KNOWLEDGE MATTERS

L'expérience de Concern et les enseignements tirés de l'Approche de la Graduation

Numéro 30 | Mai 2021

CONCERN worldwide

ENDING EXTREME POVERTY WHATEVER IT TAKES

Si vous souhaitez apporter votre contribution, proposer des idées ou des sujets pour les prochains numéros de Knowledge Matters, n'hésitez pas à contacter l'équipe de rédaction à l'adresse mail knowledgematters@concern.net.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de Concern Worldwide ou de ses partenaires.

Knowledge Matters en bref

Knowledge Matters propose des analyses pertinentes sur le plan pratique notamment sur les activités de Concern Worldwide en matière de développement et d'action humanitaire. Il offre au personnel et aux partenaires une plateforme d'échange d'idées et d'expériences. La publication s'attache à encourager les analyses de haute qualité pour faciliter la compréhension du travail de Concern. Le personnel et les partenaires de Concern y exposent leurs idées et leurs expériences au moyen d'articles. Ces articles sont très courts (de 500 à 1500 mots). En général, il est seulement possible d'aborder un ou deux sujets intéressants. Voici quelques conseils pour rédiger un court article de fond :

- Commencez par imaginer vos lecteurs — vos collègues de Concern. Pourquoi seraient-ils intéressés, pourquoi voudraient-ils lire ce que vous avez à dire ? Lorsque vous avez identifié votre idée centrale, énoncez-la de suite, dans le titre ou dans la première phrase.
- Que peuvent apprendre les autres de votre histoire ? Concentrez-vous sur cela. N'oubliez pas d'étayer votre histoire avec des données probantes. Elles peuvent être tirées des évaluations.
- Il est plus facile d'amener les gens à vous lire si vous commencez en mettant en avant la dimension humaine — en mentionnant des personnes et des événements réels. (Vous n'avez pas à donner de noms.)
- Utilisez des phrases courtes. Vous pouvez vous aider du guide de style de Concern.
- Limitez la longueur des paragraphes à un maximum de six lignes.
- Utilisez un langage clair. Bon nombre des lecteurs de Knowledge Matters sont des anglophones ou des francophones non natifs, alors réfléchissez bien avant d'utiliser des phrases ou un langage familier qui pourraient ne pas être facilement compris.
- Évitez toujours de présupposer que le lecteur a un niveau de connaissance élevé du sujet sur lequel vous écrivez.
- Formulez vos phrases à la voix active (« nous avons organisé un atelier » et non « un atelier a été organisé par nous »)
- Utilisez des expressions claires et concises.
- Choisissez un titre court — pas plus de huit mots.
- Si nécessaire, utilisez des photos pour illustrer le récit, mais veillez à respecter le Code de conduite Dóchas sur les images et les messages.

Auteurs ayant contribué :

- Jenny Swatton – Conseillère pour la protection sociale et l'inclusion économique, Concern Worldwide UK
- Claver Kabuhungu – Responsable de programme, Concern Worldwide République démocratique du Congo
- Victoria Jean-Louis – Directrice des programmes, Concern Worldwide Haïti
- Damien Ntawiyanga – Directeur de pays, Concern Worldwide Rwanda
- Theophile Bujeje – Coordinateur du programme de la protection sociale, Concern Worldwide Burundi
- Adèle Fox – Conseillère en égalité, Concern Worldwide Irlande
- Abreham Menber – Responsable de programme, Concern Worldwide Éthiopie
- Sayeed Mahmud Riadh – Responsable de programme, Concern Worldwide Bangladesh
- Kwan Li Kladstrup – Directeur de pays, Concern Worldwide Haïti
- Gift Mwembe – Responsable suivi et évaluation, Concern Worldwide Malawi
- Áine Magee – Directrice de l'unité des approches de programme et de l'apprentissage, Concern Worldwide Irlande
- Finola Mohan, conseillère du programme de connaissances et de savoirs, Concern Worldwide Irlande

Pour plus d'information, veuillez consulter :

- https://www.concern.net/insights/graduation-programming
- https://www.concern.net/insights/research-graduation-model
- https://www.concern.net/insights/graduation-model-and-gender-empowerment-research-project-malawi

Photo de couverture : Euphemia Inina (42 ans) mère d'Alphonse Niyonzima (21 ans) arrosant leur jardin maraîcher à Mabayi, Cibitoke. Dans le cadre du programme de Graduation tous les participants reçoivent des semences et une formation sur la culture vivrière dans leurs jardins. Photo : Abbie Trayler-Smith / Concern Worldwide.

Sommaire

4 Réflexions sur la Graduation de 2021

8 Adapter les approches de la Graduation à différents contextes

12 Le rôle du coaching dans les programmes de Graduation : l'expérience du Rwanda et du Burundi

18 Renforcer les impacts de l'approche de la Graduation sur la vie des femmes : notre programme de recherche au Malawi

21 Renforcement du système : qu'est-ce que cela signifie pour l'approche de la Graduation ?

26 Gestion des risques dans les programmes de la Graduation

31 Améliorer l'accès des populations aux revenus et aux bénéfices des activités professionnelles : l'expérience au Burundi et à Haïti

35 Suivi des programmes de Graduation : l'expérience du Malawi

Édito :

Bienvenue à cette édition spéciale de Knowledge Matters qui porte sur l'expérience de Concern et sur les enseignements tirés de l'approche de la Graduation.

Nous avons effectué notre première expérience de mise en œuvre d'un programme de Graduation en Haïti entre 2007 et 2009. Depuis, nous avons adopté et adapté l'approche, comme moyen de parvenir à l'inclusion sociale et économique dans neuf pays (Bangladesh, Burundi, République démocratique du Congo, Éthiopie, Haïti, Malawi, Somalie, Rwanda et Zambie) et 110,971 personnes en ont bénéficié directement.

Par leur nature même, les programmes de Graduation visent les personnes ou les ménages vivant dans une pauvreté extrême (et souvent chronique). Les interventions ciblées sont conçues pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté, c'est pourquoi les programmes sont développés de manière appropriée au contexte, même s'ils contiennent tous un certain nombre de piliers fondamentaux — filet de protection sociale, amélioration des moyens de subsistance, inclusion financière et autonomisation sociale.

Les preuves que l'approche de la Graduation fonctionne ont été bien documentées et nous restons attachés à cette approche dans le cadre de la nouvelle stratégie sur les moyens de subsistance (2021-2025).

Ce numéro est la deuxième édition spéciale sur l'approche de la Graduation. La première, publiée en 2014, portait sur le succès et les défis des premiers programmes au Burundi, au Rwanda, en Haïti et en Zambie. Sept ans plus tard, nous avons profité de cette occasion pour réfléchir sur l'évolution de l'approche au sein de Concern et explorer des thèmes précis (coaching, génération de revenus, gestion des risques, renforcement des systèmes, programmation qui favorise l'égalité entre les sexes, suivi et évaluation), afin de générer des enseignements nécessaires au développement et à la mise en œuvre de programmes futurs, axés en particulier sur ce qui est nécessaire pour assurer la durabilité et permettre la mise à l'échelle.

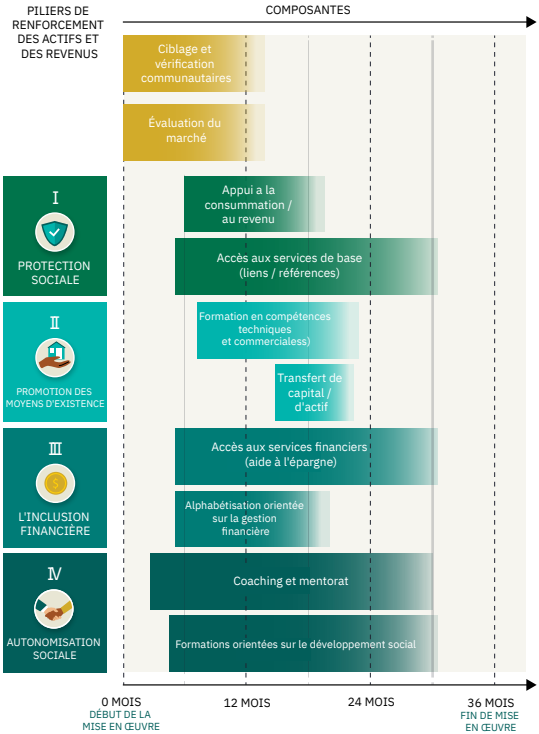
Nous espérons que vous apprécierez cette édition et tous vos commentaires sont les bienvenus. Un grand merci à tous les auteurs et équipes de programmes car sans eux cette édition spéciale ne serait pas possible.

Jenny Swatton - Conseiller pour la protection sociale et l'inclusion économique

Réflexions sur la Graduation de 2021

Par : Jenny Swatton

Le terme « Graduation » est le plus souvent associé à la réussite à un diplôme, une formation ou un apprentissage, mais il est également utilisé pour désigner une personne sortant d'un programme de protection sociale après avoir atteint un certain seuil et, plus récemment, la progression (vers le haut) ou le passage progressif de l'insécurité alimentaire à des moyens de subsistance durables. L'approche de la Graduation a été lancée pour la première fois par BRAC au Bangladesh en 2000, afin d'explorer comment le filet de protection sociale, l'amélioration des moyens de subsistance et l'accès au financement pourraient être coordonnés pour offrir une voie de sortie de l'extrême pauvreté. Depuis, de multiples intervenants se sont efforcés d'élargir et d'adapter l'approche aux différents contextes et d'atteindre différents groupes de population. Les estimations révèlent que les programmes d'inclusion économique (y compris ceux adoptant une approche de la Graduation) soutiennent actuellement 92 millions de personnes (directement ou indirectement) dans 75 pays[1].
Les approches de la Graduation sont devenues des éléments essentiels des systèmes nationaux de protection sociale à travers le monde, et pour effectuer leur mise à l'échelle une approche systémique est nécessaire et les gouvernements doivent y être placés en première ligne.



* Exemple de chronogramme

La première expérience de l'approche de la Graduation pour Concern a eu lieu en Haïti entre 2007 et 2009 en partenariat avec Fonkoze, la plus grande institution de microfinance en Haïti. Depuis, nous avons soutenu directement 110 971 personnes dans neuf pays (Haïti, Rwanda, Burundi, Éthiopie, Malawi, RDC, Bangladesh, Zambie et Somalie).

L'approche en elle-même englobe quatre grands piliers : le filet de protection sociale, l'amélioration des moyens de subsistance, l'inclusion financière et l'autonomisation sociale. Après un processus de

1. Partenariat pour l'inclusion économique (2021) Situation du secteur https://www.peiglobal.org/state-of-economic-inclusion-report-2021

Un ciblage complet garantit que les ménages vivant dans l'extrême pauvreté sont identifiés comme participants au programme.

Un soutien au revenu régulier, prévisible et limité dans le temps aide les participants au programme à répondre à leurs besoins de base (consommation régulière) et à compenser les pertes de revenus pendant qu'ils investissent dans des activités de développement des moyens de subsistance.

La formation aux compétences techniques et commerciales axée sur le marché renforce le capital humain et facilite la création de revenus par le biais d'un emploi indépendant ou salarié.

Le coaching et le mentorat aident les participants à atteindre leurs objectifs et encouragent un changement de comportement positif. Les coachs fournissent une formation aux compétences de vie, offrent des conseils sur des problèmes spécifiques et facilitent l'accès aux services de base tels que les soins de santé, l'éducation et les services psychosociaux.

Faciliter l'accès aux services financiers, améliorer la culture financière et promouvoir l'épargne aide les participants à gérer les risques et réduit la probabilité de devoir recourir à des stratégies d'adaptation négatives en cas de chocs et de stress.

Le transfert de capital/actifs aide les participants à créer une nouvelle petite entreprise ou à développer une entreprise existante, ou les aide à faire face aux coûts associés à l'accès à un emploi salarié.

ciblage détaillé et axé sur la communauté, les participants inscrits au programme bénéficient d'un ensemble de mesures d'appui intégrées et organisées en une série d'étapes qui se déroulent sur une durée de 24 à 36 mois. Tous les programmes de Concern comportent les éléments fondamentaux suivants : le ciblage global, l'appui au revenu, la formation aux capacités techniques et commerciales, le coaching et le mentorat, l'appui à l'accès aux services de base et financiers (épargne et prêts) et la fourniture d'un transfert de capitaux ou d'actifs. Cependant, le développement et l'exécution de ces éléments varient considérablement selon les programmes et les contextes.

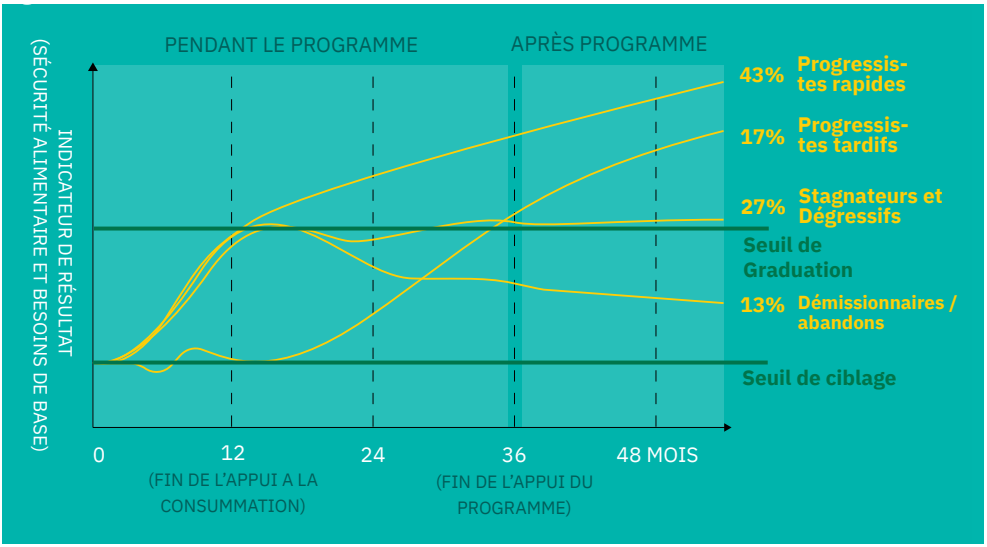
Au cours des quatorze dernières années, nous avons beaucoup investi dans la recherche et l'apprentissage pour contribuer à la base mondiale de données probantes sur les méthodes qui fonctionnent. Nous avons, entre autres, mené trois études de recherche opérationnelle au Rwanda, au Burundi (en partenariat avec l'Institute of Development Studies du Royaume-Uni) et au Malawi (en partenariat avec la Trinity Impact Evaluation Unit du Trinity College de Dublin).

Les recherches quantitatives au Rwanda et au Burundi ont examiné l'évolution des indicateurs clés au fil du temps et la contribution de la composante coaching aux résultats obtenus dans les programmes de Graduation. Les

résultats ont montré des améliorations majeures dans de multiples dimensions de la pauvreté, notamment la capacité de répondre aux besoins fondamentaux, l'accumulation d'actifs et des niveaux de revenus plus élevés, ainsi que des améliorations plus transformatrices telles qu'une meilleure efficacité personnelle et une amélioration de la santé et de la nutrition. Au Rwanda, 61% des participants ont atteint un taux de graduation basé sur les actifs sur 12 mois par rapport à un niveau de référence de 6% et au Burundi, la recherche a confirmé que les impacts positifs n'étaient pas obtenus grâce à une seule composante mais à la combinaison de plusieurs composantes du programme. D'autres études qualitatives menées dans les deux pays ont examiné plus en profondeur les trajectoires de graduation et les effets des programmes sur les individus au sein des ménages et la dynamique intraménage. Les recherches actuelles, menées au Malawi, cherchent à comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les femmes pour échapper à la pauvreté. Elles étudient également la question de savoir si le sexe du principal participant au programme et les séances de dialogue favorisant l'égalité des sexes ont une influence sur la prise de décision des ménages, les attitudes sexospécifiques, la sécurité alimentaire et les niveaux de revenu.

Les résultats montrent déjà que le programme a des effets positifs sur la vie des femmes de multiples manières, notamment l'amélioration des relations au sein du ménage, en particulier le partage des tâches ménagères et la réduction des conflits. Pour plus d'informations sur tous les résultats de recherche de Concern, veuillez consulter (documents en anglais) : https://www.concern.net/insights/research-graduation-model.

Les programmes Concern sont mis en œuvre sur une période fixe. Par conséquent, quel que soit leur statut socio-économique, les participants cessent de recevoir un appui à la fin du cycle du programme. Cependant, les approches de la Graduation sont conçues pour réaliser des changements durables dans le bien-être et nous nous attendons à ce que les améliorations soient maintenues ou même renforcées après la fin de la période d'appui, et que les ménages soient capables de faire face à des chocs modérés sans recourir à des stratégies d'adaptation négatives. Tout porte à croire que de nombreux avantages sont durables. Au Rwanda, un an après la fin de l'appui fourni par le programme, 77% des ménages participants répondaient aux critères de Graduation basés sur les actifs, contre 61% trois ans plus tôt et un an après le début du programme.



Cependant, malgré les indications selon lesquelles de nombreux avantages se sont maintenus, l'expérience a montré que les populations suivent des trajectoires de Graduation différentes pendant et après l'appui fourni par le programme. Un examen plus approfondi des données du Rwanda a montré que les trajectoires de 43% des participants ont continué de s'améliorer après la fin du programme, 17% se sont améliorées plus tard dans le cycle du programme, 27% ont stagné ou diminué tandis que 13% sont retombées sous le seuil de Graduation mais pas sous le seuil de ciblage[2]. Tout cela met en évidence la nécessité de prendre en compte les facteurs habilitants et contraignants, et de bien comprendre la finalité de la Graduation pour les populations.

Le partenariat est au cœur de notre approche. Plusieurs programmes de Concern sont intégrés dans des systèmes plus larges de protection sociale ; ils s'appuient sur les programmes de filets de sécurité existants (Malawi, Éthiopie, Somalie, Bangladesh) et/ou ceux qui sont directement mis en œuvre par les services gouvernementaux (Rwanda et Burundi). Nous travaillons également en étroite collaboration avec les ONG nationales sur la mise en œuvre. Par ailleurs, au niveau mondial, nous participons à plusieurs réseaux importants. Nous sommes un partenaire technique du Partnership for Economic Inclusion (PEI) [*Partenariat pour l'inclusion économique*] hébergé par la Banque mondiale, de l'ONG Collaborative et de la Poverty Alleviation Coalition (PAC) [*Coalition pour la réduction de la pauvreté*] dirigée par le HCR. Collectivement, nous documentons les preuves des méthodes qui fonctionnent et partageons les bonnes pratiques, nous plaidons également pour l'adoption et la mise à l'échelle de l'approche dans le cadre des systèmes nationaux de protection sociale.

Sur le plan organisationnel, nous restons attachés à l'approche de la Graduation. Depuis le début de la pandémie COVID-19, le besoin n'a jamais été aussi grand de traiter les inégalités flagrantes par des économies plus inclusives et l'approche joue un rôle central dans le pilier d'inclusion sociale et économique de la nouvelle stratégie des moyens de subsistance (2021-2025). Malgré notre attachement à l'approche, sa pertinence et son efficacité pour appuyer les priorités nationales de développement économique et pour renforcer l'autosuffisance, il ne s'agit pas de soustraire complètement les populations à la protection sociale. Au contraire, la protection sociale – qui comprend des politiques et des programmes qui visent à prévenir ou à atténuer la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale tout au long du cycle de vie d'une personne - devrait faire partie d'un contrat État-citoyen et notre rôle est de travailler avec les gouvernements hôtes et donateurs et de plaider pour une couverture de protection sociale adéquate.

---

2. Sabates-Wheeler, R., Sabates, R. and Devereux, S. (2018) Enabling Graduation for Whom? Identifying and Explaining Heterogeneity in Livelihood Trajectories Post-Cash Transfer Exposure [*Pour qui rendre possible la Graduation ? Identifier et expliquer l'hétérogénéité des trajectoires des moyens de subsistance après l'accès aux transferts monétaires, article en anglais*] DANS Journal of International Development, 2018

Adapter les approches de la Graduation à différents contextes

Par : Claver Kabuhungu et Victoria Jean-Louis

Introduction

Les approches de la graduation fournissent un ensemble complet et holistique d'appui - conçu pour s'attaquer aux causes profondes de la pauvreté. Par conséquent, il est essentiel que les programmes soient adaptés pour éliminer les obstacles au développement des populations et inclure ce qui est nécessaire pour parvenir à des améliorations durables à long terme du bien-être.

Historiquement, une grande partie de l'expérience de Concern dans la mise en œuvre des programmes de Graduation s'est déroulée dans des zones rurales stables où la communauté est installée et nous travaillons aux côtés de partenaires gouvernementaux pour la mise en œuvre. Cela a également permis à Concern de s'appuyer sur les systèmes nationaux de protection sociale existants et d'influencer le développement de politiques et de programmations pertinentes. Cependant, au cours des quatre dernières années, Concern, comme de nombreux autres acteurs du développement, a piloté des programmes dans différents contextes (urbains, touchés par les conflits) et ciblé différents groupes (réfugiés, personnes déplacées à l'intérieur du pays – PDI, jeunes) pour comprendre les méthodes qui fonctionnent / celles qui ne fonctionnent pas dans des contextes différents. Cela inclut les programmes en Haïti et en République démocratique du Congo (2017-2021) qui sont présentés ici.

Approches de la Graduation dans les contextes fragiles et touchés par les conflits : le cas de la République démocratique du Congo (RDC)

La RDC est classée 175e sur 189 pays selon l'indice de développement humain[1] et 72 % de la population de la RDC vit dans l'extrême pauvreté – moins de 1,90 dollar par jour[2]. Les conflits armés et les catastrophes naturelles continuent à provoquer des mouvements massifs de population et le pays abrite désormais la plus grande population de personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI) en Afrique – 5,2 millions de personnes ont été déplacées en février 2021.[3]

Notre programme de Graduation en RDC a commencé en 2017 avec l'objectif d'améliorer les moyens de subsistance des ménages extrêmement pauvres et marginalisés du territoire de Manono, dans la province du Tanganyika. Outre un ensemble complet de mesures d'appui fourni au niveau des ménages, les participants au programme ont bénéficié d'une gamme plus large d'activités complémentaires conçues spécialement

1. UNDP (2020) Human Development Report http://hdr.undp.org/en/2020-report
2. World Bank 2020 https://www.worldbank.org/en/country/drc/overview#:~:text=While%20its%20poverty%20rate%20has,less%20than%20%241.90%20a%20day
3. https://reliefweb.int/report/democratic-republic-congo/2021-humanitarian-response-plan-democratic-republic-congo-will

pour réduire la vulnérabilité des populations aux maladies d'origine hydrique et aux chocs liés à la santé. Nous avons également adopté une « approche pour impliquer les hommes et les garçons » et nous travaillons avec les leaders communautaires pour résoudre les problèmes d'inégalités entre les sexes qui sont discriminatoires à l'égard des femmes et des filles.

Dans la phase de préparation, nous avons effectué une analyse complète des risques pour éclairer la conception de notre programme. Après de longues périodes de conflit, le territoire de Manono est maintenant en grande partie stable. Cependant, la probabilité d'éclatement d'un conflit entre différents groupes ethniques dans les territoires voisins est élevée et pourrait entraîner des déplacements et un nouvel afflux de personnes déplacées. Pour atténuer ce risque, le programme intègre un certain nombre de caractéristiques importantes :

- Les ménages sont ciblés en utilisant une approche participative de ciblage communautaire, afin d'assurer la représentation des différents groupes ethniques et sexes et de réduire les préjugés envers un groupe particulier.
- Les ménages qui accueillent des déplacés internes reçoivent un appui financier supplémentaire, pour éviter l'érosion des gains de développement.
- Les activités d'emploi public offrent des opportunités de travail temporaire à un plus grand nombre de ménages pauvres et vulnérables. L'emploi dans la réhabilitation des routes et des ponts vise à améliorer l'accès aux marchés et aux services pour tous Certains villages sont désormais accessibles en voiture pour la première fois.
- Un système de mécanisme de gestion des plaintes (CRM) offre aux bénéficiaires et aux non-bénéficiaires la possibilité de communiquer leurs retours d'expérience / leurs plaintes concernant le programme.
- Les gestionnaires de cas sont recrutés dans les communautés locales et dans différents groupes ethniques pour permettre une meilleure acceptation et inclusion au niveau local.
- Les interventions relatives à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène (WASH) ciblent l'ensemble de la communauté et les comités de gestion des points d'eau sont représentés par différents groupes ethniques et sexes.

Ngoy Safi Adriene nous raconte comment les AGR (activités génératrices de revenus) de Concern lui ont permis de rouvrir son restaurant, lors d'une réunion sur l'épargne organisée par les bénéficiaires du programme AGR

Tout au long de la mise en œuvre, une grande attention a été portée au risque d'exacerber les tensions ethniques existantes et cette sensibilité a joué un rôle dans le succès du programme. Entre 2017 et 2019, les ménages participants ont presque doublé leur propriété d'actifs et 90 % ont signalé une amélioration de leur état de santé et de nutrition. Le rôle des femmes dans la prise de décision s'est également amélioré, avec une augmentation de 15 % en 2017 à 62 % en 2020 des femmes interrogées déclarant être consultées dans des domaines importants de la prise de décision dans leur ménage. Cela n'a cependant pas été sans difficulté. Au cours de la période de ciblage initiale, une flambée de violence entre les communautés ethniques a rendu les zones rurales inaccessibles pendant plusieurs mois. Cela nous a obligés à limiter initialement la portée géographique du programme – la première cohorte est en grande partie composée de ménages vivant dans des villages à proximité de la ville de Manono ou de la municipalité de Manono. Heureusement, à mesure que le programme évoluait, de nouvelles cohortes provenant de villages plus éloignés ont pu être intégrées.

Approches de la Graduation en contexte urbain : le cas de Haïti

Haïti est classée 170e sur 189 pays selon l'indice de développement humain[4] et plus de 2,5 millions de personnes sont tombées sous le seuil de pauvreté extrême de 1,12 USD par jour dans la dernière estimation de la pauvreté (Banque mondiale 2020). L'instabilité politique entrave le développement social et économique et la population est très vulnérable aux impacts des risques naturels, notamment les ouragans, les inondations et les tremblements de terre.

Notre programme actuel de Graduation en Haïti (2017-2021) est un programme intégré de résilience communautaire et d'atténuation des conflits. Il est mis en œuvre à Cité Soleil, l'une des zones les plus densément peuplées et économiquement défavorisées de Port-au-Prince. La forte concentration de la population exerce une pression considérable sur les

Ti Ayiti dans le quartier Cité Soleil de Port-au-Prince est l'une des communautés les plus défavorisées de la ville ; les maisons y sont régulièrement soumises à des inondations et les familles y subissent des activités antisociales. Photo : Kieran McConville / Concern Worldwide / 2019

infrastructures et les services de base et a entraîné une dégradation de l'environnement et un chômage élevé. Ce contexte a pour conséquence de mauvaises conditions de vie, des problèmes d'intégration sociale et d'insécurité - notamment sociale, alimentaire et économique.

Le programme cible ceux qui sont considérés comme étant le plus dans le besoin en mettant un accent particulier sur les femmes et les jeunes vulnérables. Nous avons travaillé en collaboration avec des partenaires communautaires pour élaborer un ensemble de critères de vulnérabilité et pour vérifier les lieux et les ménages identifiés afin d'accroître l'appropriation communautaire et d'appuyer les personnes identifiées comme étant les plus dans le besoin.

Une analyse contextuelle, qui inclut une analyse des conflits, est effectuée annuellement pour éclairer le développement du programme, nous permettre d'adapter les activités et les méthodes d'exécution (le cas échéant) et d'éviter de mettre les participants en danger ou d'aggraver une situation déjà stressante. Les aspects de la protection et de la réduction des risques de catastrophe (RRC) sont bien intégrés dans le développement du programme. Par exemple :

- Les risques de sécurité éclairent la manière dont nous fournissons un appui financier.

4. UNDP (2020) Rapport sur le développement humain http://hdr.undp.org/en/2020-report

Nous exécutons actuellement nos activités d'appui grâce à une plateforme monétique mobile (Mon Cash) organisée par une banque communautaire et une société de services financiers (FINCA), bien que nous cherchions également à nous associer à Red Rose pour examiner les options permettant une plus grande utilisation des transferts numériques et du suivi des bénéficiaires.

- Les travailleurs sociaux sont recrutés dans les quartiers cibles, facilitant ainsi leur accès aux ménages participants, même pendant les périodes de conflit lorsque les mouvements de population sont limités.
- Nous dispensons une formation sur la protection aux points focaux communautaires et nous travaillons avec la municipalité sur la réhabilitation des biens communaux et des composantes du système de gestion des déchets afin de réduire la vulnérabilité de la population à certains risques naturels.

Le partenariat est au cœur du programme et nous travaillons à son exécution en étroite collaboration avec diverses parties prenantes. Plutôt que de simplement recourir aux services d'écoles professionnelles et de centres de formation pour dispenser une formation en compétences techniques et commerciales, nous avons développé des partenariats avec des institutions (Haititec et CAPAC) qui se sont engagées à investir de façon récurrente et supplémentaire dans ces communautés. Des représentants de ces institutions ont participé à la co-création du programme et à l'appui au parcours des participants au programme.

Au cours des trois dernières années, alors que les événements externes (instabilité politique, inondations et COVID-19) ont conduit à des progrès lents sur les indicateurs économiques, le programme a réussi à améliorer la capacité des participants à faire face aux chocs et aux stress. En 2019, 57 % des participants ont déclaré ne pas avoir souffert de la catastrophe la plus récente (contre 41 % en 2017) et les activités professionnelles sont restées stables même si les revenus n'ont pas augmenté. Nous avons également constaté des améliorations significatives des attitudes individuelles à l'égard de la violence et des connaissances sur la façon de résoudre les conflits ainsi qu'une tolérance moindre au regard de la violence domestique. Cela n'a cependant pas été sans difficulté. Avec sa réputation de communauté violente et dangereuse, Cité Soleil est marginalisée et stigmatisée, et sa population l'est tout autant. On constate une exacerbation de l'activité criminelle au sein de la population, en particulier les jeunes, disposant de peu d'options d'emploi et de peu de moyens de générer des revenus. En améliorant la capacité de la population à générer un revenu, nous pouvons offrir une alternative précieuse aux individus et à l'ensemble de la communauté.

Résumé

Les expériences de la RDC et en Haïti soulignent toutes deux l'importance de bien comprendre le contexte pour veiller à ce que les programmes traitent efficacement les obstacles auxquels les populations sont confrontées en termes d'inclusion sociale, financière et économique et les mesures nécessaires pour effectuer des changements positifs et durables en matière de bien-être dans différents contextes. Bien qu'il existe encore des lacunes dans nos connaissances sur la meilleure façon d'adapter les approches de la Graduation, il est clair que toute adaptation doit répondre aux réalités contextuelles, en tenant compte des capacités existantes, de l'environnement physique et opérationnel, de l'économie politique, des structures sociales et des vulnérabilités. Les deux programmes ont également abordé l'élément de risque et le rôle que la programmation participative et les partenariats peuvent jouer pour atténuer les risques et garantir la durabilité des résultats.

Le rôle du coaching dans les programmes de Graduation : l'expérience du Rwanda et du Burundi

Par : Damien Ntawiyanga et Theophile Bujeje

Le coaching est un processus qui vise à améliorer la performance. Il est largement considéré comme l'élément clé, le « facteur x », des programmes de Graduation et comme un facteur déterminant pour le succès des programmes et la durabilité des résultats. Dans le cadre de l'approche de Graduation, le coaching est fourni par le personnel de première ligne appelé gestionnaires de cas, travailleurs sociaux, animateurs de développement communautaire, etc. Pour les besoins de cet article, nous utilisons les termes gestionnaires de cas.

Différentes structures sont adoptées, qu'il s'agisse de personnel à plein temps employé directement par Concern ou un tiers ou de structures communautaires informelles ou de la vulgarisation gouvernementale, et chacune présente des avantages et des inconvénients. Le rôle du gestionnaire de cas varie selon le programme, mais il implique généralement un mélange de formation, de sensibilisation et de soutien moral (semblable à celui fourni par les travailleurs sociaux). Les gestionnaires de cas jouent également un rôle essentiel en organisant le contact ou en orientant les participants vers les services concernés (par exemple, abri, vulgarisation, santé communautaire, réseaux sociaux, soutien psychosocial), en veillant à ce qu'ils en soient informés de l'existence de ces services et qu'ils y aient accès après la période d'appui du programme.

Enfin, les gestionnaires de cas sont souvent chargés de suivre les progrès des ménages et sont impliqués dès le début du parcours d'un ménage – ils les aident à définir leurs objectifs et leur vision pour l'avenir, et sont disponibles pour les accompagner dans leur parcours vers ces objectifs. Cet article partage l'expérience du coaching de nos programmes menés au Rwanda et au Burundi.

L'évolution du coaching au Rwanda

Nous mettons en œuvre un programme de Graduation dans la province du sud du Rwanda depuis 2012. Le coaching est assuré par des

	Phase 1 (2012-2016) Districts de Nyaruguru et Huye	Phase 2 (2017 - 2022) District de Gisagara
Titre	Animateur de développement communautaire	Animateur de développement communautaire
Nombre de dossiers	15 ménages	40 - 55 ménages
Exécution du coaching	Individuel (2 visites par mois)	Individuel (2 visites par mois); en groupe (hebdomadaire)
Gestion	Ligne hiérarchique et tâche gérées par Concern	Ligne hiérarchique gérée et payée par le gouvernement local ; tâche gérée par Concern
Caractéristiques de la personne	Faible niveau d'éducation ; expertise limitée	Enseignement secondaire
Paiement	Salaire net de 10 000 RWF (10 USD) / mois	Salaire de 50 000 RWF (50 USD) / mois

animateurs de développement communautaire (ADC) qui sont recrutés dans les communautés où le programme est opérationnel, mais la structure a évolué au fil du temps. L'encadré ci-dessous met en évidence les différences entre les phases 1 et 2 du programme.

La double hiérarchie dans la phase actuelle repose sur une coordination assurée par la supervision sur le terrain, des réunions de planification hebdomadaires entre les ADC et le personnel de terrain, des rapports mensuels des ADC et des réunions de coordination trimestrielles avec l'administration locale au niveau du district et du secteur.

Au Rwanda, les ADC exécutent toute une série de fonctions, notamment :

- Effectuer des visites à domicile pour suivre les progrès des participants par rapport aux plans du ménage et convenir de la voie à suivre ;
- Offrir une formation et un coaching sur des sujets tels que les techniques agricoles, les compétences financières, les compétences commerciales ;
- Conseiller sur des aspects tels que l'hygiène, la planification familiale, l'égalité des sexes, la nutrition, la gestion des conflits (ménage / communauté), et ;
- Agir en tant que mentor et conseiller du ménage.

Le coaching est fourni directement aux ménages par le biais de visites individuelles à domicile et dans le cadre de structures de groupe (école d'apprentissage sur le terrain pour les agriculteurs, groupes villageois d'épargne et de prêt, etc.) 12 modules de formation formels sont dispensés selon une approche de formation des formateurs ; les ADC reçoivent une formation sur tous les sujets et sur les techniques de facilitation, puis dispensent la formation aux participants.

La mise en place et le suivi des contrats de performance des ménages (*imihigo*[1]) est un élément clé de notre programme. Ce contrat est un accord entre le ménage, les autorités (administratives) de la cellule et Concern et définit clairement les objectifs et les engagements de chaque partie prenante. Les ADC sont responsables du suivi des progrès d'un ménage vers ses objectifs et de l'enregistrement des détails dans un livre du ménage (Igitabo). Le livre du ménage a pour vocation d'être un outil positif et encourageant et sert également de preuve aux agents de terrain pour vérifier que les ADC rendent visite aux ménages et remplissent leur rôle. Au niveau du village, des Comités de gestion villageois (CGV) composés du Chef de village, de l'agent de santé communautaire et de l'ADC ont été mis en place pour renforcer le suivi.

« .... Il était comme mon professeur (il m'a formé), mon mentor et ma lumière. J'ai acheté des terres et augmenté mon cheptel – j'ai 1 vache, 6 chèvres et 3 porcs. Pour le développement de mon ménage, ses conseils ont plus de valeur que de l'argent. »

Participant au programme, secteur Gishubi -Gisagara

« Aujourd'hui, même si le programme est terminé, je suis reconnaissant pour les excellents conseils, l'orientation et le suivi que j'ai reçus d'un ADC du programme. Elle était mon mentor, tout d'abord elle m'a aidé à faire une analyse de situation et à faire un plan de ménage. Sans un plan de ménage, les fournitures mise à disposition pourraient être mal utilisées; elle m'a soutenu pour éviter leur mauvaise utilisation, puis j'ai réussi à augmenter les actifs productifs (terre et bétail) et à améliorer mon bien-être. J'ai mené à bien les principales activités que j'avais planifiées.»

Participant au programme, secteur Mugombwa - Gisagara

1. « *Imihigo* » est la pratique de fixation d'objectifs adoptée par le gouvernement central du Rwanda et utilisée par tous les niveaux de gouvernement pour mettre en œuvre les programmes de développement au Rwanda. Pour plus d'informations sur les contrats de performance des ménages, consultez l'édition Knowledge Matters sur la gestion axée sur les résultats : https://www.concern.net/insights/knowledge-matters-results-based-management

Enfin, les ADC contrôlent également la façon dont les transferts en capital sont dépensés – les dépenses doivent s'aligner sur les plans du ménage, et si elles sont faites pour des choses qui ne profitent pas au ménage, alors les ADC ont le pouvoir de restreindre l'accès à l'appui financier futur pendant un certain temps.

L'impact du coaching

Le rôle du coaching et de l'appui dans la réalisation d'un impact positif et durable a été examiné par le Centre de protection sociale de l'Institute of Development Studies (IDS) du Royaume-Uni entre 2017 et 2019[2]. Dans l'ensemble, l'étude a mis en évidence le rôle crucial joué par les ADC dans la mise en œuvre du programme et dans son succès, en particulier dans le renforcement des résultats de l'autonomisation. Des opinions positives ont été exprimées par le gouvernement local, qui a également convenu que la Graduation dans le cadre du Programme national Vision 2020 Umurenge (PVU) du Rwanda serait facilitée si des ADC étaient recrutés. Parmi les autres résultats clés, nous pouvons mentionner :

- Les ADC ont une forte présence et crédibilité au niveau local car ils sont recrutés dans les secteurs (division administrative de troisième niveau) où ils travaillent, ce qui renforce également la confiance avec les participants.
- En général, les participants apprécient et font confiance aux ADC et ils apprécient et trouvent utiles les réunions qu'ils ont avec eux.
- Le coaching joue un rôle fonctionnel dans l'amélioration des relations communautaires et de la gestion des conflits.

Cependant, les ADC doivent relever le défi de faire le lien entre les participants et les services gouvernementaux qui sont soit inactifs, soit dotés de ressources insuffisantes. De plus, les ménages qui progressent lentement vers leurs objectifs peuvent avoir des relations difficiles avec les ADC.

Comparaison des différentes structures de coaching au Burundi

Depuis 2012, nous mettons en œuvre au Burundi un programme de Graduation connu localement sous le nom de *Terintambwe.* Dans le cadre de la première phase du programme (2012-2016), nous avons employé des gestionnaires de cas à temps plein qui ont été embauchés et gérés directement par Concern. Dans le cadre de la deuxième phase du programme (2017-2022), nous avons adopté une structure communautaire similaire à celle utilisée au Rwanda. Après le recrutement, entrepris en collaboration avec le gouvernement local au niveau de la commune, un temps important est consacré au renforcement des capacités des ADC. La formation est dispensée par le personnel et les superviseurs régionaux et se concentre sur les domaines clés dans lesquels les ADC fournissent une formation et des conseils (par exemple l'hygiène, la nutrition, l'épargne, etc.). Un certain nombre d'autres différences entre la structure de coaching adoptée en Phase 1 et en Phase 2 sont présentées dans le tableau ci-dessous.

---

2. Cette étude qualitative était l'un des nombreux sujets identifiés pour un examen plus approfondi à la suite de recherches opérationnelles entreprise au Rwanda et au Burundi, par IDS entre 2012 et 2016.

   Devereux, R. and Isimbi, R. (2020) Understanding Graduation Outcomes in Rwanda: Coaching, Relationships and Empowerment in Concern Worldwide's Graduation Programme https://admin.concern.net/sites/default/files/documents/2020-11/Understanding%20Graduation%20Outcomes%20in%20Rwanda%20-%20Coaching%2C%20Relationships%20and%20Empowerment%20in%20Concern%20Worldwide%E2%80%99s%20Graduation%20Programme%202019.pdf?_gl=1*1wei6h0*_ga*MTQ1MDEwNjQ1Ni4xNjE1NTU3MzAz*_ga_RLZ9XCKFP1*MTYxNTU1NzMwMi4xLjEuMTYxNTU1NzM3OC42MA.

   Devereux, S. (2016) Final Evaluation Briefing Paper Sustaining Impacts: Concern Worldwide's Graduation Programme in Rwanda https://admin.concern.net/sites/default/files/media/migrated/rwanda_graduation_final_briefing_paper_19.10.16.pdf?_gl=1*hm4zhw*_ga*MTEyMDg3NTk1My4xNjEzNjY0NjIx*_ga_RLZ9XCKFP1*MTYxNDc4NDg4OS 42LjAuMTYxNDc4NDg4OS 42MA.

	Phase 1 (2012-2016) Provinces de Cibitoke et Kirundo	Phase 2 (2017 - 2022) Provinces de Cibitoke, Kirundo et Bubanza
Titre	Gestionnaire de cas	Animateur de développement communautaire
Nombre de dossiers	Environ 40 ménages	Environ 40 ménages
Structure de coaching	Régime élevé (2 visites par mois) ; Régime modéré (1 visite par mois)	Individuel (au moins une visite par mois) ; Groupe (hebdomadaire)
Gestion	Ligne hiérarchique et tâche gérées par Concern	Sous contrat avec le gouvernement local ; ligne hiérarchique et tâche gérées par Concern
Caractéristiques de la personne	Diplôme d'études secondaires ou équivalent ; une expérience en agriculture ou en soins infirmiers est préférable.	Diplôme d'études secondaires ou équivalent ; une expérience en agriculture ou en soins infirmiers est préférable.
Paiement	243 000 BiF pour 5 jours par semaine (temps plein)	120 000 BiF pour 4 jours par semaine (16 jours par mois)

Les ADC sont le personnel de première ligne ; ils sont le visage et le point de contact principal pour le programme. Ils sont responsables de l'exécution de la formation et du suivi des participants individuels par le biais de visites à domicile au cours desquelles ils vérifient que les ménages suivent tous les conseils qui leur ont été donnés jusque-là et offrent un soutien personnalisé sur l'élaboration de business plans, les problèmes avec la communauté ou d'autres préoccupations. Une formation formelle aux compétences techniques et commerciales est dispensée à des groupes de participants environ toutes les deux semaines sur la base d'un programme standard.

L'utilisation de coaching individuel ou en groupe permet de mieux apprendre de ses pairs et les ADC adaptent l'appui aux ménages en fonction de leurs progrès au cours du programme. Les foyers identifiés comme progressant moins rapidement reçoivent un coaching plus intensif (sous la forme de visites supplémentaires) en fonction de leurs besoins.

L'impact du coaching

Au Burundi, le rôle du coaching et de l'appui dans l'obtention d'un impact positif et durable a également été étudié par IDS entre 2017 et 2019[3]. L'étude a démontré que le coaching et l'appui sont des éléments cruciaux du programme *Terintambwe* et que les ADC jouent un rôle indispensable en tant que travailleurs de première ligne offrant des formations, du coaching et des services d'aide sur mesure.

---

3. Cette étude qualitative a été l'un des nombreux sujets identifiés pour un examen plus approfondi à la suite d'une recherche opérationnelle menée au Rwanda et au Burundi par l'IDS entre 2012 et 2016.

   Concern Worldwide (2020) Implementing Coaching and Support in Graduation Programmes: the case of the Terintamwe programme in Burundi [*La mise en œuvre du coaching et de l'appui dans le cadre du programme de graduation de Concern Worldwide (2020) : le cas du programme Terintamwe au Burundi, article en anglais*] https://admin.concern.net/sites/default/files/documents/2020-11/Research%20Brief%20-%20Implementing%20Coaching%20and%20Support%20in%20Graduation%20Programmes%20a%20case%20study%20of%20the%20Terintambwe%20programme%20in%20Burundi%202020.pdf?_gl=1*12kk1v8*_ga*MTEyMDg3NTk1My4xNjEzNjY0NjIx*_ga_RLZ9XCKFP1*MTYxNDc5ODE3My43LjAuMTYxNDc5ODE3My42MA

   Concern Worldwide (2016) Evaluation Briefing Paper: Sustaining the Impact of Concern Worldwide's Graduation Programme in Burundi [*Document d'information sur l'évaluation : Pérennisation de l'impact du programme de Graduation de Concern Worldwide au Burundi, article en anglais*] https://admin.concern.net/sites/default/files/media/migrated/burundi_graduation_research_brief_v2.pdf?_gl=1*74crkl*_ga*MTEyMDg3NTk1My4xNjEzNjY0NjIx*_ga_RLZ9XCKFP1*MTYxNDgwMDMyMS44LjAuMTYxNDgwMDMyMS42MA

Parmi les autres résultats clés, nous pouvons mentionner :

- **L'importance du nombre de dossiers à traiter.** Le nombre important de dossiers à traiter lors de la Phase 1 des programmes et la prédominance du coaching individuel ont rendu les visites mensuelles aux ménages participants plus difficiles pour les gestionnaires de cas. Le recours accru à des structures de groupe lors de la Phase 2 a amélioré la situation.
- **Le rôle que la confiance et la compétence jouent pour assurer un coaching efficace et solide.** Le manque de confiance des ADC en leur capacité à présenter certains aspects du programme a été attribué à la réduction du niveau et de la durée de leur formation ou des formations complémentaires entre la Phase 1 et la Phase 2. Le contrôle et le renforcement des compétences du personnel du programme, y compris les ADC, sont de la plus haute importance et ceci fait l'objet de discussions régulières, en particulier lors de changements de personnel. Lorsque des besoins sont identifiés, une formation complémentaire est offerte.

L'un des autres objectifs de l'étude était de déterminer s'il existait une structure de coaching préférable. Nous avons pensé que le passage d'un coaching administré par les gestionnaires de cas à plein temps à un coaching reçu en travaillant avec les ADC permettrait une meilleure intégration aux communautés locales et un renforcement des liens avec les collectivités locales, tout en offrant un modèle plus rentable pour l'exécution de l'appui par coaching. Cependant, l'expérience a été plus nuancée : les gestionnaires de cas étaient mieux payés, mieux formés et avaient une association plus forte avec Concern et avec leur travail, mais les ADC ont un niveau d'éducation similaire au moment du recrutement et ont des relations plus étroites avec les communautés qu'ils servent. Cela dit, l'accord contractuel actuel avec les ADC employés par l'intermédiaire des structures des collectivités locales, mais payés et formés par Concern, signifie que les ADC ont le sentiment de ne faire partie d'aucune des deux organisations et cela n'a pas eu l'effet souhaité sur leur intégration au sein des organisations locales. En général, les résultats ont confirmé qu'il

Pour déterminer si certaines composantes de l'approche de la Graduation sont plus importantes que d'autres, Concern s'est associée au Center for Social Protection et à l'Institute of Development Studies du Royaume-Uni pour examiner l'efficacité de la composante de coaching et pour savoir si davantage de visites des ménages ont conduit à de meilleurs résultats. Entre 2012 et 2016, notre programme au Burundi a été conçu comme un essai contrôlé avec trois bras de traitement : l'un recevant un niveau élevé de coaching (deux visites par mois par ménage), l'un recevant un traitement minimum (une visite par mois par ménage) et un groupe contrôle ne recevant aucun appui de la part du programme.

Les résultats ont montré que les changements dans le bien-être entre les groupes de traitement étaient insignifiants alors qu'il y avait une énorme différence entre les deux bras de traitement et le groupe de contrôle. Le peu de différence entre les bras de traitement est pour l'essentiel attribué au protocole de recherche plutôt qu'aux impacts réels — la différence dans les niveaux d'appui était trop minime pour saisir des effets différentiels. Deuxièmement, il y a eu des effets de contamination et de débordement importants entre les ménages des différents groupes, puisqu'ils étaient voisins dans les mêmes villages, et pendant la recherche qualitative, les participants racontaient comment ils avaient partagé les informations reçues lors des formations et lors des séances de coaching avec des voisins. En effet, il a aussi été constaté que ceux n'avaient pas participé au programme (y compris les membres du groupe contrôle) reproduisaient aussi certains comportements que les participants avaient été encouragés à adopter, tels que l'installation d'un jardin potager et la participation à des groupes d'épargne communautaires [Communautés d'épargne et de crédits internes — CECI].

existe clairement des avantages et des inconvénients dans les deux cas et qu'il existe des compromis entre l'ampleur de l'appui et le coût de la mise en œuvre qui doivent être pris en compte.

Résumé

Notre expérience au Rwanda et au Burundi a confirmé l'importance du coaching dans le cadre de notre Approche de la Graduation pour obtenir des résultats positifs. Les coachs jouent un rôle important en aidant les ménages dans leur parcours : ils apportent un appui qui a renforcé la confiance et l'estime de soi, et dont on ne devrait pas sous-estimer l'effet, tout particulièrement lorsque l'on pense à la durabilité des résultats et à la résilience des ménages y compris la capacité des gens à absorber ou à s'adapter aux événements de leur vie. La structure du coaching dans nos programmes au Rwanda et au Burundi a évolué au fil du temps. Nous sommes passés d'un modèle reposant sur des gestionnaires de cas à plein temps (comme c'est le cas au Burundi) à un modèle intégré aux structures administratives locales. Nous avons également eu recours à un coaching de groupe en parallèle à un coaching individuel afin d'augmenter les occasions d'apprendre et de recevoir l'appui de ses pairs et pour résoudre les problèmes rencontrés par le passé du fait du nombre important de dossiers à traiter. Cependant, comme l'a démontré la recherche, on ne devrait jamais sous-estimer l'importance qu'un personnel dédié et professionnel joue dans l'obtention de ce succès et à quel point il est essentiel que les personnels chargés du coaching aient confiance en eux et en leur capacité à remplir leur rôle. Ceci peut être amélioré en donnant la priorité à la formation et aux structures d'appui pour les personnels de première ligne. Nous devons également continuer à collaborer étroitement avec les services gouvernementaux pour la mise en œuvre, car cela peut donner une opportunité de mettre en évidence les défis et les apprentissages à faire face lors de la mise en œuvre du programme.

Sans eux (les ADC), le programme n'aura aucun impact. Les effets du programme dépendent de la participation des bénéficiaires et ce sont les ADC qui donnent aux bénéficiaires un sentiment d'adhésion au programme à l'aide de formations et de visites auprès des ménages.

Membre du personnel du programme, Burundi

Gérard Ndabahekeye (28 ans) avec sa fille Megisela Muhoza (6 ans). Gérard a une entreprise, une petite boutique, qu'il a pu ouvrir grâce à l'appui du programme de Graduation. Photographié dans leur maison à Bukinanyana, Cibitoke, Burundi, 2018 Photo : Abbie Trayler-Smith / Concern Worldwide.

Renforcer les impacts de l'approche de la Graduation sur la vie des femmes : notre programme de recherche au Malawi

Par : Adèle Fox

De nombreux responsables de la mise en œuvre de l'approche de la Graduation pensent encore, à tort, que cibler les femmes pour qu'elles participent au programme est synonyme de promotion de l'égalité des sexes. Concern a compris depuis longtemps que les obstacles auxquels sont confrontées les femmes qui essaient de se sortir et de sortir leur ménage d'une pauvreté extrême sont beaucoup plus importants qu'un simple manque de connaissance, de compétences ou de ressources. Ils sont le produit d'un système patriarcal profondément enraciné, souvent qualifié de culturel et traditionnel, dans lequel les hommes ont le pouvoir ultime au sein de leur ménage ainsi que dans la communauté et la société. Cela a une influence sur la capacité des femmes à prendre des décisions concernant l'utilisation des ressources de leur ménage, sur leur liberté de mouvement qui leur permettrait de saisir des occasions et sur l'utilisation du temps qu'il leur reste une fois effectuées les tâches domestiques et de soin ou de garde dont la majorité leur incombe. Cela a également un impact sur l'ampleur de la normalisation des violences basées sur le genre.

Il y a cependant une lacune dans les données probantes sur les méthodes qui marchent réellement pour surmonter ces normes profondément ancrées et ce qui accroît en fin de compte l'impact de l'approche de la Graduation sur la vie des femmes et de leur famille. Nous cherchons à combler cette lacune en menant un essai contrôlé randomisé (ECR) au Malawi en partenariat avec la Trinity Impact Evaluation Unit (TIME) de Trinity College Dublin (TCD) qui est en train de tester trois variantes du modèle en utilisant les bras de traitement ci-dessous.

Les recherches actuelles, menées au Malawi, cherchent à comprendre les obstacles auxquels sont confrontées les femmes pour échapper à la pauvreté et à déterminer si le sexe du principal participant au programme de Graduation et les séances de dialogue favorisant l'égalité entre les sexes ont une influence sur la prise de décision des ménages, les attitudes sexospécifiques, la sécurité alimentaire et les niveaux de revenu.

Bras de traitement n° 1	Bras de traitement n° 2	Bras de traitement n° 3
Cible les membres masculins des ménages comme bénéficiaires principaux des fournitures de la Graduation	Cible les membres féminins des ménages comme bénéficiaires principales des fournitures de la Graduation	Les **femmes** sont les premières bénéficiaires des fournitures de la Graduation **ET** elles participent avec leur partenaire/époux à 12 **séances de dialogue favorisant l'égalité des sexes.**

Quelle est la composante genre du programme de Graduation ?

Umodzi, qui signifie « uni », prend la forme de 12 sessions mensuelles avec des couples qui réfléchissent sur des sujets tels que les normes de genre, le pouvoir, la prise de décision, la budgétisation du ménage, la violence, la parentalité positive et les relations saines. Le développement du programme a été éclairé par une recherche formative menée à Mangochi et Nsanje qui a examiné les concepts de normes de genre et de masculinité et les conséquences lorsque les hommes qui ne répondent pas aux attentes traditionnelles. Il a examiné les pratiques matrimoniales dominantes (polygamie, pratiques matrilinéaires et patrilinéaires) et le sexe au sein des couples ainsi que la dynamique des ménages, la division du travail domestique, le contrôle de l'argent dans un ménage et la prise de décision au sein du ménage.

Pour renforcer les sessions mensuelles *d'Umodzi*, les travailleurs sociaux effectuent un suivi au niveau des ménages tous les deux mois pour encourager une réflexion et une discussion régulières sur la mise en œuvre des messages clés.

Qu'avons-nous constaté jusqu'à présent ?

En attendant que les résultats quantitatifs des trois bras de traitement soient analysés, nous nous faisons une idée de l'impact à partir de diverses sources qualitatives. Un récent Protocole d'Évaluation de l'Impact Qualitatif (QuIP) de notre partenaire de recherche TCD, qui a interviewé des femmes des Bras de Traitement 2 et 3, indique un changement plus significatif pour les femmes participant aux séances de dialogue des couples. Parallèlement à l'appui à la consommation, la vie des femmes a été positivement affectée dans de multiples aspects tels que l'augmentation de la génération de revenus, les changements positifs dans les dépenses du ménage et l'amélioration des relations au sein du ménage, en particulier le partage des tâches ménagères et la réduction des conflits et, dans une moindre mesure, des changements dans le rôle des femmes dans la prise de décision. En fin de compte, cependant, les hommes restent les décideurs ultimes et, par conséquent, cela semble être un aspect de l'inégalité qui est plus difficile à changer.

Session d'Umodzi pour couples à Mangochi, Justyna Maciejczak, 2020

Étude de cas
Rose Msusa

Rose a assisté aux séances *d'Umodzi* avec son mari, Adam. Leur relation a connu des changements importants depuis leur participation au dialogue qui favorise l'égalité des sexes. Auparavant, elle assumait la responsabilité de tous les travaux ménagers, de la plupart des soins aux enfants et n'avait pas grand-chose à dire dans les décisions du ménage. Au fil des séances, elle a constaté qu'il acceptait que les hommes aient besoin de prendre en compte la charge de travail de leurs épouses et de les aider, et elle se sent désormais mieux à même de demander son soutien en faisant référence à ce qu'ils ont appris lors des séances. Bien qu'il ait encore le dernier mot dans les décisions du ménage, elle a appris que les femmes sont également capables de prendre des décisions. De plus, il avait récemment emmené l'un de ses enfants au centre de santé, une tâche qui aurait auparavant été réservée à une femme.

Rose Msusa, participante au programme de Graduation à Mangochi, Malawi, 2020 © Tara Bedi

Rose a appris que « pour une bonne relation, il faut du respect ». Pour elle, cela signifie l'accueillir quand il rentre à la maison plutôt que de simplement continuer ses activités. Pour Adam, cela signifie qu'il ne la bat plus. Pour Rose, c'était la partie la plus importante de d'*Umodzi*, car rien n'avait arrêté les coups auparavant. Du fait de la culture dans ce domaine, les hommes se sentent puissants par rapport aux femmes, mais progressivement un sentiment d'égalité se développe, ce qui se reflète dans la façon dont ils traitent leurs femmes.

Cependant, effectuer ces changements n'a pas toujours été simple. Les hommes se moquent d'Adam et les femmes se moquent de Rose pour leur mode de vie, mais le couple a le sentiment que ce sont des changements auxquels il s'est engagé. Adam et Rose sont convaincus que ce sont des changements positifs pour leur famille et qu'ils continueront sur cette voie malgré les commentaires négatifs de leur communauté. Ils disent aux gens qui se moquent d'eux que s'ils avaient suivi la même formation, ils comprendraient : « Je souhaite que les autres familles soit aussi informées sur ce programme, car elles ne réalisent pas à quel point cela est important pour elles et à quel point c'est positif ».

En voyant par eux-mêmes les impacts positifs que de tels changements ont apportés à leur famille, ils sont capables de résister à la réaction de ceux qui n'ont pas participé à Umodzi et de continuer à en profiter.

Qu'avons-nous appris ?

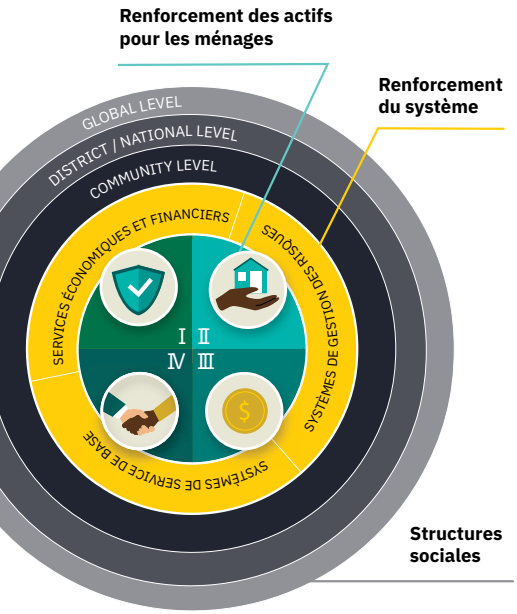
Comme l'étude de cas de Rose nous le montre, apporter à la vie personnelle des femmes des changements qui impliquent de remettre en question les normes traditionnelles de genre a un prix. Certains hommes ont été ridiculisés et d'autres se voient reprocher d'être sous le charme de leur femme. Bien que ce contrecoup ait été vu ailleurs comme une rétorsion aux approches favorisant l'égalité entre les sexes et ne soit pas totalement inattendu, il souligne également la nécessité de s'assurer qu'une composante communautaire est incluse dans le développement. Nous devons reconnaître que les individus fonctionnent au sein de structures sociales à différents niveaux - ménage, communauté et société au sens large. Pour que les participants transforment les normes de genre et apportent des changements significatifs à un mode de vie qu'ils n'ont peut-être jamais remis en question auparavant, de nouveaux comportements doivent être testés, modélisés et pérennisés. Ils doivent être communiqués par de nombreux canaux et rassembler autant de participants volontaires que possible tout au long des programmes. Ce n'est que de cette façon que de nouvelles normes sociales commenceront à se développer à un niveau plus large.

Cependant, les premières indications de l'impact *d'Umodzi* sont que la vie des femmes, en termes de revenus, de dépenses, de prise de décisions et de conflits familiaux, est influencée de manière positive et les résultats semblent prometteurs. Nous continuerons à suivre ces développements et nous attendons avec impatience les résultats finaux en 2022.

Renforcement du système : qu'est-ce que cela signifie pour l'approche de la Graduation ?

Par : Abraham Member et Clover Kahungu

Les approches de Graduation sont conçues pour apporter des changements durables au bien-être des populations. Cependant, fournir un ensemble complet d'appui seulement au niveau des ménages est insuffisant si les programmes ne s'attaquent pas aux barrières institutionnelles, sociétales et culturelles qui empêchent les gens de s'engager pleinement dans la société. Afin de provoquer des changements transformateurs et durables dans les moyens de subsistance, nous devons aller au-delà de la création d'actifs pour les ménages – au-delà d'un ensemble intégré d'appui au niveau des ménages, et considérer l'environnement propice – les systèmes dans lesquels les gens vivent et travaillent.



Concern prend en compte trois grands ensembles de systèmes : les systèmes économiques et financiers, les systèmes de gestion des risques et les systèmes de services de base. S'il n'est pas nécessaire d'incorporer tous les éléments dans le développement des programmes – et il est important de ne pas submerger les programmes – il est néanmoins essentiel de comprendre quels systèmes sont fonctionnels et accessibles aux ménages ciblés et lesquels ne le sont pas. Les systèmes faibles / inaccessibles nécessitent une attention, pas nécessairement par le biais du programme ou directement par Concern, mais par des interventions complémentaires. Les études de cas suivantes mettent en évidence un certain nombre de systèmes et la manière dont les programmes visent à les renforcer au profit de ceux qui vivent dans l'extrême pauvreté.

Appuyer les systèmes nationaux : Le cas de REGRADE en Éthiopie

Le concept de Graduation n'est pas nouveau en Éthiopie et notre programme REGRADE (REsilience + GRADuation + Evidence) (2017-2022) est étroitement lié à la fourniture d'appui direct temporaire du Programme national de filet de sécurité productif (PFSP). Les clients de l'appui direct temporaire du PFSP sont en situation d'insécurité alimentaire mais ont une capacité de travail et le PFSP leur fournit des transferts en espèces et/ou alimentaires en échange d'activités d'emploi public saisonnier. Outre sa fonction de filet de sécurité, le PSNP comprend également une composante moyens de subsistance qui a pour vocation de permettre aux personnes de gagner leur vie en leur apportant une assistance technique, une aide à la planification commerciale et un accès aux services financiers.

La fonction de filet de sécurité du PSNP englobe l'ensemble du territoire éthiopien, mais la composante moyens de subsistance a une couverture plus limitée. REGRADE vise donc à appuyer la mise en œuvre de cette composante moyens de subsistance au sein de 20 micro bassins-versants communautaires situés dans neuf *Woredas*[1]. Bien qu'il y ait certains points communs entre le développement et la mise en œuvre de la composante moyens de subsistance du PSNP et les mesures d'appui apportées via REGRADE, il existe également certaines différences et nous contribuons à la compréhension de ce qui est nécessaire pour sortir de la pauvreté en Éthiopie de manière durable. Le tableau ci-dessous reprend ces points communs et ces différences :

	PSNP-IV	**REGRADE**
Ciblage	REGRADE applique une méthode de ciblage comparable à celle du PSNP. À l'issue d'un ciblage géographique, les ménages éligibles sont identifiés dans le cadre d'une campagne de ciblage communautaire, entreprise avec le Groupe d'action pour la sécurité alimentaire du *Kebele* (KFSTF) et les leaders de la communauté. Dans le Groupe 1 de REGRADE, les participants devaient être bénéficiaires de l'appui du filet de sécurité du PSNP pour pouvoir participer au programme. Ce critère a été modifié dans le Groupe 2 afin de toucher d'autres ménages extrêmement pauvres qui ne sont pas inscrits pour le PSNP.	
Appui à la consommation	Les deux programmes offrent aux mêmes ménages 12 mois d'appui. L'aide du PSNP est apportée en deux tranches de 6 mois, entre janvier et juin, et l'aide de REGRADE est apportée en deux tranches de 6 mois entre juillet et décembre. Les deux programmes offrent le même taux journalier de 39 ETB (1,86 USD) par personne et l'appui est soumis à la condition de l'acceptation d'un emploi public. Pour REGRADE, ces emplois concernent la conservation des sols et de l'eau dans le bassin versant de la communauté (cf. article 6).	
Formation aux compétences techniques et commerciales	Une formation est assurée pour l'une des trois voies de subsistance : production de bétail et cultures, travail non agricole et emploi salarié. Le programme de formation couvre l'entrepreneuriat, les affaires et le marketing, et est assuré par des experts en moyens de subsistance et des agents de vulgarisation agricole.	Une formation aux compétences techniques et commerciales est assurée pour huit professions différentes (par exemple, production moderne de bétail et de cultures, maçonnerie, coiffure). La formation est assurée directement par le personnel de Concern, en partenariat avec les experts du gouvernement de la Zone et/ou du *Woreda*. Lorsque les compétences ne sont pas disponibles en interne, il est fait appel aux services d'autres formateurs externes.
Coaching et mentorat	Les ménages reçoivent l'appui d'agents publics du développement agricole (DA) dans le cadre de services généraux de vulgarisation. Chaque DA appuie environ 250 à 300 ménages.	Les ménages reçoivent l'appui de travailleurs sociaux locaux (HCW), employés directement à plein temps par Concern. Chaque HCW appuie environ 50 ménages. Le coaching s'effectue au moyen de visites aux ménages (2 par mois) et de séances en groupes de 10 personnes (4 séances par mois) afin d'encourager les changements de comportement positifs.

1. Un *woreda* est le troisième niveau de division administrative en Éthiopie, comparable à un district. Un *kebele* est la plus petite collectivité territoriale, comparable à un arrondissement ou un quartier.

Faciliter l'accès aux services financiers	Les ménages sont mis en relation avec les coopératives rurales d'épargne et de crédit soutenues par le gouvernement (RUSACCO) et des institutions de microcrédit.	Les ménages sont mis en relation avec les coopératives rurales d'épargne et de crédit soutenues par le gouvernement (RuSACCO)). Lorsque les infrastructures sont limitées, les participants reçoivent un appui pour créer des associations économiques et sociales villageoises (VESA) pour pallier les lacunes[2].
Transfert d'actifs et/ou de capitaux	Les ménages reçoivent un transfert d'environ 7 000 ETB (250 USD) sous forme de prêt. Les fonds sont remis via des institutions de microcrédit (MFI) et doivent être intégralement remboursés.	Les ménages reçoivent une partie des fonds sous forme de subvention (70 %) et l'autre sous forme de prêt (30 %)[3]. Les subventions sont versées directement par Concern tandis que les prêts sont octroyés via les RUSACCO et doivent être remboursés. La valeur de l'aide varie en fonction de l'activité de subsistance (à concurrence d'un maximum de 6 000 ETB - 222 USD).
Autres caractéristiques importantes dans le développement		Les activités sont conçues pour lutter contre les inégalités entre hommes et femmes et contre la violence basée sur le genre, pour favoriser la santé et la nutrition et pour assurer la gestion des risques.

Nous travaillons en étroite collaboration avec la Zone, le *Woreda* et le Groupe d'action pour la sécurité alimentaire du *Kebele* dans le cadre de la mise en œuvre et nous avons participé au processus de revérification annuelle du PSNP qui détermine si les ménages sont prêts ou non à quitter le programme (sortir de la pauvreté, la graduation). Cela a conduit à l'élaboration de nouveaux critères (et seuils) définis conjointement pour l'évaluation des ménages.[4] Dans le cadre du PSNP, un ménage était traditionnellement considéré comme prêt pour la graduation en fonction de critères basés sur les actifs, ce qui masquait potentiellement d'autres dimensions de la pauvreté auxquelles le ménage pouvait être confronté. Les programmes de Graduation de Concern vont dans le sens d'une sortie durable de la pauvreté et nous anticipons donc que les niveaux de bien-être seront maintenus voire progresseront au fil du temps. Les nouveaux critères élaborés conjointement abordent plusieurs dimensions et couvrent toute une série d'aspects comme le revenu annuel et la diversification des revenus, la propriété d'actifs, la sécurité alimentaire, la nutrition, les liens avec les institutions financières, les conditions de vie, la santé et la situation en matière d'éducation.

Workinesh Alto devant la nouvelle habitation familiale, construite grâce aux bénéfices tirés de son activité commerciale agricole, qu'elle a créée après avoir participé à REGRADE, un programme de graduation géré par Concern à SNNPR, Éthiopie. Kieren McConville, Concern Worldwide 2020.

2. Même lorsque les membres sont liés à des RuSACCO, les structures VESA sont restées en place et les activités sociales (partage du travail et assurance groupée) ont été maintenues.3

3. Dans le Groupe 1, la répartition était de 50 % sous forme de prêt et 50 % sous forme de subvention, mais les participants ont réussi à négocier la réduction de la part du prêt.

4. Convenus par les équipes de la Commission DRMFS (gestion des risques de catastrophe et sécurité alimentaire) régionales, zonales et de *Woreda*

En deux ans, REGRADE a apporté un investissement supplémentaire de 13 342 ETB par ménage en plus des 6 840 – 9 360 ETB[5] fournis au titre de la composante d'appui direct temporaire du PSNP. Cet investissement supplémentaire a conduit à un taux de graduation de 59 % dans le Groupe 1 de REGRADE, sur la base des anciens critères du PSNP basés sur les actifs (contre un taux national de graduation de 3 % en 2019[6] selon les mêmes critères) ou un taux de 24 % parmi les ménages du Groupe 1 de REGRADE selon les neuf nouveaux critères multidimensionnels. Jusqu'en mai 2019, le programme avait également conduit à la restauration de plus de 1 770 hectares de terrains non productifs et à une réduction de 51 % de la perte de sols.

Le rôle des infrastructures physiques : le cas de la République démocratique du Congo (RDC)

Notre programme en RDC (2017-2022) est mis en œuvre dans le territoire de Manono, qui affiche le plus haut niveau d'insécurité alimentaire et d'inégalité du pays. La population dépend largement de l'agriculture vivrière et du travail occasionnel pour gagner sa vie et ne dispose pas des ressources nécessaires pour diversifier et renforcer ses options de subsistance. La pauvreté est exacerbée par la vulnérabilité aux maladies véhiculées par l'eau et aux chocs sanitaires – 33 millions de personnes dans les zones rurales (80 % de la population totale)[7] n'ont pas accès à une eau salubre – et la population est entravée par l'accès limité ou inexistant à la protection sociale, aux programmes de vulgarisation publics, aux services financiers et aux infrastructures routières et de transport.

Outre l'apport d'un appui complet aux ménages en vue d'améliorer leur base d'actifs, notre programme relève les défis engendrés par la mauvaise qualité du réseau routier, qui empêche les populations d'accéder physiquement aux marchés où elles pourraient vendre et acheter des biens, et par le système inadéquat d'approvisionnement en eau qui les expose à des risques sanitaires. Les activités spécifiques incluaient :

- Une évaluation des routes/pistes et ponts existants pour identifier les principales contraintes en matière d'infrastructures et prioriser les infrastructures à réhabiliter ; cette évaluation a été réalisée conjointement par l'équipe du Programme (sous la supervision de notre ingénieur du Programme) et les structures administratives locales.
- Un programme d'emploi public ciblé dans la communauté au sens large pour soutenir la réhabilitation des routes et des ponts et minimiser les répercussions sociales négatives[8].
- La supervision des travaux de réhabilitation pour s'assurer que les principes de réduction des risques de catastrophe (RRC) sont pris en compte.
- La construction et la réhabilitation de points d'eau avec la promotion de l'hygiène.

Toute une série d'acteurs sont impliqués dans la résolution des contraintes systémiques. Nous travaillons en collaboration étroite avec l'administration locale et les structures techniques (Départements de la santé, des routes et des marchés) sur la mise en place et la gestion des points d'eau, la construction des routes et la réhabilitation des ponts, et dans la validation des travaux menés. Nous avons ainsi eu la possibilité de sensibiliser ces partenariats à la situation de pauvreté et de vulnérabilité des communautés ciblées et aux défis auxquels elles font face. Nous effectuons des visites communes pour les programmes, ce qui a également fourni une opportunité aux communautés de soulever des problèmes avec les autorités.

5. Pour référence, ce chiffre ne couvre que la rémunération basée sur les activités de travaux publics et n'inclut pas les coûts d'exécution d'autres activités, comme le coût du coaching et du mentorat assurés par les agents de vulgarisation publics.

6. Organisation pour l'alimentation et l'agriculture des Nations Unies (2019) Rapid Assessment on PSNP Graduation and Institutional Factors: The case of highland regions in Ethiopia. [Évaluation *rapide de la graduation dans le cadre du PSNP et les facteurs institutionnels : la situation dans la région des plateaux en Éthiopie, document en anglais*] Octobre 2019

7. UNICEF (UD) https://www.unicef.org/drcongo/en/what-we-do/water-sanitation-and-hygiene

8. Pour en savoir plus à ce sujet, veuillez consulter l'article complémentaire sur l'adaptation publié également dans cette édition de Knowledge Matters.

Muzinga Costasie recueille de l'eau dans le village de Nsonsa. La photo a été prise lors de notre évaluation technique. Cette zone a été affectée par de fréquentes épidémies de choléra, de typhoïde et d'autres maladies. Salomen Kalembu, Concern Worldwide 2019

Mukamba Kaseye, l'administrateur du territoire de Manono, et Berry Nsenga, médecin-chef, lors de l'ouverture officielle du nouveau point d'eau. Depuis que le nouveau point d'eau est en service, les épisodes de maladies ont drastiquement diminué. Thierry Yumba, Concern Worldwide 2020

Jusqu'à la fin de 2020, nous avons réhabilité avec succès 143 km de routes et 9 ponts et construire 46 points d'eau et réhabilité 6. Au cours des quatre dernières années, la proportion de ménages disposant de toilettes sanitaires est en hausse de 32 % à 74 %, tandis que la proportion de ménages testés négatifs pour E. coli dans l'eau potable au point d'utilisation est en hausse de 1,8 % à 71 %. L'amélioration des infrastructures routières et de transport a conduit à une amélioration de l'accessibilité du marché. Pour certains villages, c'était la première fois en 2019 qu'il était possible d'y accéder par des véhicules. Cela veut dire que les grossistes peuvent accéder aux producteurs et que les producteurs peuvent acheminer leurs produits sur le marché et avoir un meilleur accès aux matières premières (par exemple les semences et les outils).

Résumé

Notre expérience en Éthiopie et en RDC souligne l'importance de considérer les systèmes et les structures au sein desquels les populations vivent et travaillent afin de parvenir à une graduation durable de l'extrême pauvreté. En plus de fournir aux ménages une gamme complète de mesures d'appui, nous devons prendre en compte les obstacles à leur engagement total dans la société et commencer à les aider à les surmonter. Il est important de ne pas surcharger les programmes et nous devons adopter une approche à plusieurs niveaux ; bien comprendre la finalité de la graduation et travailler en partenariat avec des acteurs publics et privés pour parvenir à un changement systémique.

Travailler sur un environnement favorable et renforcer les systèmes conduira également à une plus grande réalisation de bénéfices (au-delà des ménages ciblés), en améliorant ainsi la rentabilité globale. En RDC, par exemple, de nombreux ménages non ciblés bénéficieront d'un accès amélioré aux marchés. Dans le même temps, une eau potable plus sûre et une utilisation des latrines amélioreront la santé et la nutrition de toute la communauté, permettant ainsi de réduire les coûts directs et indirects des problèmes de santé.

Gestion des risques dans les programmes de la Graduation

Par : Abreham Menber et Sayeed Mahmud Riadh

Le terme « risque » fait référence à la probabilité ou à la possibilité qu'un choc / stress ou un danger cause un dommage. Le préjudice causé est déterminé par l'exposition et la vulnérabilité.

Choc / stress / danger
Événement, phénomène ou activité humaine potentiellement nuisible qui peut causer des dommages.

+

Exposition
La présence de personnes, de moyens de subsistance, d'actifs environnementaux, économiques, sociaux ou culturels dans des endroits qui pourraient être affectés de manière négative.

+

Vulnérabilité
Conditions qui augmentent la susceptibilité d'une personne ou d'une communauté à l'impact d'un danger (déterminées par des facteurs ou processus sociaux, physiques, économiques et environnementaux).

=

Risque
La probabilité (élevée ou faible) qu'un danger ait des conséquences néfastes.

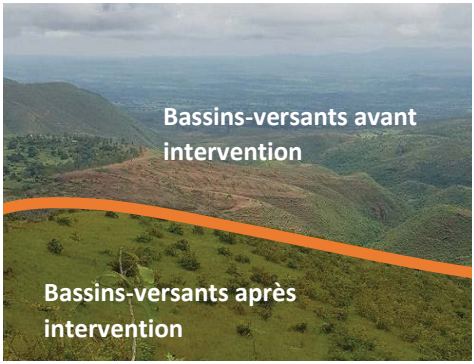
Dans les contextes où nous travaillons, les populations sont confrontées à divers degrés de risque par exposition à une variété de dangers, y compris les inondations, l'érosion des rivières, la sécheresse, les incendies, etc. Les risques diffèrent entre les contextes urbain et rural, et s'ils touchent des communautés entières (covariable) ou seulement des individus (idiosyncrasiques).

Il existe des situations qui rendent les populations plus vulnérables à ces risques tels que le manque d'actifs, y compris la terre (quantité et qualité) ou d'abri, le faible niveau d'éducation, l'inégalité basée sur le genre, le manque d'accès aux services de base ou à la protection sociale, le manque d'identité juridique, le manque d'informations etc. Moins les populations ont de pouvoir économique, politique et culturel avant un événement, plus grandes sont leurs souffrances pendant et après.

La gestion des risques fait allusion aux activités ou actions conçues pour réduire les dangers, l'exposition ou la vulnérabilité ; un certain nombre d'exemples sont inclus dans l'encadré ci-dessous :

PROGRAMME D'ACTIONS	
Pour réduire les risques	• Les activités physiques et biologiques de conservation des sols et de l'eau. • Formations sur la gestion des ressources naturelles.
Pour réduire l'exposition	• Évaluations des risques et stratégies de gestion des risques. • Systèmes d'alerte précoce et activités de préparation. • Planification d'urgence aux niveaux micro, méso et macro.
Pour réduire la vulnérabilité	• Cartographie des services et mise en relation des participants avec les services de base et les services financiers. • Diversification des moyens de subsistance pour réduire la dépendance à une source unique de revenus. • Couverture par un filet de sécurité sociale.

La capacité d'une personne ou d'une communauté à faire face aux risques résulte de capacités interdépendantes d'anticipation (capacité de prévoir et de planifier), d'absorption (capacité de s'en sortir) et d'adaptation (capacité à s'adapter ou à réagir au changement). Les programmes de graduation sont conçus pour apporter des changements durables dans le bien-être des populations ; cela implique un niveau de résilience. Les études de cas suivantes mettent en valeur les moyens par lesquels les programmes en Éthiopie et au Bangladesh améliorent la capacité des populations à faire face aux risques.



Gestion des risques en Éthiopie : Le cas de REGRADE

Notre programme de graduation en Éthiopie est connu sous le nom de REGRADE (**RE**silience + **GRAD**uation + **E**vidence) (2017-2021). En plus d'apporter une gamme complète de mesures d'appui aux ménages et d'accroître leurs possibilités d'emploi, nous cherchons à faire en sorte que les communautés extrêmement pauvres du Sud Wollo et Wolaita soient mieux capable de faire face aux divers aléas naturels.

Réduire les dangers

REGRADE cible 11 660 ménages[1] / 59 185 personnes qui résident, ou dont les terres agricoles sont situées, dans 20 micro bassins-versants communautaires (CMWs)[2] identifiés comme les plus vulnérables sur la base de la fréquence de survenue des risques, de la prévalence de la malnutrition et de l'obtention d'aide. Le ciblage des CMWs augmente l'intégration des activités, maximise l'utilisation des ressources et favorise l'analyse et la planification conjointes pour une gestion durable des bassins-versants, ce qui est essentiel pour garantir des moyens de subsistance durables.

REGRADE s'appuie sur le programme national de filet de sécurité productif (PSNP) ; par conséquent, l'appui à la consommation fourni dans le cadre de REGRADE applique les mêmes exigences que le PSNP et fixe les mêmes conditions que les participants occupent un emploi public dans la restauration des bassins-versants et la construction de biens communaux. Au cours des quatre dernières années, ces actions ont conduit à des améliorations significatives de la conservation des sols et de l'eau et ont eu des effets positifs sur les moyens de subsistance. Les améliorations spécifiques (jusqu'en 2019) comprennent[3] :

- Une réduction de 52 % de l'érosion des sols[4].
- La réhabilitation de 2 316 hectares de terres dégradées non productives.
- La plantation de 2 255 088 plants d'arbres (Moringa, Gravillea Robusta, Cassia Fistula, Acacia Saligna, Café Arabica, Avocat, Mangue, Acacia Decerense, Lucerne Fodder, Juniperus, Hagenia Abyssinica).
- La revitalisation de quatre sources, permettant une augmentation du rendement en eau et des temps de collecte réduits (d'une heure à 10-20 minutes)

1. 5 634 ménages sont ciblés par un programme complet de graduation et 6 026 ménages sont atteints grâce à des activités communautaires plus larges, notamment la gestion des ressources naturelles, la promotion de l'agriculture sensible à la nutrition, l'alimentation maternelle, du nourrisson et du jeune enfant (MIYCF) et la planification familiale, et le renforcement des capacités des coopératives.
2. Le processus de sélection et de planification du MBHC a suivi les directives nationales de développement participatif intégré des bassins-versants à base communautaire (CBPIWD).
3. Toutes les données sont calculées à partir de la base de référence 2017
4. Chiffre basé sur l'équation révisée de la perte de sol universelle – modèle RUSLE

- Réduction du ruissellement, des pertes de récoltes et des inondations. Ainsi, il y a eu une réduction de 38 % du nombre de dangers signalés et 33 % des ménages et 32 % des terres cultivées ont été moins touchés.
- Amélioration des rendements des cultures grâce à l'amélioration de l'humidité du sol et des niveaux de nutriments. La productivité de l'orge, du taro et des haricots a été améliorée respectivement de 38 %, 22 % et 122 %.

Réduire l'exposition

REGRADE a encouragé la création de comités CMW pour gérer et promouvoir de meilleures pratiques de gestion des ressources naturelles. Au cours des quatre dernières années, ces comités ont renforcé leurs capacités institutionnelles et opérationnelles et sont désormais des associations juridiquement habilitées avec des statuts et des structures de travail pour la gestion durable des micro bassins-versants. Les comités sont également liés aux structures gouvernementales de réduction des risques de catastrophe (RRC) de Kebele et Woreda et sont responsables de l'intégration des actions de RRC. Chaque comité a élaboré des plans uniques de préparation, d'atténuation et d'urgence, y compris l'adoption d'un modificateur de crise[5] acquis à partir des revenus générés par la gestion du bassin-versant et de la contribution supplémentaire de la communauté.

Réduire les vulnérabilités

La mise à disposition d'un ensemble complet de mesures d'appui aux ménages participants est conçue pour améliorer leur base d'actifs et élargir leurs portefeuilles de moyens de subsistance, les rendant ainsi moins vulnérables à l'impact des dangers. Grâce au programme, 1 549 ménages de la cohorte 1 ont augmenté leur base d'actifs de 7 027 ETB (262 USD) en moyenne ; ce qui a conduit à un taux de graduation de 59 % par rapport à la moyenne nationale de 3 % selon les critères de graduation fondés sur les actifs du PSNP [6].

Nous encourageons également les ménages à répartir le risque en diversifiant les sources de revenus et à épargner pour améliorer leur capacité d'absorption. Un meilleur accès à l'information a permis aux ménages d'adopter des récoltes plus productives et plus résistantes à la sécheresse. Par la suite, le nombre moyen de mois pendant lesquels les ménages sont dans l'incapacité de satisfaire leurs besoins alimentaires quotidiens minimaux est passé de quatre mois à un mois, et l'amélioration du comportement d'épargne a conduit à une augmentation moyenne de l'épargne détenue de 1 246 ETB (45 $). La participation à des associations communautaires d'épargne et de prêt a également conduit les membres à contribuer à un fonds social utilisé pour se soutenir mutuellement en période de stress spécifique et, dans l'ensemble, les participants ont signalé des améliorations de la capacité d'adaptation positive[7] de 49 % au départ à 60 % quatre ans plus tard.

Gestion des risques au Bangladesh : L'autonomisation des femmes et des jeunes grâce au Programme de Graduation et d'inclusion financière (EWYGFI)

Nous avons été financés par Trickle Up et la Fondation Metlife pour mettre en œuvre le programme EWYGFI à The Chars - une région isolée du Bangladesh située sur des bancs de sable fluviaux. Ces terres isolées abritent plus de six millions de personnes dont 48 % souffrent d'insécurité alimentaire contre 27 % sur le continent[8]. Les Chars sont exposées aux risques de catastrophes naturelles (inondations, érosion des rivières, sécheresse, tempête, temps froid extrême) tout en étant sous-desservis par les acteurs du développement, y compris les structures gouvernementales. La population a un accès inadéquat aux services de base et souffre d'une mauvaise distribution et d'une mauvaise utilisation des biens communs,

5. Les modificateurs de crise sont des lignes budgétaires réservées intégrées dans des programmes pluriannuels ; ils sont destinés à faciliter une action précoce lorsqu'ils sont déclenchés par un avertissement d'une crise émergente.
6. Taux de graduation calculé en fonction de la détention d'actifs sous PSNP
7. Mesuré par l'indice de capacité d'adaptation des moyens de subsistance (LCCI)
8. Banque mondiale (2016) Cartes interactives de la pauvreté http://www.worldbank.org/en/data/interactive/2016/11/10/bangladesh-poverty-maps

Photos des inondations à Bazra, district de Kurigram en 2020. Md. Asaduzzaman, Concern Worldwide Juillet

par ex. Terre de Khas[9], et les possibilités d'emploi sont limitées.

Le programme a été mis en œuvre sur une période de 3 ans et 2 mois (de novembre 2017 à décembre 2020) et a atteint 13 000 personnes vivant dans le district de Kurigram. Parmi celles-ci, 600 personnes extrêmement pauvres ont été ciblées par un programme complet de graduation, tandis que 12 400 personnes pauvres ont reçu un appui pour accéder aux services financiers formels. Compte tenu de l'exposition et de la vulnérabilité des populations aux catastrophes naturelles, la gestion des risques était une composante importante du programme et nous nous sommes concentrés sur l'identification et la compréhension des aléas climatiques spécifiques affectant les populations et sur la manière dont les programmes futurs pourraient mieux aider les populations à atténuer ou à gérer les risques induits par le climat.

Réduire l'exposition

Nous avons mené plusieurs actions pour réduire l'exposition des participants aux aléas climatiques, notamment :

- Faciliter la création de comités de gestion des catastrophes dans les quartiers pour diriger et superviser les processus de gestion des risques de catastrophe.
- Évaluer les stratégies communautaires existantes de réduction des risques de catastrophe (RRC) en consultation avec la communauté et les groupes d'entraide pour examiner la pertinence de l'atténuation des risques.
- Collecter et partager des informations d'alerte précoce par le biais de la communication par téléphone mobile et de la radio communautaire, afin de mieux équiper les communautés pour qu'elles agissent rapidement.
- Former les ménages participants sur les stratégies de RRC et les aider à intégrer des stratégies dans leurs business plans existants (par exemple en utilisant des variétés de semences résistantes aux inondations, en sachant quand planter et récolter, et quand vacciner la volaille).

9. Les terres de Khas sont des terres en jachère appartenant au gouvernement sur lesquelles personne n'a de droits de propriété. Ces terres peuvent être attribuées en fonction des priorités du gouvernement.

Réduire les vulnérabilités

L'appui à l'accès aux services financiers a été conçu pour réduire la vulnérabilité des ménages à une multitude de dangers. Nous avons facilité la création d'un modèle d'épargne tournante et d'initiatives commerciales (ROSBI) dans lequel les participants épargnent une petite somme chaque mois. Chaque mois, un membre peut accéder au montant total sous forme de crédit pour investir dans des activités économiques jusqu'à ce que tous les membres aient reçu le montant une fois. La formation professionnelle et un capital d'amorçage supplémentaire renforcent encore le capital humain et les capacités. Nous avons également encouragé la diversification des moyens de subsistance, en fonction de l'évaluation des risques dans différents domaines - les activités non agricoles (par exemple la couture et la vannerie en bambou) ont été encouragées dans les zones où le risque d'inondation et d'érosion fluviale était élevé ; l'aviculture et l'élevage dans les zones à risque moyen et les activités à la ferme dans les zones à faible risque.

Avoir des économies signifie que si les revenus sont perturbés, les ménages ont une plus grande capacité d'absorption et sont moins susceptibles de revenir à des stratégies d'adaptation négatives, telles que la vente d'actifs en situation de détresse. Dans le cadre du ROSBI, les participants ont réussi à économiser au total 32 079 290 BDT (372 191 €) / 2 497 BDT (28,97 €) par participant sur les 3 ans. Cependant, le modèle d'épargne tournante signifiait que même si les gens pouvaient épargner, les fonds n'étaient pas toujours disponibles pour les soutenir en temps de crise. Cela a conduit certains groupes à créer également un fonds d'urgence auquel les gens pourraient accéder dans ces circonstances. On a pu aussi constater l'utilisation de stratégies d'adaptation informelles, telles que *Mushti chal « poignée de riz »* par laquelle les participants mettaient de côté de petites quantités de riz chaque jour afin de constituer progressivement des réserves substantielles pour soutenir les membres du groupe qui n'avaient pas réussi à augmenter leurs revenus à un niveau leur permettant d'amortir l'impact de l'événement.

Enfin, nous avons facilité l'accès aux services de base en procédant à une cartographie détaillée des services et en partageant cette information avec tous les groupes ; ceci permet d'orienter les membres sur les services disponibles et les renseigner sur les conditions d'accès.

Au cours de la mise en œuvre du programme, plusieurs aléas naturels ont touché les participants, notamment des inondations dévastatrices (juillet / août 2019, 2020) et la pandémie sanitaire de COVID-19 et les restrictions subséquentes (mi-mars 2020). Même si la capacité financière et technique accrue des participants leur a permis de s'adapter à ces événements, la dépendance à l'égard des moyens de subsistance basés sur l'agriculture demeure élevée et la communauté est toujours vulnérable aux aléas naturels, en particulier aux inondations et à la sécheresse.

Résumé

Nos expériences en Éthiopie et au Bangladesh mettent en évidence la manière dont les programmes de Concern aident les communautés et les structures sociales plus larges à gérer les risques. Le renforcement des actifs et des revenus des ménages améliore la capacité d'absorption des participants – leur capacité à faire face aux événements climatiques extrêmes et aux catastrophes. En outre, l'amélioration de l'épargne, la capacité à diversifier les activités de subsistance ainsi que l'augmentation des réseaux sociaux et des systèmes d'appui associés contribuent tous à la capacité d'adaptation des populations lorsque des événements se produisent et que les communautés adoptent des stratégies d'adaptation positives. Cependant, la capacité d'adaptation prend du temps et il peut y avoir plus à gagner à court terme en améliorant la capacité d'anticipation grâce à des réponses ciblées qui se concentrent sur des chocs et des stress spécifiques connus. Un exemple de cela est l'utilisation des systèmes d'alerte précoce qui aident les populations à prévoir et à planifier l'impact de dangers spécifiques. Il existe aussi le besoin d'un modèle d'adaptation de protection sociale, intégrant mieux les filets de sécurité sociaux, la gestion des risques de catastrophe et l'adaptation au changement climatique.

Améliorer l'accès des populations aux revenus et aux bénéfices des activités professionnelles : l'expérience au Burundi et à Haïti

Par : Kwan Li Kladstrup et Theophile Bujeje

Être capable de gagner sa vie et de générer un revenu grâce à une activité indépendante ou salariée est généralement une nécessité pour survivre. Les programmes de Graduation sont conçus pour améliorer l'accès et le retour à l'emploi. La majorité de nos programmes de Graduation appuient à l'heure actuelle le travail indépendant agricole et non agricole. Toutefois, avec l'augmentation de nos programmes urbains, il y a davantage de possibilités pour faciliter l'accès à une activité salariée formelle.

Les programmes de Graduation fournissent aux populations l'espace et les ressources pour investir dans la promotion des moyens de subsistance - que cela soit l'élargissement d'une activité existante ou le démarrage de quelque chose de nouveau (ou un mélange des deux). Les programmes visent essentiellement à comprendre les dynamiques du marché du travail et à aider les participants à identifier des possibilités d'emploi viables. Nous aidons à surmonter les contraintes liées à la participation au marché du travail en fournissant des formations de compétences et le capital et en facilitant l'accès à des informations importantes et à des réseaux sociaux. Cet article se focalise sur notre expérience d'appui à la génération de revenus au Burundi et en Haïti.

Activités génératrices de revenus au Burundi

Nous mettons en œuvre le programme de Graduation *Terintambwe* au Burundi depuis 2012 and le programme englobe maintenant trois provinces (Cibitoke, Kirundo et Bubanza) et a atteint 208 300 foyers / 39 010 bénéficiaires directs en plus de neuf ans.

Nous avons entrepris une évaluation détaillée du marché dans le but d'identifier des opportunités économiques viables - en explorant les dynamiques de marché et analysant les exigences pour y entrer et les obstacles potentiels. L'évaluation menée au cours de la phase 1 du programme (2012-2016) a identifié des opportunités potentielles dans les chaînes de valeur suivantes : manioc (séché et frais), banane, légumes et vente de crédits de communication pour les téléphones portables. Les participants ont utilisé cette information sur le marché pour prendre des décisions sur les activités économiques à privilégier et, avec l'appui des gestionnaires de cas, pour élaborer des business plans simples. Pour la plupart, les participants ont élargi des activités existantes, comme la diversification de la production végétale, mais certains ont cherché à s'engager dans de nouveaux secteurs ou activités. Dans les deux cas, nous recommandons que les participants cherchent à diversifier leurs sources de revenus pour répartir les risques.

FORMATION AUX COMPÉTENCES COMMERCIALES

Nous utilisons le manuel des 17 points, élaboré par des collègues de Concern au Rwanda, pour former les participants aux compétences commerciales. Le guide fournit des instructions étape par étape pour la formation en compétences commerciales des micro-entrepreneurs et tient compte de l'expérience de vie et d'affaires existante ainsi que des faibles niveaux d'alphabétisation et de calcul. Il englobe la formation des formateurs (ToT) et la formation des participants au programme (PPT) et utilise le jeu de rôle comme approche de formation de base.

Gerard Ndabahekeye (28 ans) avec sa nouvelle houe achetée avec les bénéfices de son entreprise, un petit magasin, qu'il a pu mettre en place grâce à l'investissement du Programme de Graduation. Photographié dans son champ de manioc près de chez lui à Bukinanyana, Cibitoke, Burundi. Photo : Abbie Trayler-Smith / Concern Worldwide

Les participants ont ainsi reçu une formation aux compétences techniques et commerciales. Nous avons également fourni aux participants un transfert de capital de 150 000 BIF (110 $ [1]), versé en deux ou trois versements, afin d'accroître leur propriété d'actifs productifs.

La séquence des activités est similaire dans la deuxième phase du programme (2017-2021), bien qu'il y ait eu un recours accru aux structures de groupe (en plus des associations d'épargne et de prêt communautaires existantes) qui ont encore contribué au succès individuel. Au Kirundo, des groupes de dix participants ont combiné leurs ressources financières. Chaque membre verse de l'argent chaque mois et un membre peut retirer des fonds pour acheter un actif plus important. Le mois suivant, un autre membre retire des fonds et ainsi de suite. Cela signifie qu'au bout de dix mois, tous les membres ont pu acheter des actifs qu'ils n'auraient pas pu acquérir autrement. De plus, des divisions positives ont été observées dans les associations d'épargne communautaires existantes, où de plus petits groupes de personnes (trois à cinq) se rassemblent pour se soutenir les uns les autres avec du travail par exemple avec la fabrication de briques, la construction de maisons et l'agriculture – chaque jour est consacré à un participant et à une certaine activité. À Bubanza, les participants ont formé des groupes plus formels pour développer des activités économiques. Des groupes (entre trois et 30 personnes) participent à des activités d'agriculture collective (tomate, pastèque, chou, riz, ananas) et d'élevage (vaches et chèvres). Ces structures de groupe ont non facilité le coaching, mais ont aussi mené à une amélioration des rendements des actifs et à la création d'un précieux réseau social.

L'expansion des structures de groupe a eu des impacts significatifs sur la promotion des moyens de subsistance. En 2020,[2] 30 participants ont contribué en fournissant un montant de 30 000 BIF (15,75 $) chacun et ont acheté des terres pour cultiver des ananas, et 21 membres ont donné 20 000 BIF (10,50 €) chacun pour cultiver du riz et ont reçu un rendement triple au moment de la récolte - 412 000 BIF (216 €).

Nous avons beaucoup appris en cours de route :

- Dans un premier temps, la gamme d'activités économiques soutenues était limité, bien que cela ait conduit à la saturation du marché.
- Il faut encourager et favoriser l'innovation pour créer un avantage concurrentiel.
- Alors même que nous facilitions les liens avec d'autres acteurs du marché, les participants se heurtaient à des obstacles physiques pour accéder à des marchés pour acheter ou vendre des biens.
- La programmation des transferts de capitaux doit avoir lieu avant la fin de la phase d'appui à la consommation afin d'éviter le détournement des transferts de capitaux vers des besoins fondamentaux.
- La diversification des moyens de subsistance est essentielle pour réduire la vulnérabilité des participants aux différents dangers et leur permettre de répartir les risques.
- Certaines activités génératrices de revenus ont des besoins élevés en capitaux et la formation de groupes est un bon moyen de mettre en commun les ressources, de fournir un apprentissage par les pairs et d'organiser la solidarité.

1. Le taux de conversion de 70 euros en dollars est celui du 1er janvier 2012.

2. Taux de change du dollar américain au 1er janvier 2020

- Au Burundi, la plupart des participants travaillent à leur compte et ont parfois des problèmes d'accès à la protection sociale. Les événements qui empêchent les gens de travailler ont un impact significatif sur les moyens de subsistance. Dans le cadre du programme, nous disposons d'une ligne budgétaire d'urgence qui nous permet de fournir un appui supplémentaire aux participants afin de protéger les gains de développement pendant le cycle du programme. Par exemple, si quelqu'un décède, toute la famille prend une semaine de congé pour le deuil. Dans ce cas, le programme prévoit un appui de revenu supplémentaire pour cette semaine.

Le rôle du partenariat pour faciliter l'accès à l'emploi : L'expérience en Haïti

Notre programme actuel de Graduation en Haïti (2017-2021) est mis en œuvre dans huit quartiers de la Cité Soleil, l'un des plus grands bidonvilles de Port-au-Prince (260 000 habitants) où il y a une présence de groupes armés et un haut niveau de violence. La Cité Soleil a été largement négligée par l'État et il existe de multiples défis au niveau des systèmes, car les services primaires et les systèmes économiques et financiers et de gestion des risques sont faibles et/ou inaccessibles (santé, éducation).

Le cadre urbain de notre programme offre d'énormes opportunités de travail avec et par l'intermédiaire de partenaires pour effectuer des changements, en particulier sur la promotion des moyens de subsistance. Le programme collabore étroitement avec les partenaires Entrepreneurs du Monde et Committé D'Action Pour L'Avancement Du Cap-Haïtian (CAPAC) sur la mise à disposition d'éducation et de formation technique et professionnelle, la formation aux compétences commerciales et la mise à disposition de transferts de capital.

Au cours de la première année du programme, nous avons entrepris une évaluation du marché afin d'identifier les activités économiques viables dans les huit quartiers cibles. Cette évaluation a également examiné les compétences requises par le marché du travail et les possibilités de formation. Dans le cadre de l'orientation des participants, nous avons effectué des tests psychométriques pour déterminer quels types d'emploi seraient les plus appropriés aux individus en fonction de leurs compétences, de leurs capacités et de leurs intérêts. Les participants ont ensuite été regroupés selon les activités. Ces structures de groupe ont été utilisées pour dispenser une formation - ceux qui recherchaient un travail indépendant ont reçu une formation technique et commerciale d'Entrepreneurs du Monde, tandis que ceux qui recherchaient un emploi salarié ont reçu une formation professionnelle de CAPAC dans des domaines tels que la cosmétologie, la couture, la cuisine et la conduite de machines lourdes. Tous les participants ont reçu une formation pratique et ceux qui avaient un faible niveau d'alphabétisation et de calcul ont reçu des cours professionnels appropriés. En plus du transfert de compétences, les participants ont reçu un transfert de capital d'environ $ 200[3] pour leur permettre d'investir dans des actifs productifs.

Gernante Thelusma est une mère célibataire qui, avant sa participation au programme, dirigeait une petite entreprise de cosmétiques pour répondre à ses besoins fondamentaux et ceux de ses enfants. Dans le cadre de notre programme, Gernante a participé à une formation professionnelle afin de pouvoir poursuivre sa passion de la couture. Gernante a également reçu une formation pratique sur les relations interpersonnelles, la communication non violente et la gestion du stress. Alors que de nombreux participants ont abandonné la formation professionnelle en raison de difficultés personnelles, Gernante n'a jamais manqué un cours et a essayé d'encourager ses pairs à s'y tenir. Gernante était l'un des cinq participants sur 19 étudiants au programme qui ont terminé le cours. Après avoir obtenu son diplôme en août 2019, Gernante a commencé à confectionner des uniformes scolaires et elle est aujourd'hui l'une des principales créatrices d'uniformes scolaires à Cité Soleil.

---

3. 188 €. Équivalent dollar US basé sur le taux de change du 1er janvier 2017

« Ma [famille] n'a pas compris ce choix étant donné ma situation. On m'a reproché d'avoir opté pour quelque chose dont les résultats ne se verraient qu'à long terme contrairement à la consolidation de ma petite entreprise de cosmétiques. Cependant, pour moi, la connaissance n'a pas de limite et je sais que je serai plus proactive dans la pratique de ma passion. Les résultats seront beaucoup plus durables même s'ils ne sont pas immédiatement visibles »

Gernante Thelusma. Kieran McConville, Concern Worldwide, 2019

L'exclusion sociale et économique crée de nombreux obstacles pour sortir les ménages vulnérables de l'extrême pauvreté à Cité Soleil. Le manque d'opportunités d'emploi salarié formel, en particulier pour les femmes, affecte la durabilité de la génération de revenus mais entraîne également une transmission intergénérationnelle de la pauvreté - les ménages sont incapables de fournir une éducation à leurs enfants et donc les enfants et les jeunes sont particulièrement vulnérables au recrutement dans des gangs et à la pratique d'activités criminelles, y compris des crimes violents. En facilitant les liens entre les individus et les marchés de l'emploi, notre programme a permis à ces individus de sortir de la pauvreté. Dans l'ensemble, le programme a atteint 1 159 participants au projet (900 femmes et 259 hommes) et a permis d'améliorer les opportunités économiques, les niveaux d'épargne et l'estime de soi. En 2020, 66 % des participants ont déclaré être en mesure d'augmenter la valeur de leur épargne grâce aux activités génératrices de revenus. La composante des moyens de subsistance offre aux hommes et aux femmes les plus vulnérables de Cité Soleil des opportunités économiques et suscite l'espoir d'un avenir plus prospère, mais des barrières systémiques subsistent.

Résumé

Cet article présente diverses expériences de génération de revenus. Au Burundi, les participants sont principalement impliqués dans des activités de travail indépendant et, alors qu'en Haïti il y a plus de possibilités d'emploi salarié, des barrières systémiques subsistent. Un aspect important identifié par les deux programmes est la nécessité d'avoir une compréhension approfondie du système de marché (y compris des chaînes de valeur spécifiques) et de la dynamique du marché afin d'identifier les possibilités de participation et les obstacles à l'entrée (tant du côté de l'offre que de la demande).

Différents modes de subsistance (travail indépendant, emploi salarié sur et hors ferme) nécessitent un appui et un engagement distincts avec les acteurs du marché. Il est important de considérer les compétences et les capacités que les gens possèdent déjà et de chercher à renforcer la capacité des participants à prendre des décisions judicieuses concernant la durabilité des différentes activités, y compris la viabilité économique et l'impact social et environnemental.

La manière dont les participants gèrent les risques liés aux moyens de subsistance est aussi un élément important. Une façon de gérer les risques est la diversification des activités génératrices de revenus (en général, au sein du même sous-secteur, plutôt que dans des secteurs complètement différents), bien qu'il existe également un potentiel pour améliorer la capacité des populations à gérer les risques soit par des efforts internes (épargne) soit par des efforts externes (une plus grande couverture de la programmation du filet de sécurité). Enfin, nous reconnaissons que si une grande partie de notre portefeuille de moyens de subsistance se concentre sur l'appui aux personnes impliquées dans le travail indépendant, tout le monde n'est pas un entrepreneur et dans certaines circonstances, il serait plus approprié de faciliter l'accès à un emploi salarié (de préférence formel). Pour ce faire, nous devons examiner la nature de l'emploi et notre rôle dans la promotion de conditions de travail décentes.

Suivi des programmes de Graduation : l'expérience du Malawi

Par : Gift Mwembe et Áine Magee

La nature multisectorielle des programmes de graduation signifie que le suivi n'est pas simple et implique de nombreux indicateurs et outils de collecte de données pour déterminer si tous les éléments du programme sont mis en œuvre efficacement et donnent des résultats. Pour compliquer davantage les choses, les ménages sont souvent soutenus dans différentes cohortes, tandis que l'appui individuel intense, élément fondamental de l'approche de la Graduation conçu pour apporter progressivement des changements positifs dans le bien-être, nécessite des données longitudinales. Enfin, comme pour tous les programmes, le suivi des activités, des extrants et des résultats est essentiel pour s'assurer que la logique de l'intervention est correcte et que les hypothèses émises sont valides. Pour gérer ces complexités, un dispositif de suivi et d'évaluation (S&E) clair et détaillé est essentiel. Le dispositif doit détailler les outils, l'échantillonnage et la fréquence de tous les processus de collecte de données. Il est également important que le plan de S&E soit un document qui évolue et est mis à jour au fur et à mesure que des changements surviennent pendant la mise en œuvre. Cet article met en évidence certains des éléments clés d'un système de suivi du programme de graduation et la façon dont notre programme au Malawi les a mis en œuvre.

Suivi d'activité multisectorielle

Un élément clé de l'approche de graduation est le coaching, par lequel un intervenant social fournit un appui ciblé et adapté aux ménages participants. Les gestionnaires de cas suivent activement la participation des ménages aux activités du programme, depuis l'enregistrement de la participation aux formations jusqu'au suivi des progrès des activités génératrices de revenus. Au Malawi, nous avons facilité cette interaction en développant un formulaire numérique de suivi que les intervenants sociaux remplissent à chaque visite aux ménages. Cet outil capture des informations clés sur les interactions et permet au personnel de S&E et aux responsables de programme de voir combien de visites sont effectuées, ce qui est discuté et le niveau de participation à diverses formations et groupes.

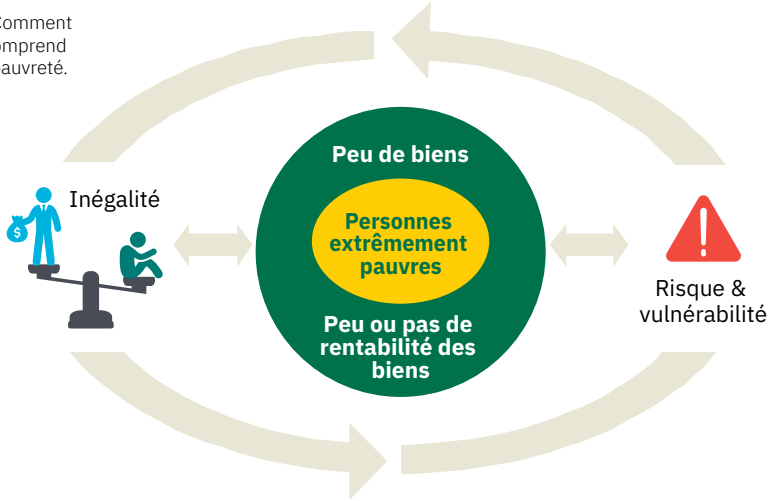
Suivi des résultats multisectoriels

En plus du suivi régulier de l'activité, nous effectuons un suivi trimestriel du niveau des résultats au niveau des ménages. Ces évaluations, également numérisées, servent de contrôle qualité et vérifient les informations obtenues dans le formulaire de suivi des intervenants sociaux ainsi que la satisfaction des participants à l'égard du coaching. Il reflète les progrès au niveau des résultats et comprend des questions sur l'application des formations, les progrès des activités génératrices de revenus et les niveaux des modèles d'épargne et de dépenses. Il comprend également des questions standard de suivi post-distribution relatives à la manière dont les ménages utilisent l'appui financier fourni dans le cadre du programme.

Suivi des résultats

Pour mesurer les changements globaux du bien-être, nous utilisons des indicateurs regroupés sous les trois dimensions principales de Comment Concern comprend l'extrême pauvreté : Actifs, risques, vulnérabilité et inégalités (voir Figure 1). Au Malawi, nous incluons aussi un

Figure 1: Comment Concern comprend l'extrême pauvreté.



quatrième indicateur qui mesure le succès du programme à influencer les systèmes et les structures, ce qui dans ce cas signifie d'éclairer la politique du gouvernement et la programmation. Les types d'indicateurs utilisés comprennent les niveaux de revenu (revenu moyen des activités génératrices de revenus spécifiques), le dénuement matériel (mesure les dépenses et est une approximation du revenu) et la propriété d'actifs (l'indice des actifs est également une approximation du revenu) ; la sécurité alimentaire (diversité alimentaire des ménages et période de soudure) ; la résilience des moyens de subsistance (indice de capacité d'adaptation des moyens de subsistance). Tous les indicateurs sont suivis pour chaque cohorte, ce qui nous permet de voir la progression de la cohorte dans le temps.

Suivi longitudinal

Les programmes de Graduation sont conçus pour apporter des changements durables dans le bien-être. C'est pour cette raison que nous devons suivre les progrès individuels au cours du temps. C'est ce qu'on appelle le suivi longitudinal ; il exige que nous tenions à jour une base de données des interactions et des progrès réalisés par les ménages individuels. Il s'agit d'un processus complexe qui nécessite un bon système de gestion des données et des processus. Au Malawi, nous avons fait l'effort de digitaliser ce processus en utilisant iForm Builder, mais nous avons été confrontés à un certain nombre de défis. Bien qu'il ait été possible de recueillir et d'enregistrer des données sur chaque participant, grâce à l'utilisation d'un numéro d'identification unique, il était plus difficile d'évaluer la performance individuelle sans avoir des compétences avancées d'analyse de données. L'investissement de Concern dans un nouveau système de gestion des bénéficiaires et des transferts (qui sera mis en œuvre en 2021) va, nous l'espérons, apporter une solution à cette difficulté.

Suivi de Cohorte

Au Malawi, notre programme est mis en œuvre de façon séquentielle sur trois cohortes. L'utilisation de cohortes a non seulement été bénéfique pour la gestion de la mise en œuvre, en raison des besoins élevés en ressources humaines, mais elle a également facilité l'apprentissage et l'évolution entre chaque cohorte. Voir la Figure 2 sur la gestion de cohorte dans le portefeuille actuel de graduation de Concern financé par IAPF II. En matière de suivi, nous avons dû envisager la collecte de données pour chaque groupe, car il y avait plusieurs références de données de base et de données finales, et il fallait pouvoir ventiler et présenter les données par cohorte. Nous devions aussi, au préalable, nous mettre d'accord avec les bailleurs de fonds sur la méthode de reporting des

données. Le reporting peut varier d'un pays à l'autre, comme c'est le cas dans le portefeuille actuel de Graduation de Concern (voir tableau 1). Certains programmes effectuent un reporting sur une seule cohorte sur le cycle complet du programme (qui inclut la période suivant la mise en œuvre) et abordent la question de la durabilité, alors que d'autres programmes effectuent un reporting pour chaque cohorte, ce qui signifie que les objectifs annuels fluctuent en fonction de la cohorte qui reçoit un appui à cette période et de l'étape à laquelle chaque cohorte se trouve dans le parcours. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise approche, et chacune a ses avantages et ses inconvénients. Quelle que soit l'approche choisie, il est essentiel de la documenter clairement dans le plan de S&E, d'étiqueter les données en fonction de la cohorte à laquelle elles se rapportent, et de refléter l'approche utilisée dans la fixation des objectifs annuels.

Mesurer la Graduation

Le terme « graduation » est synonyme du terme « sortie », ce qui implique que les participants ont atteint un certain niveau de bien-être, de sorte qu'ils n'ont plus besoin d'appui. Notre programme est mis en œuvre sur une période de temps fixe, donc quel que soit le statut socio-économique, les participants cesseront de recevoir l'appui de ce programme à la fin de son cycle. Néanmoins, le suivi des taux de graduation est utile pour communiquer, en chiffres simples, le nombre de personnes qui ne sont plus considérées comme vivant dans l'extrême pauvreté.

Country	Number of Cohorts	Duration of support (months)*	Y1 2017				Y2 2018				Y3 2019				Y4 2020				Y5 2021				Y6 2022			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Ethiopia	2	Cohort 1 (28m)	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■														
		Cohort 2 (31m)										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Malawi	3	Cohort 1 (24m)			■	■	■	■	■	■	■	■														
		Cohort 2 (18m)							■	■	■	■	■	■												
		Cohort 3 (18m)											■	■	■	■	■	■	■	■						
Rwanda	3	Cohort 1 (33m)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■													
		Cohort 2 (27m)								■	■	■	■	■	■	■	■									
		Cohort 3 (27m)												■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Burundi	4	Cohort 2 - (24m)		■	■	■	■	■	■	■	■															
		Cohort 2 - (30m)						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■									
		Cohort 3 - (27m)										■	■	■	■	■	■	■	■	■						
		Cohort 4 - (33m)														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Haiti	4	Cohort 1 (18m)			■	■	■	■	■	■																
		Cohort 2 (24m)								■	■	■	■	■	■	■	■									
		Cohort 3 (19m)																■	■	■	■	■	■	■		
		Cohort 4 (19m)																■	■	■	■	■	■	■		
DRC	5	Cohort 1 (24m)	■	■	■	■	■	■	■	■																
		Cohort 2 (24m)					■	■	■	■	■	■	■	■												
		Cohort 3 (24m)									■	■	■	■	■	■	■	■								
		Cohort 4 (24m)													■	■	■	■	■	■	■	■				
		Cohort 4 (24m)																	■	■	■	■	■	■	■	■

Tableau 1 : Programmes de Graduation IAPF II (2017-2021) : Gestion de Cohorte

Cohort Reporting Through Irish Aid Results Frameworks						
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Haiti	Cohort 1					
Malawi	Cohort 1					
Ethiopia	Cohort 1					
Burundi/ Rwanda	Cohort 1					
			Cohort 2			
DRC	Cohort 1					
			Cohort 2			
			Cohort 3			

Tableau 2 : Programmes de Graduation IAPF II (2017-2021) : Rapport de Cohorte

Il n'y a pas d'outil spécifique pour mesurer la graduation, ni de critères spécifiques à utiliser. La méthode la plus simple est d'appliquer des seuils à des critères spécifiques (tel que des indicateurs de résultat) et d'analyser à intervalle régulier la proportion de participants qui ont atteint ou dépassé ces seuils. Il est important que le critère prenne en compte la nature multidimensionnelle de la pauvreté plutôt que de se limiter à des mesures économiques (revenus, possession d'actifs) et que les seuils appliqués soient spécifiques au contexte. Il est possible de combiner un ensemble de critères en un indice et d'appliquer des seuils pour chacun d'entre eux - les participants doivent atteindre des seuils sur l'ensemble des critères pour être considérés comme « gradués ». Un niveau assez élevé d'analyse est nécessaire à cet exercice et cela doit être pris en compte au moment de la mise en place d'outils de suivi pour automatiser le processus le plus possible.

Au Malawi, nous avons utilisé une approche qualitative pour mesurer la performance des ménages, et nous avons développé un « Outil d'évaluation de progrès » qui permet au personnel du programme d'évaluer le progrès des ménages sur plusieurs aspects, y compris la génération de revenus, les compétences commerciales, la possession d'actifs et la sécurité alimentaire. L'outil prend également en compte les progrès des participants dans la réalisation de leur contrat de ménage, un accord conclu entre les ménages, les autorités locales et Concern, au début du programme, dans lequel sont définis les objectifs du ménage et la façon dont les parties travailleront ensemble pour les atteindre. Nous mesurons la performance des ménages six mois avant la fin du programme, afin d'apporter un appui personnalisé aux foyers qui sont susceptibles de progresser plus vite ou plus lentement dans le processus. Les ménages considérés comme ayant fait très peu de progrès continueront à recevoir deux visites de coaching par mois pendant les six derniers mois, tandis que ceux qui ont peu de problèmes ne recevront qu'une seule visite de coaching par mois pendant les six derniers mois. Pendant cette période, le coaching se concentre sur les obstacles spécifiques auxquels sont confrontés les ménages dans leurs efforts de progrès. Même s'ils n'ont pas encore « gradué » à la fin du cycle du programme, ils disposent d'un plan d'action pour les aider à aller de l'avant.

Utilisation des données

Les meilleurs systèmes de collecte de données et les meilleurs outils ne valent rien si les données ne sont pas utilisées. En raison de la complexité qui entoure le suivi des programmes de Graduation, un risque existe que les systèmes deviennent beaucoup trop complexes et inutilisables. Pour atténuer ce risque, les équipes au Malawi et au Siège travaillent ensemble pour développer des tableaux de bord automatisés pour chaque outil principal de collecte de données. L'image ci-dessous montre le tableau de bord de l'outil de suivi trimestriel des résultats. Il montre précisément la fréquence des sujets de discussion entre les travailleurs sociaux et les ménages. Les lignes de couleur représentent des sujets spécifiques. L'axe horizontal montre la période de collecte de données et l'axe vertical, montre la proportion des ménages avec lesquels chacun des sujets a été discuté. Ce graphique est un outil de gestion utile et peut très rapidement montrer à un responsable de programme quels sujets sont ou ne sont pas couverts, et lui permettre d'ajuster le programme en conséquence.

Une fois mis en place, les tableaux de bord se remplissent automatiquement lorsque de nouvelles données sont saisies et, si elles ont été étiquetées correctement, la ventilation des données par cohorte se fait automatiquement. Malgré la facilité d'utilisation, il a été difficile de convaincre le personnel du programme de s'éloigner du reporting statique et d'utiliser activement ces tableaux de bord. Une formation intensive a été nécessaire pour aider les équipes du programme à prendre conscience des avantages d'un système comportant un outil flexible de reporting.

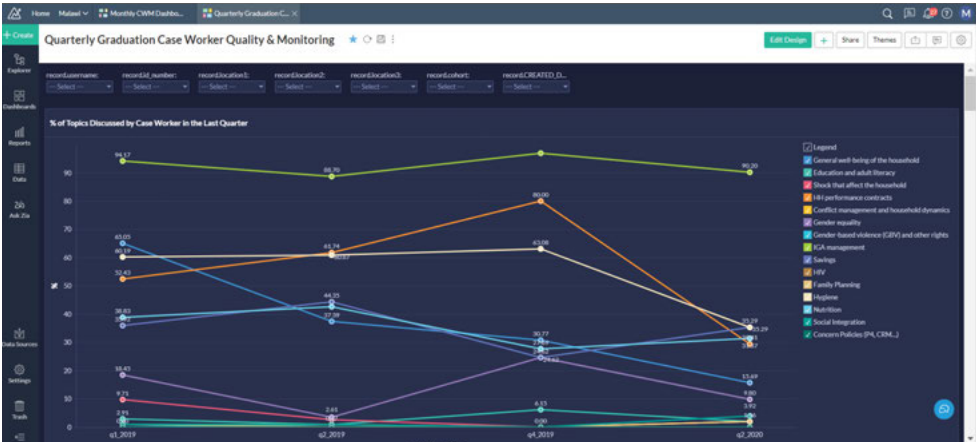


Figure 2 : Le tableau de bord de l'outil de suivi trimestriel des résultats, montrant la fréquence des sujets discutés entre les travailleurs sociaux et les ménages.

Résumé

- Le suivi des programmes de Graduation est plus complexe que pour d'autres types de programmes, en raison de la gamme complète de mesures d'appui fournies, de l'enchaînement des activités, et de l'utilisation de cohortes. Mesurer la graduation ne se limite pas à l'amélioration du statut économique (revenu, possession d'actifs), mais tient compte de la nature multidimensionnelle de la pauvreté, et du fait que chaque ménage suit son propre parcours pour sortir de l'extrême pauvreté.
- L'utilisation de cohortes et la mise en œuvre séquentielle a renforcé les possibilités d'apprentissage et d'adaptation, notamment en ce qui concerne les processus de suivi.
- L'« Outil d'évaluation de progrès » - qui évalue les progrès individuels des ménages participants et permet au programme d'adapter les besoins d'appui - est un bon exemple de cas où l'équipe (personnel de terrain et de S&E) a collaboré pour développer un outil de suivi répondant aux exigences spécifiques du programme.
- Le développement du tableau de bord interactif Zoho facile à utiliser a augmenté l'utilisation des données par les membres du personnel. Les rapports générés par le tableau de bord ont été utiles dans le cadre de l'apprentissage et ont permis la prise de décision en temps voulu. Ils ont également réduit les contraintes de temps pour les membres du personnel chargés du suivi, de l'évaluation, de la redevabilité et l'apprentissage (MEAL), en leur évitant de générer de multiples rapports de programme.

> ***« Le suivi des projets à l'aide de tableaux de bord a été un moyen très efficace de visualiser les résultats des projets d'une manière très globale. Avec le reporting au moyen de tableaux de bord, nous avons pu filtrer les résultats par localisation et par personnel... et les utiliser pour identifier des problèmes nécessitant une action urgente afin d'améliorer la performance. Cela n'était pas possible avec les rapports généraux produits précédemment. En tant que superviseur, j'ai pu choisir et visualiser des résultats pour des agents spécifiques, et les appuyer en conséquence. »***
> Levy Kabvala-Team Leader-Mangochi District, Malawi

À qui s'adresse la publication

Tous les personnels impliqués dans le développement, la mise en œuvre, la gestion, le suivi, l'évaluation et la communication du travail fait par Concern. Cette publication devrait aussi être partagée avec les partenaires.

Ce qu'inclut cette publication

- Pratique prometteuse
- Apprentissage organisationnel
- Promotion d'approches de programmation multisectorielles et intégrées
- Liens vers les rapports complets

Ce qu'elle n'inclut pas

- Des recommandations ciblées
- Des preuves supplémentaires ne figurant pas dans les documents cités
- Des descriptions détaillées des interventions ou de leur mise en œuvre

GROUPE DE TRAVAIL DE RÉDACTION

- **Finola Mohan :** Rédactrice en chef
- **Jenny Swatton :** Rédactrice en chef du numéro

Mots clés
Graduation, protection sociale, moyens de subsistance durables, renforcement du système, activités générant un revenu

Les points de vue exprimés dans Knowledge Matters sont ceux de leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de Concern Worldwide et de ses partenaires. Concern Worldwide encourage l'impression et la reproduction de ces informations pour un usage exclusivement personnel et non commercial, à condition que la source soit clairement indiquée.

Conception et impression : Pixelpress

Republic of Ireland
52-55 Lower Camden Street
Dublin 2
00 353 1 417 77 00
info@concern.net

Northern Ireland
47 Frederick Street
Belfast
BT1 2LW
00 44 28 9033 1100
belfastinfo@concern.net

England and Wales
13/14 Calico House
Clove Hitch Quay
London
SW11 3TN
00 44 207 801 1850
londoninfo@concern.net

Republic of Korea
(04034) 5 fl, 12, Yanghwa-ro
11-gil, Mapo-gu, Seoul,
Republic of Korea
00 82 324 3900
www.concern.kr

USA
355 Lexington Avenue
16th Floor
New York
NY 10017
00 1 212 5578 000
info.usa@concern.net

www.concern.net

CONCERN worldwide

ENDING EXTREME POVERTY WHATEVER IT TAKES