aide à un plus grand nombre de bénéficiaires.

2. Insister auprès des bailleurs et autres acteurs de développement sur l'importance de l'approche territoire :

- Souligner l'importance de **tenir compte des spécificités locales** pour renforcer la résilience de manière durable et d'adopter une approche agile pour s'adapter aux besoins des populations et au contexte changeant dans des zones volatiles.

3. Insister auprès des bailleurs et des autres acteurs du développement pour renforcer le rôle des acteurs locaux (STD, OSC) à la fois dans la mise en œuvre et la stratégie :

- Insister sur l'importance de leur donner plus d'**autonomie financière et administrative**, et d'avoir un **rôle stratégique** dès la conception du projet, et plus d'échanges directs avec les bailleurs.
- Démontrer que cela est possible en identifiant **un exemple par pays**, une OSC par exemple, ayant bénéficié d'un renforcement de capacités et montrer sa plus-value dans le projet (accompagnement de proximité des bénéficiaires, accès durable aux zones instables, connaissance de la zone, légitimité auprès des autorités et populations, pérennité des activités, etc.).

4. Insister auprès des autorités et autres acteurs de développement sur l'importance de la coopération pour éviter la duplication des activités et renforcer l'échange de bonnes pratiques :

- Promouvoir et contribuer à l'élaboration de **stratégies sur l'emploi** des jeunes dans les régions et provinces d'intervention, afin :
  - de prendre en compte les besoins stratégiques dans le choix des microprojets ;
  - de se coordonner entre les différentes initiatives mises en œuvre dans les zones d'intervention ;
  - de faire un plaidoyer pour un renforcement des centres de formation (notamment dans la province Lac au Tchad).

5. Continuer de valoriser les résultats auprès des autorités locales pour renforcer leur engagement dans la pérennité du projet :

- Partager les **effets du projet et du pilier 2** sur l'autonomie des bénéficiaires, particulièrement des femmes, la dynamisation de l'économie locale et le renforcement de la cohésion sociale.

RESILAC*

*REDRESSEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL INCLUSIF DU LAC TCHAD

Pour plus d'information sur le projet RESILAC,
veuillez contacter Hélène Ronceray,
Coordinatrice Régionale
coordoreg@resilac-actioncontrelafaim.org

Pour obtenir des informations supplémentaires sur les enquêtes, évaluation et études RESILAC,
veuillez contacter Pamela Londono,
Référente Connaissances et Apprentissage
refpilier1-2@resilac-actioncontrelafaim.org

www.resilac.net

Cofinancé par l'Union européenne
et l'Agence Française de Développement

Membres du Consortium régional RESILAC

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne et de l'Agence Française de Développement. Son contenu relève de la seule responsabilité du Groupe URD et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne ni de l'Agence Française de Développement.

Crédits photos : ©2022. RESILAC. Tous droits réservés.
Licence octroyée à l'Union européenne sous conditions.