

**Dissertation**  
**Master of Advanced Studies in Humanitarian Action**

Academic Year 2016-2017

**L'APPLICABILITE DES STRATEGIES DE SORTIE DANS LES PROJETS  
HUMANITAIRES : LE CAS DE L'APPROCHE PHASE OVER DANS LES PROJETS  
D'EDUCATION AU TCHAD**

**Submitted by**

Stéphane Hervé ABESSOLO

**Examining Board:**

Supervisor : **Dr Clara EGGER**  
President of the Board : **Prof. Gilles Carbonnier**  
Expert : **Edith Favoreu**

**September 2017**

## RESUME

La prise en compte des stratégies de sortie dans les planifications et programmations des organisations humanitaires reste très marginale. Ceci malgré la volonté politique et stratégique affichée par certaines de ces organisations, leurs stratégies de sortie demeurent implicites. Cette recherche a l'intention d'être un point de départ pour explorer la façon dont les organisations humanitaires peuvent intégrer l'approche phase over comme plan explicite de sortie. Pour ce faire, une revue de littérature sur la thématique des stratégies de sortie a été conduite ainsi que l'analyse des documents du projet Education Cannot Wait (ECW) pour ce qui est de l'étude cas. L'un des enseignements majeurs de cette recherche est la nécessité d'avoir un plan explicite de sortie dès le début du projet. Par ailleurs, le niveau de participation des populations affectées par la crise a un impact sur l'appropriation et la motivation de ces dernière dans la conduite des activités et leurs durabilités. De plus, l'amélioration des compétences et connaissances des bénéficiaires est un atout majeur dans la pérennisation des résultats d'une intervention. En somme, on peut retenir de cette recherche qu'il n'y a pas de stratégies universelles de sortie. De plus, l'applicabilité d'une approche de sortie dans le monde humanitaire est liée au contexte et dépend de la nature du projet.

## DEDICACES

A ma très chère partenaire Nora et à nos enfants Noah et Ruth, sans lesquelles nous n'aurions pas pu accomplir ce rêve.

## REMERCIEMENTS

Nous ne saurions terminer ce travail sans exprimer notre profonde gratitude à tous ceux qui ont porté de près ou de loin une pierre à l'édifice. Une pensée particulière va à l'endroit de :

- Dr Clara Egger pour avoir accepté la direction de ce travail et d'avoir su trouvé les mots justes pour nous permettre d'avancer dans nos moments de doute.
- Dr Edith Favoreu qui a toujours disponible à nous apporter un éclairage tout au long de notre année académique.
- Pr Gilles Carbonnier pour avoir accepté de présider le jury.
- Au corps enseignant et à tout le personnel du CERAH
- Yannick Yankeu ; Yann Bengono, et Elvire Mendo pour les conseils et la relecture du document.

A toutes les personnes que nous n'avons pas pu citer, trouver ici l'expression de notre profonde reconnaissance et que le Seigneur vous bénisse.

## ACRONYMES

ACF : Action Contre la Faim

ACRA-ccs : Association de Coopération Rurale en Afrique et Amérique Latine

ALNAP: Active Learning Network for Accountability

AGR : Activités Génératrices de Revenus

AME Association des Mères Educatives

APE : Association des Parents d'Elèves

BAD : Banque Africaine de Développement

CDA : Collaborative for Development Action

CICR : Comité International de la Croix-Rouge

ECW: Education Cannot Wait

IRC: International Rescue Committee

JRS : Jesuit Refugee service

MSF : Médecins Sans Frontières

OCHA: Office of Coordination of Humanitarian Affairs

ONG : Organisations Non gouvernementales

ONGI : Organisations Non Gouvernementales Internationales

ONU: Organisation des Nations Unies

UNHCR: United Nations High Commission for Refugees

UNICEF: United Nations Children's Fund

UNSC: United Nations Security Council

UNSDN: United Nations Social Development Network

URD : Urgence-Réhabilitation-Développement

RCA : République Centrafricaine

RET: Refugee Education Trust

WFP: World Food Programme

## Table des matières

<b>RESUME.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICACES .....</b>	<b>II</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>III</b>
<b>ACRONYMES.....</b>	<b>IV</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : REVUE DE LITTERATURE .....</b>	<b>5</b>
1.1. Définition des concepts de stratégie de sortie .....	5
1.1.1. <b>Projet humanitaire</b> .....	5
1.1.2. <b>Stratégie de sortie</b> .....	5
1.2. Importance des stratégies de sortie .....	6
1.3. Les différentes approches de stratégie de sortie dans le développement.....	7
1.4. L'approche phase over.....	12
1.4.1. <b>Planifier la sortie dès la conception du projet</b> .....	13
1.4.2. <b>La participation</b> .....	14
1.4.3. <b>L'empowerment</b> .....	16
1.4.4. <b>Le partenariat</b> .....	19
<b>Chapitre II : Présentation du projet « Education Cannot Wait » dans le contexte du Tchad .....</b>	<b>22</b>
2.1. Aperçu du contexte humanitaire tchadien .....	22
2.2. Projet « Education Cannot Wait ».....	23
2.3. Similitudes entre théorie du changement et l'approche phase-over.....	24
2.4. Impact des AGR et du renforcement de capacités dans la durabilité .....	25
<b>Chapitre III : Résultats sur les facteurs influençant la réussite d'une approche phase over .....</b>	<b>27</b>
3.1. Décrire un plan de sortie dès le début du projet.....	27
3.2. Matérialisation de la participation dans le projet ECW .....	28
3.3. Engagement dans un processus d'empowerment de la communauté .....	30
3.4. Absence d'une approche de partenariat dans la stratégie de sortie.....	31
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>35</b>

## INTRODUCTION

L'appel lancé en 2000 par l'Organisation des Nations Unies (ONU) sur la nécessité d'une réflexion avisée et débattue sur la clôture des opérations de maintien de la paix a placé la question des stratégies de sortie sur le devant de la scène dans la sphère de l'aide humanitaire (UNSC,2000). Depuis lors, les guides pratiques des principaux organismes humanitaires mettent l'accent sur les stratégies de sortie bien planifiées (Lee& Özerdem,2015). Cependant, malgré cette volonté politique les applications pratiques des stratégies pour une sortie réussie ne sont pas aussi simples. Les obstacles à la mise en œuvre des stratégies de sortie sont principalement liés à la complexité des interventions humanitaires et des contextes dans lesquelles les organisations opèrent (Lee& Özerdem,2015). Néanmoins, on observe depuis quelques années des mutations dans la façon dont l'aide d'urgence est conceptualisée et délivrée, avec un accent mis sur les stratégies de sorties et la durabilité (Labbé,2012). L'exemple de mutation du mode d'intervention du Comité International de la Croix-Rouge (CICR) est illustratif de ces enjeux. En effet, depuis 2015, l'organisation a supprimé le mot « urgence » de son appel annuel, en raison du fait que son action est le plus souvent un mélange d'urgence et de programmation sur le long terme (Slim&Morey,2016). Toutefois la préoccupation reste entière quant à la pérennisation de la conduite des activités après le retrait des ressources du projet. Dans certaines interventions humanitaires comme dans le cas des projets d'éducation d'urgence, les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) intervenant assurent souvent les missions régaliennes de l'Etat qui sont par exemple : le paiement des salaires des enseignants ; la formation de ces derniers ; le maintien des normes pédagogiques et enfin l'intégration des communautés dans la gestion des écoles (Burde,2005). Les faits montrent cependant que lorsque les ONGI n'arrivent plus à poursuivre et à financer la mise en œuvre des activités, il revient aux communautés bénéficiaires de l'intervention humanitaire d'assurer la responsabilité de payer les enseignants ou les autres dépenses liées au bon fonctionnement des écoles (Burde,2005). Pour faire face à cela, la communauté<sup>1</sup> a parfois recours à des activités génératrices de revenus et à des cotisations faites par les parents d'élèves ou la population toute entière (Hoppers,2005). Cependant, les communautés ne possèdent toujours pas suffisamment de ressources et de capacités en vue d'un soutien durable au fonctionnement des écoles (Miller &Yoder,2002). Dès lors, Il nous semble intéressant de comprendre comment les organisations humanitaires intègrent des

---

<sup>1</sup> La communauté ici fait référence aux associations des parents d'élèves et aux autres personnes impliquées dans les questions d'éducation.

stratégies de sortie au niveau programmatique en vue de préparer l'après intervention et d'assurer la durabilité des résultats obtenus tout au long de la mise en œuvre des projets. Dans cette perspective, notre recherche aura pour objectif d'analyser le lien étroit qu'on peut établir entre la stratégie de sortie et la durabilité de l'action humanitaire, ce qui induira la question suivante : **Comment les acteurs humanitaires peuvent-ils prendre en compte les stratégies de sortie dans leurs programmes ?**

De manière plus spécifique, nous essayerons de répondre à la question de savoir comment est-ce que les organisations humanitaires incorporent un plan explicite de sortie dans leur programmation et quelles approches stratégiques de sortie utilisent-elles ?

Une stratégie de sortie fait référence à un plan spécifique décrivant la façon dont les ressources d'un programme ou d'un projet sont retirées d'une région tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme ou du projet de développement ou d'urgence n'est pas compromise et que les progrès vers ces objectifs se poursuivront (Rogers&Macias,2004). Son but est d'assurer la capitalisation des résultats acquis et leurs impacts après la clôture du projet (Rogers&Macias,2004). Il ne s'agit pas par conséquent de se hâter à la sortie mais d'améliorer les chances de résultats durables pour le programme (Gardner, Greenblott & Joubert,2005).

Ce mémoire se propose en particulier d'introduire une réflexion sur l'applicabilité de l'approche de sortie phase over dans les projets humanitaires à travers un plan explicite incluant les aspects de timing du plan de sortie, la participation, l'empowerment et le partenariat. Il ne s'agit pas de parcourir de manière exhaustive ces concepts qui font déjà l'objet d'une littérature abondante. Mais plutôt d'explorer la portée de leurs interconnexions dans la mise en œuvre l'approche phase over.

Notre recherche se veut exploratoire car elle propose une importation de l'approche de sortie phase-over utilisée dans les projets de développement au contexte des projets humanitaires. Pour ce faire, notre point de départ est l'approche phase-over décrite par Levinger et McLeod en six tactiques à savoir : la planification de la stratégie de sortie dès le début de la conception du projet ; le développement des partenariats et des liens locaux ; le renforcement des capacités organisationnelles locales et ressources humaines ; la mobilisation des ressources locales et externes ; l'échelonnement de la réduction des activités et des ressources du projet ; et l'acceptation d'une évolution des rôles et des relations. Malgré le fait que Levinger et McLeod mettent l'accent sur l'interdépendance entre les différentes tactiques et leur influence les unes sur les autres, Engels développe un argument contraire. Ce dernier argue que la réussite de l'approche phase over n'est pas conditionnée par la prise en compte des six tactiques tel que stipulée par Levinger et McLeod. Mais que, quelques-unes peuvent suffire au



succès de la mise en œuvre de l'approche phase over. Afin de pouvoir répondre à notre question de recherche, nous nous inscrirons dans la pensée développée par Engels. Ainsi notre focus sera fait sur les aspects de timing de la stratégie de sortie, du rôle et de l'impact de la participation, de l'empowerment et du partenariat dans la fermeture du projet. De plus, la vulgarisation croissante<sup>2</sup> de ces différents concepts dans l'écosystème humanitaire peut faciliter le choix de l'approche stratégique de phase over.

ECW est un fond mondial lancée lors du sommet humanitaire de 2016, il a pour objectif de promouvoir l'éducation des enfants et des jeunes en situation d'urgence ou de crises prolongées. Le projet ECW Tchad d'une durée de deux années vise la promotion de l'accès à une offre d'éducation durable, inclusive, équitable et de qualité en faveur des enfants et jeunes déplacés<sup>3</sup> par les crises dans le pays. Le projet est un bel exemple de partenariat entre le ministère de l'éducation nationale et de la promotion civique, certaines<sup>4</sup> agences du système des Nations Unies et des ONGI<sup>5</sup> spécialisées dans l'éducation. Dû au fait que le projet ECW est au début de sa mise en œuvre, notre étude va se focaliser sur l'analyse de la prise en compte des aspects sus évoqués dans la conception de l'approche phase-over intégré à la théorie du changement telle que formuler dans le projet.

En effet, deux principaux arguments ont motivé le choix du projet ECW comme cas d'étude. La première raison repose sur le fait que le financement du projet ECW sur deux années, ce qui est un fait rare dans le financement des projets humanitaires. Le second argument est en relation avec le contexte humanitaire du Tchad<sup>6</sup> et la réponse globale apportée par le cluster éducation aux problèmes d'éducation rencontrés par les personnes déplacées dans le pays.

Pour ce faire, la méthodologie de recherche utilisée repose essentiellement sur une revue de littérature donc les données ont été rassemblées dans des revues évaluées par les pairs, les lignes directrices et manuels, et de la littérature grise<sup>7</sup>. Nous nous sommes appuyés sur la librairie du Graduate institute et du moteur de recherche Google Scholar pour la recherche des

---

<sup>2</sup> L'intégration des approches participatives et du concept d'empowerment dans les interventions humanitaires date du début des années 90. Tandis que la notion de partenariat va se développer et s'amplifier avec la réforme humanitaire de 2005 visant l'amélioration de l'efficacité de la réponse humanitaire avec plus de prévisibilité, de responsabilité et un partenariat renforcé

<sup>3</sup> Le terme populations déplacées ici fait référence aux réfugiés, déplacés internes et retournés

<sup>4</sup> UNESCO ; UNHCR ; UNICEF ; PAM

<sup>5</sup> ACRA; COOPI; JRS; RET; World Vision

<sup>6</sup> Le pays connaît un afflux massif de déplacés dû aux situations de crises en cours au Nord-Est du Nigéria, Nord Cameroun et en RCA. A cela s'ajoute le conflit de longue durée au Darfour.

<sup>7</sup> Dans le cadre cette recherche, nous avons eu recours à des rapports d'études et d'évaluations, des documents de travail, des lignes directrices et des manuels commis par des agences, organisations et centre de recherche travaillant sur la thématique des stratégies de sortie.

documents pertinents à notre thématique<sup>8</sup>. Cette recherche a été effectuée majoritairement en anglais mais aussi en français. La littérature sur les stratégies de sortie dans le contexte de l'humanitaire étant quasi inexistante, notre recherche s'appuie en grande partie sur de la documentation venant du secteur du développement pour ce qui est de la revue de littérature et des documents du projet ECW (Document de projet, rapport de démarrage du projet, méthodologie des activités génératrices de revenus).

Les résultats de la recherche conduite insistent sur l'importance de la planification précoce des stratégies de sortie étant donné que cette démarche permet aux différents acteurs de connaître leurs rôles et responsabilités ainsi que la contribution de chacun dans l'atteinte de l'objectif de sortie. Par ailleurs, l'efficacité d'une stratégie de sortie dépend de la participation et du niveau d'appropriation et de motivation des communautés ou de leurs représentants avec un accent mis sur la participation des femmes qui mèneront les activités après le retrait. De plus, la prise en compte rapide du renforcement des capacités dans la planification du projet est un aspect positif, même si les modules de formations restent peu techniques. Enfin, le partenariat local qui malgré sa plus-value dans l'accompagnement des communautés n'a pas été pris en considération dans la programmation du projet.

Ce mémoire est organisé en trois chapitres, le premier examine différentes définitions du concept de stratégie sortie et l'importance d'en avoir une à la clôture d'un projet. La suite est consacrée à la typologie des différentes approches de sortie dans le développement et un focus est fait sur l'approche phase over et son applicabilité dans le contexte humanitaire à travers les aspects liés au timing du plan de sortie, la participation, l'empowerment et le partenariat. Le deuxième chapitre présente l'étude de cas développé dans le cadre de cette recherche. La première section de ce chapitre expose un aperçu du contexte humanitaire tchadien et ensuite le projet ECW dans sa globalité. Les deux dernières sections sont consacrées à la présentation du programme d'activités génératrices de revenu, la théorie du changement et son lien avec la phase over. Le dernier chapitre donne des résultats sur l'analyse des facteurs qui influencent la réussite de la mise en œuvre d'une approche phase over.

---

<sup>8</sup> Les termes utilisés pour la recherche documentaire étaient "exit & humanitarian action", "phase over & humanitarian action", "exit strategies & humanitarian action", "hand over & humanitarian action", "phase out & humanitarian action", "participation & humanitarian action", "empowerment & humanitarian action", "partnership & humanitarian action"

## **Chapitre I : REVUE DE LITTÉRATURE**

La véritable mesure du succès d'un projet humanitaire n'est pas dans ses réalisations durant la période de mise en œuvre du projet, mais ce qui se passe après la fermeture de celui-ci (Pett,2011). La revue de littérature débutera ainsi par une discussion sur la définition du concept de stratégie de sortie et par la suite nous évoquerons la nécessité d'en avoir. Dans cette section, nous aborderons également l'épineuse question de quand et comment fermer un projet dans un contexte humanitaire. Pour répondre au deuxième aspect de cette question, nous explorerons les différentes approches de stratégies de sortie dans le développement et notamment l'approche phase-over et son applicabilité dans un contexte humanitaire à travers les concepts de participation, d'empowerment et de partenariat

### **1.1.Définition des concepts de stratégie de sortie**

Au vu du caractère polysémique et de l'ambiguïté dont font l'objet les concepts de projet humanitaire et de stratégie de sortie. Il s'avère important de proposer notre perception relative à la signification de ces notions pour ce qui est de cette recherche.

#### **1.1.1. Projet humanitaire**

La littérature visitée dans le champ humanitaire ne définit pas clairement le concept de projet humanitaire. Dans le cadre de cet étude, les définitions des notions de projet et d'action humanitaire serviront à la construction d'une définition d'un projet humanitaire. Brauman appréhende l'action humanitaire comme étant celle qui vise, sans aucune discrimination et avec des moyens pacifiques, la préservation de la vie dans le respect de la dignité et de la restauration de l'homme dans ses capacités de choix (Brauman,1995). Le projet quant à lui renvoie à une action mobilisant des ressources limitées dans le temps et tournée vers un objectif (Le Texier,2003). Nous nous proposons de définir le projet humanitaire comme étant une action de mobilisation de ressources circonscrites dans le temps visant la sauvegarde des vies dans le respect de la dignité et la non-discrimination tout en restaurant les personnes affectées dans leurs aptitudes à choisir.

#### **1.1.2. Stratégie de sortie**

La notion de stratégie de sortie est un concept emprunté au monde des affaires (Rose,1998) et qui est récent dans la littérature du développement et de l'urgence humanitaire (Engels,2010). C'est un concept qui souffre d'imprécision et de diverses interprétations (Engels,2010). Sahyoun identifie 17 termes différents ayant une connotation de stratégie de sortie mais avec des significations distinctes (Sahyoun,unpublished), il s'agit notamment des notions de phase out, transition, graduation et transfert. Le tableau ci-dessus regroupe les définitions que nous jugeons pertinentes ainsi que leurs auteurs.

**Tableau 1** : Illustration de quelques définitions de stratégie de sortie

Définition	Auteur
Plan spécifique décrivant la façon dont les ressources d'un programme ou d'un projet sont retirées d'une région tout en s'assurant que la réalisation des objectifs du programme ou du projet de développement ou d'urgence n'est pas compromise et que les progrès vers ces objectifs se poursuivront	Rogers&Macias(2004)
Plan explicite orientant le processus de retrait de ressources des communautés bénéficiaires	Rogers&Coates(2015)
Outil utilisé par les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et leurs partenaires du Sud pour la planification et la mise en œuvre d'une sortie	Lewis (2016)
Plan transitoire pour le désengagement et le retrait ultime des parties externes d'un Etat ou d'un territoire, parties ayant idéalement atteint leurs principaux objectifs	Caplan (2012)

Source : Auteur

Le principal élément commun à toutes ces définitions est le retrait des ressources principalement financière d'une région, d'un territoire ou des communautés. Le second élément important caractérisant ces définitions est la nécessité d'avoir un plan explicite lorsqu'on envisage une sortie. Caplan pour sa part met en exergue la sortie comme étant un processus de transition qui est différent en pratique des autres approches. En effet, la transition s'assimile au changement du type d'intervention à un autre, tout en conservant parfois les ressources. Dans le cadre de notre recherche, nous prendrons en compte la stratégie de sortie tel qu'appréhendé par Rogers et Macias. Cette définition a une valeur ajoutée étant donné qu'elle en prend en compte les éléments de durabilité de l'impact des résultats d'un projet après sa fermeture.

### 1.2. Importance des stratégies de sortie

« The purpose of an exit strategy is not to hasten the exit – exit is not valuable for its own sake – but to improve the chance of sustainable outcomes for the program » (Gardner, Greenblott & Joubert, 2005: 7).

L'intégration des stratégies de sortie dans la programmation permet d'avoir une clarté et une meilleure planification des ressources humaines et financières disponibles en vue de la fermeture d'un projet (Rogers&Macias,2004 ; Davis&Sankar,2006 ; Oswald&Ruedin,2012). Ainsi, prendre en compte la question de la sortie permet de soulever la question de savoir quel

rôle et actions ultérieures les organisations humanitaires doivent prendre en compte dans l'optique de s'assurer que leurs interventions soient durables (Davis&Sankar,2006). Au final, avoir un plan explicite sur le processus de retrait permet de communiquer objectivement avec les différentes parties prenantes ce qui peut dans une certaine mesure, contribuer à la résolution des tensions qui peuvent survenir entre le retrait de l'assistance et l'engagement pris à atteindre les résultats du programme (Levinger&McLeod,2002). Toutefois, la fermeture d'un projet est souvent source d'incompréhension de la part des différentes parties prenantes sur les raisons qui poussent les organisations ou les bailleurs de fonds à mettre un terme à une intervention. Bolt, a réalisé une étude sur le processus décisionnel de l'approche de sortie dans trois organisations humanitaires que sont : Médecins Sans Frontières (MSF), International Rescue Committee (IRC) et World Vision. Dans cette étude, celle-ci identifie quatre principaux facteurs communs qui influencent les stratégies de sortie des organisations à savoir : le contexte, l'efficacité, le financement et l'influence basée sur les valeurs (Bolt,2014). Le contexte est par exemple pour MSF le premier facteur de motivation pour une sortie, le contexte faisant référence ici à la dégradation de la situation sécuritaire ou politique dans la zone d'action qui peuvent rendre la gestion des opérations impossibles (Bolt,2014). Par contre pour IRC l'élément déclencheur de la fermeture des projets est sans doute la raréfaction des financements et des ressources (Bolt,2014). World Vision différemment des deux premières organisations s'appuie sur l'efficacité lié au résultat des projets avec un focus sur la durabilité et le facteur financement qui met un accent particulier sur la nature de certains fonds à l'instar des subventions (Bolt,2014). Il apparaît intéressant de noter que dans cette recherche, Bolt démontre que de toutes ces organisations seuls le mandat et la mission de MSF ont une incidence dans la prise de décision. Le facteur financement est un élément essentiel dans la mise en œuvre des activités des organisations humanitaires, par conséquent la survie de la majorité des projets dépend naturellement de la volonté et objectifs des pourvoyeurs de fonds. Pour de nombreux bailleurs de fonds, les principales motivations conduisant à la clôture d'un projet ou programme sont généralement liées à l'évolution des priorités et/ou du leadership au sein de la structure, la diminution des ressources et de potentielles menaces sur le projet ou le programme induit par l'apparition d'une instabilité politique (Hayman&Lewis,2014).

### **1.3. Les différentes approches de stratégie de sortie dans le développement.**

Les critères qui déterminent le choix du moment où il faut fermer un projet ou programme sont divers. Toutefois, Rogers et Macias les regroupent en trois catégories à savoir : la limite

liée au temps, l'atteinte d'un niveau spécifique des objectifs du programme et enfin la réalisation des benchmarks<sup>9</sup> indiquant les progrès réalisés en vue d'une éventuelle sortie. Le premier critère de sortie est lié à la nature des programmes d'urgence et de développement qui sont assujettis à la contrainte temporelle liée aux cycles de financement (Rogers & Macias, 2004). C'est ainsi qu'au terme de chaque cycle, il y aura soit une fermeture du projet ou alors la continuation de plusieurs cycles de financements. Le cycle de financement peut en l'occurrence forcer une sortie alors que l'organisation ou les communautés ne sont pas encore prêtes au retrait. Le deuxième critère quant à lui illustre le fait qu'il est important d'atteindre un niveau conséquent dans la réalisation des objectifs avant le déclenchement du processus de sortie. Rogers et Macias émettent tout de même des réserves en ce qui concerne l'utilisation des indicateurs d'impact comme critère de sortie. Ces dernières décèlent deux risques majeurs, premièrement le niveau d'impact visé peut ne pas être réalisable dans le délai souhaité pour la sortie. La seconde préoccupation est liée à la possibilité d'engendrer des motivations perverses au sein de la communauté. A titre d'illustration, si une communauté sait que l'atteinte d'un certain niveau d'impact déclenchera le retrait des ressources d'un projet, cela pourra avoir pour conséquence la réduction de la motivation des membres de la communauté dans la réalisation de cet impact (Rogers & Macias, 2004). Au final, Rogers et Macias pensent que le niveau d'atteinte des résultats peut d'une part apporter des indications sur le moment adéquat à la sortie et d'autre part suggérer sur quels objectifs du projet l'accent doit être mis dans l'optique d'atteindre la durabilité dans une stratégie de sortie. Par ailleurs au lieu de fixer des résultats inflexibles pour atteindre ses objectifs et avoir un impact, il est plus logique d'établir un échéancier explicite intégrant une certaine flexibilité et de lier tout cela à la réalisation de ses objectifs (Levinger & McLeod, 2002).

La troisième option fait référence à des indicateurs mesurables relatifs aux progrès réalisés afin d'atteindre le critère de sortie définie au préalable. De ce fait des liens doivent clairement être établis entre les benchmarks et les éléments du projet liés à l'approche de sortie. Lewis abonde dans le même sens en relevant qu'il faut penser à savoir si des critères seront utilisés pour guider les décisions quant au moment de la sortie et s'assurer qu'ils sont appliqués de façon cohérente par exemple en utilisant des indicateurs de suivi. Le World Food Programme (WFP) utilise dans sa politique d'exit le mot « déclencheurs » pour décrire les benchmarks ou les indicateurs spécifiques au contexte devant être atteints avant d'envisager une sortie en situation d'urgence (WFP, 2005). Ceux-ci peuvent être contextuels ou

---

<sup>9</sup> Ce sont des normes de réalisation préétablies dont l'accomplissement devrait contribuer à l'atteinte des objectifs.

programmatiques et se rapportent idéalement à la réalisation des objectifs du projet tel que l'amélioration de la sécurité alimentaire dans les ménages (Gardner, Greenblott & Joubert, 2005). Le choix des benchmarks pour une stratégie de sortie est important et devrait être basé d'une part sur une analyse des aspects du projet qui sont efficaces et prometteurs et d'autre part sur l'identification des indicateurs qui pourront le mieux montrer les progrès. Indépendamment des critères de sortie, il est important que toutes les parties prenantes soient informées sur les décisions à prendre dont l'établissement d'un calendrier pour la stratégie de sortie ainsi que la clarification de l'objectif à atteindre et son échéance (Davis&Sankar,2006). Les questions de communication sont rarement traitées de manière précise dans les stratégies de sortie malgré leur importance capitale dans le maintien de la relation de confiance avec les personnes affectées par une crise. Ainsi, l'établissement d'une politique de communication claire avec toutes les parties prenantes au sujet d'un départ éventuel du projet est un élément central dans une stratégie d'exit car celle-ci peut préparer la communauté ou les autres parties prenantes à ne pas percevoir le retrait des opérations comme imprévu ou abrupt (Rogers&Macias,2004).

Rogers et Macias identifient en effet trois facteurs positifs qui étayent la nécessité de communiquer pour une stratégie de sortie. Le fait de savoir à quel moment le programme va fermer peut limiter d'éventuels sentiments de dépendance envers le projet et peu encourager une autonomisation des communautés grâce à la création ou au renforcement des groupes communautaires. D'autre part, communiquer peut réduire le risque de ressentiment du retrait des ressources et de désaffection vis-à-vis des services fournis par le projet. Enfin, communiquer suffisamment tôt sur sa stratégie de sortie avec les communautés peut engendrer une plus grande appropriation des composantes de durabilité étant donné que ces dernières participent à sa mise en place à un stade précoce. Le processus de sortie devrait être graduel pour les institutions locales, communautés ou individus afin de permettre une acquisition des capacités techniques et d'expertise en gestion de plus en plus performante pour pouvoir continuer leurs activités (Davis&Sankar,2006). L'efficacité de la prise en compte des critères sus évoqués dans le succès d'une stratégie de sortie peut dépendre de l'approche utilisée.

La recherche documentaire que nous avons effectuée dans le cadre de ces travaux nous a permis de faire le constat sur le peu d'intérêt que la recherche porte sur la thématique des stratégies de sortie dans les projets humanitaires ou de développement. Toutefois, certains organismes d'aide au développement et bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux se sont penchés sur le sujet et ont publié plusieurs rapports économiques, documents de travail,

évaluations liées au rendement des projets et des rapports de fin de mise en œuvre des projets (Engels,2010). Le WFP a par exemple développé un document de stratégie de sortie dans le cadre de son programme de cantines scolaires centré autour de six éléments<sup>10</sup> clé pour une sortie réussie (WFP,2003). L'exemple de l'agence suédoise de développement et de la coopération internationale est évocateur car celle-ci se distingue depuis les années 1990 par la publication de plusieurs écrits sur la question des stratégies de sortie (Engels,2010). Levinger et McLeod identifient trois principales approches utilisées par les bailleurs de fonds lors des retraits des projets à savoir : Phase-out, phase-down et phase-over (cf. tableau 2) Le tableau ci-dessus fait état de la définition et des objectifs de chaque approche.

**Tableau2 :** Typologie d'approche de sortie et définition

Type d'approches	Définition
Phase Out	Retrait des ressources du projet sans prendre de dispositions pour qu'une autre organisation continue l'implémentation (Rogers&Macias,2004)
Phase Down	Réduction progressive des activités du projet en s'appuyant sur les organisations locales pour maintenir les acquis tandis que l'organisation ou l'agence de mise en œuvre à l'origine du projet déploie moins de ressources (Rogers&Macias,2004)
Phase Over	Renforcement institutionnel et un transfert de tous les objectifs, responsabilités et activités d'un projet à une organisation locale (Levinger&McLeod,2002)

Source : auteur

Cette définition de phase-over développée par Levinger et McLeod ne donne pas suffisamment d'éléments de réponse pour comprendre de quelle organisation locale est-il question. S'agit-il d'une organisation communautaire ou alors d'un partenaire local, ou encore d'une institution étatique ? De ce fait, Rogers et Macias vont un peu plus en profondeur dans leur définition de phase-over dans laquelle ils distinguent clairement les partenaires locaux, des institutions et des communautés. Ces derniers assimilent ainsi l'approche phase-over d'une part à la capacité qu'a une communauté à reprendre les activités d'un projet soit par le biais de groupes communautaires ou par des personnes clés. D'autre part, il l'associe au

<sup>10</sup> Il s'agit de : la Fixation des jalons pour les réalisations ; l'engagement du gouvernement ; les Contributions communautaires ; le support technique ; la gestion, la communication et l'intégrer du secteur privé



positionnement ou à l'intérêt que peuvent porter des municipalités, entités étatiques, Organisations Non gouvernementales (ONG) locales ou d'autres bailleurs de fonds à la reprise des activités liées à l'atteinte des objectifs d'un projet. Ceci peut induire soit un foisonnement ou une raréfaction d'acteurs prêts à prendre la suite.

Le choix entre le phase-over et phase-out peut parfois être difficile et va dépendre de la nature des activités mise en œuvre dans le projet. En effet, les interventions qui sont de nature à apporter des changements permanents au sein des communautés et qui n'ont pas besoin d'un apport perpétuel de services ou de ressources sont adaptées au phase-out (un projet agricole dont les activités sont centrées autour des pratiques améliorées de diversification de la production agricole et de commercialisation). L'approche phase-over par contre est idéale pour des interventions qui nécessitent un suivi systématique des activités en continue par une organisation (Rogers&Macias,2004). C'est le cas ici d'une grande proportion des projets humanitaires dont l'implémentation requiert un monitoring continu par une entité. Notons toutefois qu'une critique sur le caractère court terme des projets humanitaires peut être émise quant à l'applicabilité de cette approche dans le contexte humanitaire. En effet, le caractère limité des objectifs des dits projets peut constituer un handicap à la mise en œuvre d'une approche phase-over (Engels,2010) qui nécessite du temps.

La nature prolongée des crises aujourd'hui dans le monde devrait en principe susciter une réorientation stratégique des interventions particulièrement sur la durée de vie des projets afin d'être en phase avec les changements observés dans le contexte humanitaire. De nos jours, les réfugiés vivent en moyenne pendant vingt-cinq années dans une situation déplacement prolongé alors que de 90% de déplacés internes vivront pendant plus de dix années cette situation (UNHCR,2015). Cette tendance devrait se poursuivre dans la mesure où de nombreux conflits sont en cours avec un retour à la paix qui semble de plus en plus hors d'atteinte (Harield,2016). Ces chiffres montrent à suffisamment la durée minimale probable que pourrait avoir un projet humanitaire. Sur le terrain d'intervention par exemple, les projets de MSF ont une durée de vie moyenne de six années (Jouquet&Pett,2011). Ceci est une indication selon laquelle de nombreux projets humanitaires peuvent s'étaler sur le long terme et par conséquent la prise en compte de l'approche phase-over peut être envisageable lors de la fermeture du projet. Les interventions humanitaires gagneraient à se projeter au-delà de l'assistance humanitaire traditionnelle qui est de sauver des vies en adaptant leurs programmes d'assistance notamment en relation avec les stratégies de sortie pour en faire un investissement pour le futur.

Soulignons tout de même que Rogers et Macias évoquent au-delà de la nature des projets, d'autres facteurs pouvant affecter la décision relative à l'approche de sortie à adopter. C'est le cas par exemple de l'échéancier pour la sortie, de la disponibilité des financements, des ressources humaines, appui institutionnelle nécessaire dans la zone où le projet sera fermé.

Des trois approches de sortie sus évoquées, l'approche phase over est celle qui intègre le plus l'aspect durabilité dans sa mise en œuvre. En effet, le choix de cette approche vient du fait qu'elle peut constituer un parfait catalyseur de résilience pour les personnes affectées par des crises, dans la mesure où elle s'appuie sur des éléments tels que le renforcement des capacités, le partenariat ou la participation essentiels à la reconstruction individuelle ou de la communauté.

#### **1.4.L'approche phase over**

L'approche phase-over contribue à la promotion de l'autonomisation des communautés et des institutions locales, mais aussi au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. L'atteinte de cet objectif d'autonomisation passe par, une appropriation du processus de sortie, des formations appropriées et un renforcement des capacités. Six tactiques ont été identifiées par Levinger et McLeod : la planification de la stratégie de sortie dès le début de la conception du projet ; le développement des partenariats et des liens locaux ; le renforcement des capacités organisationnelles locales et ressources humaines ; la mobilisation des ressources locales et externes ; l'échelonnement de la réduction des activités et des ressources du projet ; et l'acceptation d'une évolution des rôles et des relations

Il existe un débat sur l'interdépendance de ces tactiques et le fait qu'elles agissent les unes en faveur des autres tel que décrit par Levinger et McLeod. En effet, ces dernières affirment que l'absence d'un seul des six éléments peut compromettre l'efficacité de la stratégie de sortie. Opinion que ne partage pas complètement Engels car de son point de vue ces tactiques représentent seulement un point de départ nécessaire dans les discussions liées aux stratégies de sorties. De plus Engels questionne la pertinence de l'interdépendance des dites tactiques et affirme que celles-ci ne le sont pas les unes des autres. Sa recherche montre que certaines tactiques ne sont pas importantes et que leur absence ne compromet pas la sortie. Une autre critique émise par Engels met en lumière l'ordre chronologique tel qu'énoncée par Levinger et McLeod. En effet, une stratégie peut être planifiée après avoir établi des partenariats et renforcé les capacités organisationnelles et des ressources humaines sans avoir un impact négatif sur le processus de phase-over. La pensée d'Engels nous semble intéressante pour l'applicabilité de l'approche phase-over dans le contexte humanitaire eu égard à la complexité de ce dernier.

Pour résumé, l'approche phase-over peut d'une part contribuer à la promotion de l'autonomisation des communautés et des institutions locales, mais aussi au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. L'atteinte de cet objectif d'autonomisation passe par, une appropriation du processus de sortie, des formations adaptées et un renforcement des capacités. En établissant un parallèle avec les tactiques évoquées plus haut, quatre tendances se dégagent quant à l'applicabilité de cette approche dans le secteur humanitaire. Il s'agit de planifier la sortie dès la conception du projet, de la participation, de l'empowerment et du partenariat.

#### **1.4.1. Planifier la sortie dès la conception du projet**

La première tactique que suggèrent Levinger et McLeod est la prise en compte de la stratégie de sortie dès le début de la conception du projet. Il s'agit donc pour eux de planifier simultanément la stratégie de sortie et la logique d'intervention du projet et permettre de ce fait aux acteurs externes et locaux de pouvoir s'appuyer sur leur échéancier afin d'atteindre les résultats escomptés. Planifier précocement une stratégie de sortie permet véritablement de penser au long terme en matière de sortie. Un autre argument développé en faveur d'une planification précoce de la sortie par Levinger et McLeod est que cette démarche permet d'envisager une probable date de fermeture du projet ce qui permet d'anticiper sur d'éventuels retards de mise en œuvre. Alors que Levinger et McLeod affirment qu'il est avantageux de planifier une stratégie de sortie à partir de la conception du projet, Engels assure le contraire dans sa thèse de doctorat. Ce dernier pense qu'avoir un plan de sortie dès la conception du projet n'est pas nécessaire notamment lorsque la durée du projet est suffisamment longue et permet la mise en œuvre efficace des activités ainsi que l'amélioration des compétences des communautés ou institutions locales pour une éventuelle prise en main (Engels,2010). Engels émet tout de même une réserve en lien avec la durée de tels projets dans la mesure où il est difficile d'évaluer le temps exact nécessaire à leur implémentation. Engels abonde dans le même sens que d'autres auteurs qui insistent sur le caractère flexible que doit avoir une stratégie de sortie (Rogers and Macias,2004). Indépendamment des critères de sortie, toutes les parties prenantes doivent être informées sur les décisions à prendre, ceci incluant l'établissement d'un calendrier de sortie précisant les objectifs à atteindre et leur date line (Davis&Sankar,2006). De manière plus spécifique, Lewis émet l'idée d'un calendrier hypothétique comportant des repères qui vont de la conception du projet, à la décision de sortir et à la sortie proprement dite (Lewis,2016).

### **1.4.2. La participation**

La participation est un concept riche qui varie en fonction de son application et donc une définition standard commune demeure difficile à trouver (Barry&Barham,2012). Dans le cadre de notre mémoire, nous utiliserons la définition de la participation développée dans le manuel commis par Active Learning Network for Accountability (ALNAP) et le Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement (URD). La participation y est définie comme étant l'engagement des populations affectées dans une ou plusieurs phases du cycle de projet : la phase de diagnostic, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation (ALNAP and groupe URD, 2003). Impliquer les populations affectées dans les opérations destinées à assurer leur survie est un des défis les plus complexes auxquels fait face le monde de l'humanitaire. Nonobstant la rhétorique et l'enracinement du concept dans le code de conduite pour le mouvement International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les ONG lors des opérations de secours en cas de catastrophe, la participation des populations affectées dans l'action humanitaire demeure majoritairement limitée (ALNAP&URD, 2003). La communauté humanitaire s'est pendant un long moment montrée hésitante quant à mise en place de l'approche participative dans ses interventions (ALNAP&URD, 2003). Cette hésitation était principalement due aux facteurs liés entre autres à une insuffisance de temps pour des consultations dans un environnement où les vies sont menacées, le manque de structures sociales cohérentes au sein des populations déplacées ou la peur de mettre les personnes en danger (ALNAP&URD, 2003). Malgré cela on note un intérêt de plus en plus croissant de la nécessité d'intégrer les populations affectées par des crises dans le processus de prise de décision au sein de la communauté humanitaire (Barry&Barham,2012). Certaines organisations et agences reconnaissent en la participation deux apports majeurs, l'un sur le plan social et l'autre relatif à l'efficacité couplé à un effet de levier qu'elle peut avoir dans la mise en œuvre d'un projet (Abhas et al,2010). L'aspect social de la participation peut ainsi prendre en compte la responsabilisation des populations locales dont l'objectif est l'implication de ces dernières dans le processus de prise de décision (Marsland,2006), l'accroissement des capacités locales, le renforcement des processus démocratiques et enfin la liberté d'expression pour les groupes marginalisés. Pour ce qui est du second aspect, la participation contribue fortement à créer un sentiment d'appropriation vis-à-vis du projet, ce qui peut favoriser le plan de sortie lors de la fermeture du projet.

Le manuel sur la participation des personnes affectées par des crises dans l'action humanitaire commis par ALNAP et le groupe URD identifie trois approches participatives à savoir : la participation comme moyen, échange et soutien aux initiatives locales. La première approche

considère la participation comme étant un moyen d'atteinte des objectifs d'un projet définis par une organisation. Sa prise en compte effective dans l'implémentation peut brillamment aboutir au renforcement des capacités des personnes affectées. Capacités qui pourront être utilisées par ces derniers lors du retrait des ressources techniques et financières extérieures. Ensuite, la participation comme échange qui est la seconde approche, décrit un partenariat entre deux groupes d'intervenant disposant leurs ressources ensemble dans le but d'atteindre un objectif commun. L'organisation humanitaire élabore son opération en fonction des capacités des populations locales avec pour but de les renforcer tout en apprenant d'elles. Et enfin, la troisième approche met en relief une organisation humanitaire appuyant des populations affectées dans l'implémentation de leurs propres initiatives. Ce soutien peut être sous la forme d'un approvisionnement en matériel, support technique ou financier et renforcement de capacités. Ces approches illustrent à notre sens les dynamiques de la participation au cours de l'évolution d'un projet. Les deux premières approches correspondant à la phase de gestion du projet par l'organisation humanitaire et la dernière pouvant être assimilée à la phase de fermeture du projet. Cette troisième approche est la plus intéressante vis-à-vis de la thématique développée dans le cadre de ce mémoire dans la mesure où celle-ci intègre deux aspects fondamentaux de l'approche phase-over en l'occurrence l'appui à apporter à une communauté ou institution locale et la prise en compte et le renforcement des capacités locale. Il est très difficile à ce jour d'envisager la conduite de projets humanitaires sans la participation des personnes affectées de peur d'être taxés de néo-colonialiste (Nouvet, et al, 2016). Mais la question de fond reste le degré de participation de ces dernières dans le processus de gestion et de prise de décision. Dans la pratique, la participation reste très restreinte et est plus assimilée à de la « consultation » au cours de laquelle les agences valident les stratégies et décisions déjà prise (Pouliny,2009 ; Barry&Barham,2012 ; Brown&Donini,2014). Dans une grande majorité des cas tel que le démontre le projet « Listening Project » du Collaborative for Development Action (CDA) en 2008, la participation dans le contexte humanitaire est encore bien loin de la construction d'une relation à double sens ou encore du partage du savoir-faire et d'expériences. La construction d'une relation à double sens est cardinale car elle donne l'opportunité à la population locale de pouvoir prendre ses responsabilités et de pouvoir s'approprier du projet. Cette appropriation est un élément important dans l'approche phase-over dans la mesure où celle-ci peut faciliter le transfert de la gestion du projet de l'organisation humanitaire à l'entité locale.

Le financement est l'un sinon le plus important des challenges dans la mise en œuvre de l'approche phase-over. Il est connu qu'il existe dans toute communauté locale, un formidable

potentiel de ressources financières, matérielles ou humaines pouvant être mobilisées pour soutenir l'implémentation des projets (Rifkin&Kangere,2001). A titre d'exemple, les associations de parents d'élèves et les communautés lorsqu'elles se sont appropriées le projet au départ sont souvent capables de payer les salaires des enseignants ou d'effectuer d'autres dépenses liées au fonctionnement des écoles malgré le retrait de l'organisations humanitaire initiatrice du projet (Hoppers,2005). Les projets cantines scolaires du WFP sont une illustration parfaite de l'importance de la participation des communautés en vue d'affiner une meilleure stratégie de sortie. Il faut dire ici que les programmes de cantines scolaires dépendent fortement de l'appui des associations de parents d'élèves et des enseignants dans sa gestion et des contributions considérables en espèces et en nature des parents nécessaires au bon fonctionnement de la cantine (Rogers&Macias,2004). En principe ce ne sont pas tous les projets qui présentent la nécessité d'un apport continu de ressources financières et matérielles. Mais pour ceux présentant ce besoin, la stratégie de sortie se doit d'identifier un mécanisme permettant de s'assurer que ces ressources seront disponibles. En gardant tout de même en esprit que les stratégies de collecte de fonds qui mettent à contribution la communauté doivent au préalable s'assurer que ces populations possèdent des revenus extra leurs permettant de faire des dons, ce qui est rarement le cas dans le contexte humanitaire.

Par ailleurs, permettre aux populations affectées de jouer un rôle actif dans les processus de prise de décision sous-tend une exploitation des connaissances locales pouvant conduire à des interventions humanitaires plus efficaces. Ainsi, une analyse des capacités et de la culture de participation de la communauté concernée est un préalable à la conception d'une stratégie de sortie centrée sur les organisations locales ou communautaires.

Comme le démontrent les typologies exposées dans cette partie, la participation est un concept pouvant être appréhendés selon différentes perspectives. D'une part, celle-ci peut être envisagée comme un moyen d'atteindre plus efficacement les résultats escomptés d'un projet. D'autre part, elle peut être comprise comme une fin en soi dans l'optique du renforcement des capacités des populations dans la prise des décisions les concernant. En intégrant indubitablement un changement dans les rapports de pouvoir, la participation prend un autre sens et flirte avec la notion d'empowerment que nous développerons dans la prochaine partie.

### **1.4.3. L'empowerment**

L'un des aspects fondamentaux de l'approche phase-over tel que décrit par Rodgers et Macias est la capacité des communautés à reprendre les activités d'un projet. De ce fait, Une stratégie de sortie qui s'appuie sur une reprise du projet par une communauté nécessite une formation appropriée et un renforcement des capacités des personnes clés au sein de celle-ci. C'est le cas

des agents de santé communautaire, qui même après la fermeture du projet continuent souvent leurs activités au sein de la communauté (Rogers&Macias,2004). De manière plus globale, pour pouvoir influencer la gestion de l'aide humanitaire dans sa conception et sa mise en œuvre, les acteurs locaux doivent arriver à développer de nouvelles aptitudes (Poulligny,2009). Ceci va en droite ligne avec la pensée de Anshan Li directeur de « Institute of Afro-Asian studies and center for african studies », pour qui la priorisation du transfert des connaissances à la population locale devrait être l'objectif central de l'aide humanitaire (Abu-Sada,2012). Ce transfert de connaissance épousant parfaitement la pensée développée à travers la notion d'empowerment.

Malgré sa popularité croissante, le concept d'empowerment peine à trouver une définition consensuelle, et celui-ci reste encore un « fourre-tout » (Guay,2007). C'est pour cette raison qu'une des réponses à la dilution des significations de l'empowerment et à l'écart entre la théorie choisie et celle utilisée réside dans l'engagement des parties prenantes dans un processus de clarification de l'intention sociale et politique d'une initiative d'empowerment (Pettit,2012), plutôt que d'accepter les objectifs de l'organisation « prime facies ». Les initiatives d'empowerment auront plus de succès si d'aventure des méthodes critiques et réfléchies d'analyse de pouvoir sont intégrées dans les étapes distinctes de la conception des projets. L'empowerment implique donc une action à la base, créant une conscience de soi et la transformation de la société conduisant à un partage du pouvoir négocié (Abbot,1996). Les nombreuses traductions et définitions du concept d'empowerment font toutes références à un élément important qui est la notion de capacité renvoyant à la perspective d'un renforcement du pouvoir des individus les plus en marge à l'accès aux ressources et à la prise de décision. Pour Laufenberg-Beermann<sup>11</sup>,deux dimensions différentes peuvent permettre de comprendre l'empowerment. La première dimension est celle du développement des compétences et capacités des individus. Il s'agit d'éduquer des individus, des groupes cibles à l'instar des enfants, femmes ou des familles afin d'améliorer leurs compétences et connaissances pour que ces derniers soient capables de générer des revenus et d'améliorer la qualité de leur vie. La seconde dimension quant à elle met en exergue les conditions préalablement au développement des individus. Il est ici question des exigences fondamentales telles que la paix, les droits de l'homme, l'accès à la nourriture et à la terre, la prise en compte des questions de genre ou encore la disponibilité des systèmes éducatifs adéquats. L'empowerment signifie généralement donner du pouvoir à un autre, le pouvoir faisant

---

<sup>11</sup> Executive Director of International Federation for home economics

référence à la capacité qu'a un individu ou une collectivité à affecter les actions des autres (Pigg,2002). Ce pouvoir existe dans certains cas sous la forme d'une influence basée sur les compétences, aptitudes personnelles et le réseau social pouvant être utilisés pour étendre l'accès des autres aux ressources. De nombreuses approches d'empowerment ont tendance à se concentrer sur les relations de pouvoir entre les acteurs et à renforcer les capacités d'agir. Toutefois, peu d'attention est mise sur le changement des structures, normes et les « réseaux de frontières sociales » qui façonnent et contraignent le comportement de tous les acteurs les plus puissants y compris (Hayward,2000). La première étape du processus d'empowerment consiste à faire en sorte que les gens réalisent leur potentiel, leurs connaissances et expertise spécifiques (UNSDN,2012). Par la suite il s'agira de renforcer leur capacité dans divers domaines afin qu'un individu ou une communauté puisse jouer un rôle significatif au sein de sa propre communauté et faire des choix. Trois groupes de compétences transférables sont essentiels au développement de l'empowerment personnel à savoir : les compétences sociales, managériales et techniques (Lyons, Smuts&Anthea,2001). L'empowerment permettra aux communautés d'avoir d'une part plus de contrôle sur leur destinée en étant en mesure de prendre des décisions qu'elles jugent bonnes et appropriées et d'autre part d'analyser dans quelles mesures les solutions apportées par les partenaires externes sont pertinentes pour leurs besoins, aspirations et valeurs. Par conséquent pour Eyben et al (2008), l'empowerment se produira dès lors que des individus ou des groupes organisés seront capables de visualiser leur monde autrement et de réaliser cette vision en modifiant les relations de pouvoir qui les maintiennent dans la pauvreté.

Sans une véritable empowerment, la participation peut rapidement se transformer en un exercice symbolique (Pettit,2012) et sans une participation significative, l'empowerment peut rester une promesse vide de sens et non tenue (Cornawall&Brocks,2005). Les deux concepts sont profondément complémentaires et peuvent être considérés à la fois comme processus et résultats. Le tableau ci-dessous met en exergue les différentes relations entre les approches, le concept de participation développé dans la section précédente et celui d'empowerment (cf. tableau 3). Ce modèle illustre une relation de causalité entre les trois éléments cités plus haut. A titre d'illustration, un projet qui implémente une approche Bottom-up dès le lancement du projet a une forte probabilité d'avoir une participation active et dynamique des personnes affectées. De fil à aiguille, un niveau d'empowerment élevé pouvant conduire à un développement durable. Lyons et ses co-auteurs, arrivent à des conclusions similaires entre la nature et le degré de participation d'une part et l'empowerment et plus globalement le développement durable d'autre part. Les deux derniers niveaux du modèle développé par



Hedayat et Redzuan (2009) présente des caractéristiques idéales d'individus ou d'une communauté dans l'optique de la mise en œuvre d'une stratégie de sortie. Sachant en l'occurrence que l'empowerment est assimilé à une augmentation de l'influence et du contrôle grâce à l'acquisition des connaissances et compétences. Ces acquis pourront par exemple être mis à contribution s'il y a le retrait d'un partenaire extérieur. L'empowerment permettra ainsi aux communautés ou individus de posséder des capacités leurs permettant de pouvoir reprendre la gestion des projets après le retrait des partenaires extérieurs.

**Tableau 3** : Résumé des relations entre les approches de participation et l'empowerment

<b>Approches</b>	<b>Participation</b>	<b>Empowerment</b>
Top-down	Participation comme moyen	Empowerment faible
Partenariat	Travailler ensemble	Empowerment modéré
Bottom-up	Participation active et dynamique	Empowerment élevé et développement durable

Adapté de Hedayat Allah Nikkiah & Ma'rof Redzuan, 2009

#### **1.4.4. Le partenariat**

Au cours de ces dernières années il y a eu une reconnaissance de plus en plus considérable sur l'apport de la collaboration dans l'amélioration des résultats des interventions humanitaires (Perdus, 2011). Un certain nombre de partenariats ont été mis en place depuis lors à l'instar de la coopération Nord-Sud, des partenariats entre ONGI, des collaborations entre ONGI et les ONG nationales et locales, mais aussi avec des gouvernements hôtes et locaux, et ainsi qu'avec les communautés locales (Perdus, 2011). Toutefois les conclusions d'une étude commanditée par cinq organisations britanniques<sup>12</sup> montrent tout de même que les partenariats avec les acteurs nationaux et locaux sont sous-utilisés comme stratégie de renforcement de la performance de l'action humanitaire (Ramalingan et al, 2013). La mise en œuvre des stratégies de sortie doit être développée avec la collaboration de toutes les parties prenantes liées au projet. Ceux-ci doivent avoir une compréhension commune de la date de sortie et des processus utilisés pour l'évaluation des performances (Davis & Sankar, 2006). Cela est particulièrement important dans le cadre des stratégies de sortie ayant le phase over comme approche. Dans ce cas, l'entité locale qui reprendra la responsabilité de l'intervention aura besoin d'évaluer le projet, s'en approprier et posséder la capacité à mener à bien son implémentation. Il est par conséquent essentiel que les acteurs locaux reprenant le projet participent activement à la stratégie de phase over mise sur pied.

<sup>12</sup> ActionAid, CAFOD, Christian Aid, Oxfam GB et Tearfund

Un des aspects intéressants sur les partenariats locaux et nationaux est qu'ils peuvent être moins coûteux. Cependant, des questions éthiques peuvent être soulevées sur cette marginalisation de traitement vis-à-vis des partenaires locaux. L'exemple le plus commun est celui sur le staff, les salaires des locaux peuvent être jusqu'à dix fois inférieur à celui des expatriés (Ramalingan et al,2013). Dans le cadre d'une diminution des ressources et du retrait du partenaire extérieur, ce poste de dépense budgétaire peut se transformer en un apport en capital. De manière plus générale, la parfaite connaissance du contexte par les acteurs locaux peut contribuer à la réduction du niveau des dépenses de certaines postes de dépenses à l'instar de la logistique qui représente souvent une grosse part des dépenses opérationnelles liées au projet.

Le partenariat comme quatrième pilier dans le processus de la réforme humanitaire est appréhendé comme une stratégie pour améliorer les résultats, mais aussi comme un engagement à changer la manière dont les acteurs humanitaires internationaux travaillent ensemble (Knudsen,2011). Il est tout à fait clair que l'esprit de cette réforme n'intègre pas les aspirations des ONG locales et nationales. Le cluster système en a fait une forte illustration. La mise à l'écart des acteurs nationaux dans les mécanismes de coordination humanitaire se reflète en grande partie sur l'accès aux financements (Street,2011). Les ONG nationales ou leurs représentants aux réunions de coordination sont difficilement intégrés dans les équipes pays dans la réponse humanitaire, des réunions inter-cluster ou autres instances où les priorités et les allocations de fonds sont débattus (Street,2011). Le système est conçu de manière paternaliste, les acteurs locaux ne peuvent avoir accès aux financements que par le truchement d'un partenaire international. C'est le cas des fonds CERF<sup>13</sup> déblocables seulement par les agences des nations unies. Ceci dit, dans l'hypothèse du retrait de l'agence internationale, le partenaire local reprenant le projet n'aura aucun accès aux mécanismes de financement internationaux et par ricochet des difficultés dans la pérennisation des activités.

Les principes sur le partenariat<sup>14</sup> approuvés en 2007 par la plate-forme humanitaire mondiale représentent un effort collectif visant à répondre d'une part à une réalité changeante (Knudsen,2011), mais aussi à créer une compréhension partagée sur la façon dont un partenariat efficace pourrait contribuer à une assistance humanitaire plus performante. Brown et Donini (2014) évoque de son point de vue quelques facteurs pouvant jouer un rôle dans la construction des partenariats efficaces entre les acteurs locaux et les partenaires

---

<sup>13</sup> Central emergency response fund

<sup>14</sup> Les cinq principes sont l'égalité, la complémentarité, la démarche axée sur les résultats, la transparence et responsabilité

internationaux. Le premier aspect est la bonne connaissance du contexte, de la culture et l'expérience de travail avec les communautés. Le fait que les acteurs locaux aient une longue et durable histoire d'engagement avec des communautés locales peut constituer un sérieux atout pour les ONGI notamment dans l'optique d'une approche phase-over en cas de retrait. Deuxièmement, des partenariats efficaces reposent sur la compréhension mutuelle, la confiance et le respect. En particulier dans les situations d'urgence, les partenaires peuvent parfois ne pas bien se connaître et ne consacrer pas assez de temps pour définir leur partenariat. Ces manquements conduisent généralement à un manque de respect et de confiance qui ne passent pas inaperçues aux yeux de la communauté (Brown&Donini,2011). Un autre élément évoqué par Brown induisant des partenariats efficaces est le suivi et le support des partenaires locaux. Ces derniers souhaitent des échanges réguliers, des visites et un soutien continu de leurs homologues internationaux. Street va un peu plus loin dans cette logique en estimant que des partenariats efficaces entre acteurs humanitaires vont au-delà de simples relations mécaniques où les acteurs humanitaires se mettent ensemble pour atteindre des objectifs communs en répartissant les responsabilités et planifiant le travail en commun. Ils impliquent également des questions sous-jacentes liées au pouvoir, à des attitudes et styles de travail. Au final, des partenaires efficaces pensent au-delà des projets à court terme, même si leurs collaborations commencent lors des situations d'urgence, les partenaires doivent aborder leurs relations avec un horizon sur le long terme et avec plus de cohérence (Brown,2011). Cette démarche est particulièrement intéressante car elle permet aux différents acteurs de pouvoir travailler en amont en vue d'une éventuelle reprise du projet par le partenaire local plus tard.

L'une des solutions proposées dans le cadre du projet « NGOs and humanitarian reform project » en Ethiopie concerne les politiques des ONGI sur le partenariat (Tyler,2010). En premier lieu, les ONGI devraient moins se focaliser sur le projet mais plutôt sur le partenaire en utilisant des méthodes de travail axées sur les résultats. Ensuite, il y a une nécessité absolue dans l'amélioration des accords de financement en vue de soutenir les coûts administratifs des ONGs nationales ou locales. Enfin, la mise en place des programmes de renforcement de capacités permettant un véritable transfert de compétence. Il apparaît de toute évidence que les ONGI doivent s'investir un peu plus dans le développement des accords-cadres appropriés avec les acteurs locaux. Ceci pourra garantir que les ONG nationales soient dans une meilleure posture en vue de répondre aux besoins des personnes affectées par une crise et de prendre le relais dans la conduite des projets.

En résumé, la fermeture d'un projet par les organisations humanitaires doit s'assurer qu'un plan précoce explicite de sortie a été conçu avec la participation de tous les acteurs impliqués dans le projet. De plus, une planification des stratégies de sortie dès la conception du projet réduit un certain nombre de défis opérationnels et participe à l'amélioration des résultats. La participation inclusive est un élément essentiel pour une sortie réussie dans la mesure où celle-ci intègre toutes les couches vulnérables à l'instar des femmes. Un autre aspect important à souligner est le niveau de participation qui est tributaire de l'appropriation et de la motivation des bénéficiaires dans la mise en œuvre du plan de sortie. L'efficacité de la participation dépend aussi du niveau d'empowerment des communautés. Le renforcement des capacités techniques et de gestion est par conséquent un aspect fondamental dans l'atteinte d'un objectif de sortie durable. Le dernier aspect concerne l'importance de la collaboration de tous les acteurs liés au projet dans la conception des stratégies de sortie. Par ailleurs, le partenariat représente un formidable vivier de ressources financières, humaines et techniques exploitables par les organisations humaines pour une amélioration des résultats des interventions. Le prochain chapitre aborde la présentation du projet ECW et la logique de l'approche phase over relative à une composante du projet. Il sera question d'étudier la pertinence de la prise en compte des éléments développés précédemment dans l'étude de cas.

## **Chapitre II : Présentation du projet « Education Cannot Wait » dans le contexte du Tchad**

Notre étude de cas porte sur le projet ECW, mise en œuvre au Tchad dans un contexte à la fois de crise dans le lac Tchad et de post conflit dans l'Est et le Sud du pays. Dans cette section, nous allons présenter un aperçu général de la situation dans le pays et par la suite, le projet ECW dans sa globalité.

### **2.1. Aperçu du contexte humanitaire tchadien**

Le Tchad est un pays affecté par de nombreuses crises dont la baisse du prix du baril de pétrole et de fragilité structurelles comme le démontre la faiblesse de son indice de développement humain, en 2016 le Tchad est classé 189<sup>ième</sup> sur 191 pays. Malgré le boom pétrolier dont a bénéficié le pays, les principaux indicateurs sociaux sont faibles et mettent en exergue la vulnérabilité de la population tchadienne. La moitié de la population vit en dessous du seuil de la pauvreté avec un revenu national par habitant parmi les plus faibles du monde. De plus, l'accessibilité à l'ensemble du territoire est très limitée à cause du manque et de la faiblesse des infrastructures dans tous les secteurs. On note également des fortes discriminations contre les femmes et les filles contribuant ainsi à renforcer leur pauvreté et

vulnérabilité (OCHA,2016). Au-delà du contexte de pauvreté chronique et de faible développement économique, le Tchad fait face à des crises humanitaires interconnectées.

La situation sécuritaire dans les pays voisins a entraîné d'importants mouvements de personnes vers le Tchad, ainsi que des déplacements internes depuis plusieurs années (OCHA,2017). Le plan de réponse humanitaire 2017 fait état de trois crises majeures dont l'insécurité alimentaire et la malnutrition, les mouvements de populations et les urgences sanitaires.

L'insécurité alimentaire au Tchad touche 3,4 millions de tchadiens avec plus d'un million de personnes dans une insécurité alimentaire sévère (OCHA,2016). La bande sahélienne du pays et les régions d'accueil des populations déplacées représentent les zones les plus affectées par l'insécurité alimentaire et nutritionnelle (OCHA,2016). Avec une population à 80% rurale, les revenus et l'alimentation des populations tchadiennes dépendantes exclusivement de la production agricole (OCHA,2015). Le déficit pluviométrique couplé à des sécheresses récurrentes en particulier dans la bande sahélienne ont un impact négatif sur les rendements agricoles et par conséquent sur la sécurité alimentaire des ménages.

Selon le bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA), le Tchad accueille actuellement plus d'un demi-million de personnes en situation de déplacement (OCHA,2016). Parmi lesquelles près de 389 000 réfugiés, 105 000 personnes déplacées internes et 87 000 retournés tchadiens (OCHA,2016). Ces mouvements sont alimentés par les situations de crises sécuritaires enregistrées dans les pays frontaliers au Tchad. En premier lieu, la crise du Nigéria qui est à l'origine de l'afflux massif des populations du Cameroun et du Nigeria fuyant les violences perpétrées par Boko Haram vers la région du lac Tchad. Ensuite, la crise centrafricaine depuis 2013 et le regain de violences observé dans le nord-ouest du pays en juin 2016 (OCHA,2016) ont poussé de nombreux tchadiens à un retour forcé et des centrafricains à l'exil. La dernière crise est celle du Darfour qui malgré l'accalmie observée, la situation sécuritaire demeure très volatile avec les derniers épisodes de violence enregistrés entre janvier et avril 2016 ayant conduit au déplacement de 138 000 personnes (OCHA,2016).

## **2.2. Projet « Education Cannot Wait »**

Les déplacements ont un impact direct sur l'accès des populations en situation de déplacement et des communautés hôtes aux services sociaux de base tels que la santé ou l'éducation. L'arrivée massive des personnes déplacées dans les régions du lac, du sud et de l'est du Tchad a mis une pression sur le système éducatif dans les régions affectées par les crises. La situation socio-économique précaire liée à la chute des prix du pétrole met le gouvernement tchadien dans l'incapacité de faire face à des besoins en éducation grandissant. Le partenariat

entre le ministère de l'éducation nationale, les acteurs humanitaires et de développement a permis de mettre sur pied le projet ECW dans l'optique de combler le gap. Le projet a pour cible les populations déplacées internes du lac Tchad, les retournés tchadiens de République Centrafricaine (RCA) et les réfugiés darfouriens à l'est du pays. L'objectif global visé par le projet est de fournir une offre durable d'éducation de base équitable, inclusive et de qualités aux enfants et jeunes affectés par les crises au Tchad. La théorie du changement est utilisée comme stratégie de mise en œuvre pour atteindre les objectifs escomptés du projet à travers trois composantes. La première composante entend fournir un équipement minimum (kits scolaires, kits jardinages) pour soutenir les enfants et les jeunes. La seconde prend en compte le développement d'un modèle pilote durable<sup>15</sup> d'autonomisation face aux besoins en éducation. Enfin, il s'agit de développer une éducation de base non formelle et le renforcement de l'alphabétisation des jeunes de 15ans et plus qui sont en dehors du système éducatif. Trois ONGI ont été retenus comme partenaires de mise en œuvre du projet ECW. Il s'agit du Jesuit Refugee service (JRS) dans les camps des réfugiées de l'est ; Association de Coopération Rurale en Afrique et Amérique Latine (ACRA-ccs) et Refugee Education Trust (RET) dans les camps au sud.

Le cas d'étude entend mettre en exergue l'utilisation de l'approche de sortie phase over dans le cadre du projet ECW. Ceci, par le truchement d'un plan explicite incluant la programmation d'Activités Génératrices de Revenus (AGR) et le renforcement des capacités en faveur des APE et AME en vue de l'amélioration de leurs ressources financières. Ce qui permettra aux APE et AME de pouvoir payer les salaires des enseignants et de soutenir le fonctionnement des écoles à la fin du financement du projet.

Cette illustration sera faite à travers l'analyse de l'intégration des aspects de timing du plan de sortie, la participation, l'empowerment et le partenariat dans la programmation et la planification du projet ECW. Le document de projet ECW, le rapport de démarrage et la méthodologie des activités génératrices de revenus serviront de base à cette analyse.

### **2.3. Similitudes entre théorie du changement et l'approche phase-over**

Les mutations dans la vie des individus, des communautés constituent souvent des processus complexes et représentent le fruit des agissements et des interactions de différentes forces et acteurs. Ces derniers doivent s'équiper de cadres pouvant faciliter leur compréhension et la façon à laquelle ils peuvent contribuer significativement à ces changements. L'objet des théories du changement est donc d'assister les acteurs et les parties prenantes pour les aider à

---

<sup>15</sup> Il s'agit d'un accompagnement des communautés vers une acquisition d'une autonomie de réponse quant aux besoins en éducation.

savoir comment ils peuvent contribuer aux changements sur le long terme (De Reviere, 2012). James définit la théorie du changement comme étant un processus de réflexion continué visant l'exploration du changement et comment il se produit. Une théorie du changement permettra ainsi d'organiser des pensées et de les configurer en termes abstraits, et sur la base des connaissances et de l'expérience, les conditions nécessaires pour réaliser le changement souhaité dans un contexte donné (Eguren,2011). Dans le cadre du projet ECW, la théorie du changement développée est la suivante :

« Si les maitres communautaires et les lauréats des écoles normales des instituteurs assurent de manière régulière un enseignement de qualité selon les normes pédagogiques, et les APE et AME ont les moyens financiers et matériels accrus et les capacités renforcées. En plus, si le ministère de l'éducation national et de la promotion civique est préparé à faire face à des crises ou des catastrophes qui affectent le secteur de l'éducation : alors, les communautés affectées par les différentes crises au Tchad renforceront l'accès, l'équité et la qualité de l'éducation de leurs enfants. » (UNICEF,2017)

L'aspect de cette théorie du changement qui met en avant le renforcement des moyens financiers et des capacités dans la communauté peut être perçu comme étant un mécanisme pour assurer la durabilité dans le fonctionnement des écoles. Il s'agit de toute évidence d'une approche phase-over avec un transfert de responsabilités aux groupes communautaires (Rogers&Macias,2004) que sont les APE et AME. La première responsabilité transférée à la communauté sera la prise en charge financière des salaires maitres communautaires et des enseignants sortis des écoles normales des instituteurs après les deux années de financement du projet ECW (UNICEF,2017). Le second transfert est en lien avec la gestion financière des écoles et le suivi de la présence effective des enseignants. Le succès de cette approche dépendra de la capacité des AME et APE à obtenir des ressources financières nécessaires à la poursuite des activités, de la maîtrise des compétences techniques nécessaires et des capacités de gestion (Rogers&Macias,2004). Cette mise à contribution de la communauté dans la pérennisation des acquis du projet se fera à travers la mise en œuvre des AGR et le renforcement des capacités des représentants de la communauté.

#### **2.4. Impact des AGR et du renforcement de capacités dans la durabilité**

Les programmes d'AGR visent l'amélioration de la situation économique de la population cible par une augmentation du pouvoir d'achat. En effet, la promotion des AGR peut contribuer à la redynamisation d'une économie locale après une crise à travers la récupération et l'amélioration des activités existantes d'une part et la création de nouvelles sources de revenus d'autre part (ACF,2009). Dans une publication sur les AGR, Action Contre la Faim

(ACF) évoque quelques éléments essentiels à garder en esprit lors de la conception d'une intervention dans ce domaine (ACF,2009). En prime, il s'agit de l'introduction de nouveaux types d'AGR et du renforcement des activités traditionnelles lorsque le contexte le permet car l'impact est plus rapide et durable. En second lieu, il est bien de savoir qu'il n'existe aucune recette miracle pour la mise en place de ce genre de programme. Il y a une nécessité à évaluer la pertinence de l'intervention et d'adapter les activités à la spécificité de chaque contexte. De plus, la motivation et la participation de la population impliquée dans le projet sont des conditions indispensables pour tout type de programme d'AGR. En dernier lieu, il faut conduire une évaluation sur les effets pervers de l'implémentation d'un tel programme avant son initiation. Au-delà de son objectif principal qui est l'augmentation des revenus, les AGR peuvent aussi avoir une dimension sociale (ACF,2009). La mise en œuvre des AGR peut notamment contribuer à améliorer l'intégration des populations déplacées ou réfugiés ; Encourager les liens de solidarité entre les membres de la communauté, particulièrement envers les couches les plus vulnérables ; et promouvoir une égalité en termes d'opportunités entre hommes et femmes, par l'encouragement de la participation de ces dernières dans la conduite des AGR. Le projet ECW propose une approche à trois volets (UNICEF,2017). Le premier concerne l'appui au développement communautaire qui vise la mise en œuvre de micro entreprises économiques initiées soit par des groupements ou des individus appartenant au groupe cible. Le deuxième volet sera focalisé sur l'appui des projets générateurs de revenus portés par les APE et les AME. Le projet apportera également un appui aux jardins scolaires à travers la distribution des kits d'outils agricoles complets.

En ce qui concerne le renforcement des capacités, nous reviendrons dessus plus en profondeur dans la section de l'empowerment. Au final pour mener à bien une intervention sur les AGR, le facteur temps est important, plus on commence tôt, plus la probabilité de réussite est élevée. La participation est l'élément fondamentale de la mise en œuvre des AGR, sans elle pas d'atteinte possible de résultats. Le renforcement des capacités peut être logé au même niveau d'importance que la participation dans la mesure où il permet de booster les compétences techniques et managériales des populations ou de leurs représentants. Enfin le partenariat, il permet d'établir des relations d'échange d'expériences ou de support techniques avec les autres acteurs évoluant dans le secteur. Le prochain chapitre entend analyser la prise en compte de tous ces aspects dans la programmation et la planification de la sortie liée à la composante prise en charge des salaires des enseignants et fonctionnement des écoles



## **Chapitre III : Résultats sur les facteurs influençant la réussite d'une approche phase over**

Engels (2010) affirme que l'utilisation de l'approche phase-over peut d'une part contribuer à la promotion de l'autonomisation des communautés et des institutions locales, mais aussi au renforcement des capacités institutionnelles et individuelles. Cette partie aura pour objectif d'analyser l'impact que pourra avoir l'intégration du timing du plan de sortie, de la participation, de l'empowerment et du partenariat dans la pérennisation de la continuation du paiement des salaires des enseignants et la gestion du fonctionnement des écoles par les APE et AME à la fin du projet ECW.

### **3.1. Décrire un plan de sortie dès le début du projet**

Dans cette section, il est question de mettre en avant deux éléments qui sont le choix d'avoir une stratégie de sortie au début du projet et l'inclusion des benchmarks dans le plan de suivi. En effet, La planification du projet ECW intègre un plan explicite de sortie en ce qui concerne la composante renforcement des moyens financiers des APE et AME. Ce plan de sortie détaille comment est-ce que les ressources seront mobilisées par les communautés pour poursuivre la mise en œuvre des activités après le retrait du financement. Cette planification précoce de la stratégie de sortie permet aux partenaires de mise en œuvre du projet et aux communautés de pouvoir jauger la viabilité et la pérennisation des activités choisies dans le cadre du renforcement des revenus des personnes et groupes ciblés. De plus, Cette précocité joue également en faveur de l'appropriation du projet par les personnes affectées par les crises.

Il est clair que la réussite de la reprise du paiement des salaires des enseignants et la gestion du fonctionnement des écoles par les AME et APE dépend de la capacité de ces derniers à prospérer dans la conduite des AGR. L'atteinte de cet objectif à échéance dépend en partie du système de suivi mis en place. Le fait d'avoir pensé à un plan explicite de sortie au départ devrait induire la conception d'un cadre de suivi spécifique pour s'assurer que les résultats évoluent de manière satisfaisante dans le sens souhaité.

Rogers and Macias définissent un certain nombre d'éléments critiques parmi lesquels la détermination des benchmarks qui sont des indicateurs opérationnels et mesurables montrant les progrès accomplis dans le sens de la sortie. A titre d'illustration, un benchmark pourrait être le solde positif dans les comptes d'exploitation des AGR menées par les APE et AME à la fin de la première année du projet ECW. Un solde négatif par exemple donnera des indications sur la viabilité de cette activité quant à l'atteinte du résultat final qui est la hausse

des ressources financières de ces structures communautaires. De plus, avoir défini des benchmarks à des périodes essentielles du projet donne une opportunité de réajustement des activités non productives avec une option pour un changement dans les choix. D'où la nécessité de l'inclusion de la mesure des benchmarks dans les systèmes de suivi et évaluation des projets. Il est important de souligner que ces manœuvres ne sont possibles que si le plan de sortie est défini dès le départ et que des benchmarks liés au suivi des AGR ont été déterminés au préalable. Ce dernier aspect semble ne pas avoir été pris en compte dans le plan de suivi élaboré lors de la phase de démarrage du projet ECW. Au final, planifier une stratégie de sortie au départ permet aussi de pouvoir la communiquer à toutes les parties prenantes et permettre une appropriation par ces derniers du processus.

### **3.2. Matérialisation de la participation dans le projet ECW**

La participation permet d'impliquer les populations affectées par une crise aux différentes étapes de mise en œuvre d'un projet. Cependant, les approches participatives autorisent diverses pratiques telles que :

(...) une mobilisation au travail plus ou moins volontaire et enthousiaste, le fait d'être consulté avant un projet, de contribuer à une enquête sous forme d'entretien collectif au profit de l'équipe de projet, de bénéficier d'une action censée renforcer son propre pouvoir, d'être invité à une négociation pouvant peut-être déboucher sur des décisions en sa faveur (Delville&Mathieu,2003 : 12). La participation dans le cadre du projet ECW consisterait donc à restituer aux populations affectées le pouvoir d'initiative et de décision dans la mise en œuvre des actions et projets qui concernent leur propre avenir. La question sur l'effectivité de participation des populations affectées dans la conception du projet ECW peut dès lors se poser. En d'autres termes et plus spécifiquement, quel a été le rôle de la communauté et de leurs représentants dans le choix des AGR à mettre en œuvre ? Cette préoccupation a d'autant plus d'importance car de sa réponse dépendra l'implication et la motivation des populations affectées dans la conduite de ces activités et de leur pérennisation. La méthodologie conçue pour la conduite des AGR dans le projet ECW prévoit la réalisation d'une étude de faisabilité participative avec pour objectif l'identification des activités favorables aux contextes locaux (UNICEF,2017). Ce processus devrait permettre une large consultation des populations cibles pour que leur opinion soit pris en compte au moment du choix des activités. D'autant plus qu'il est conseillé de débiter un programme d'AGR avec des activités pour lesquelles les bénéficiaires possèdent un savoir culturel et une expérience préalable (ACF,2009). Cette démarche participative permet d'éviter une confrontation entre les propositions de changements induites de l'extérieur et les dynamiques locales (De Sardan,1995), relevant de

ce fait la probabilité de réussite de l'action engagée. L'efficacité de la participation est liée aux opportunités données à tout le monde de s'exprimer sur les résultats et le déroulement du projet. Un mécanisme de feed-back peut par conséquent être une plateforme d'expression ouverte à ceux qui n'ont pas la possibilité de donner leur point de vue de le faire. L'utilisation par exemple d'un système de feed-back par message ou hotline garantie un moyen d'expression pour tous et de garder l'anonymat pour ceux qui en ont besoin pour s'exprimer librement. De plus que Ce mécanisme peut également constituer une source viable de collecte d'informations pour alimenter le système de suivi mis sur pied. Aucune information ne laisse présager la mise en place d'un tel mécanisme dans la planification du projet ECW pour le moment. De manière générale, la prise en compte de la communication dans l'approche participative est fondamentale. Elle permet entre autres, l'instauration d'un dialogue entre les différents partenaires, les échanges d'information, de connaissances et de savoirs (Leguenic,2001). De plus, la communication contribue au renforcement de la cohésion et de l'organisation sociale, et par conséquent favorise la mise en place d'une dynamique de groupe et d'un esprit de partenariat (Leguenic,2001).

L'indice de l'égalité du genre en Afrique de 2015 classe le Tchad parmi les pays où les inégalités entre hommes et femmes sont très élevées. Malgré le fait que les femmes soient des agents économiques très dynamiques et qu'elles effectuent la majorité des activités agricole en Afrique. L'accessibilité des femmes aux opportunités économiques reste marginale (BAD,2015) et cette situation semble s'accroître en situation de crise (OCHA,2016). La planification dans le projet ECW va dans le sens de la réduction de cette disparité en mettant la priorité sur l'accès des femmes aux AGR à travers les AME. La participation des femmes à ces AGR est un atout pour la réussite et la viabilisation du programme d'autant plus que ces dernières représentent 70% de la main d'œuvre agricole et assurent 60% de la production agricole en Afrique subsaharienne (Booth&Protais,2000). Au-delà des AGR, les femmes incarnent les principaux leviers de l'économie domestique et du bien-être familial et ont un rôle absolument indispensable parfois méconnu par les leaders au sein de leurs communautés (BAD,2015).

En parcourant le document de projet ECW, nous avons noté que l'approche participative est centrée sur la participation de groupe, de toute évidence tout le monde ne peut pas participer. Cependant, la participation directe peut constituer une formidable valeur ajoutée dans l'optique d'une mobilisation additionnelle de ressources humaines, matérielle ou financière. Dans l'hypothèse où les résultats escomptés dans les AGR ne sont pas atteints, il faut une alternative pour pouvoir continuer à trouver les fonds nécessaires au paiement des salaires des

enseignants et au fonctionnement des écoles après le retrait du financement ECW. Une clé de la pérennisation des activités sera la capacité des APE et AME à mobiliser des ressources additionnelles en cas de besoin (Rogers&Macias,2004). Il peut s'agir de l'introduction par les APE et AME de contributions en nature ou en espèces par la communauté. L'imposition des frais d'inscription dans les écoles peut également être une option viable pour soutenir la durabilité à la fin d'un financement (Rogers&Macias,2004).

L'atteinte par les populations affectées d'un niveau de participation pertinent à l'identification des besoins fondamentaux et à la proposition de solutions nécessite un renforcement des capacités, thématique qui sera l'objet de la section suivante.

### **3.3. Engagement dans un processus d'empowerment de la communauté**

Malgré le caractère polysémique du concept d'empowerment, le projet ECW a voulu concentrer ses ressources dans le sens du renforcement des capacités des acteurs. Ce processus tel que décrit dans le projet a pour objectif d'améliorer les connaissances et les compétences des individus et des groupes cibles que sont les APE et les AME afin qu'ils puissent générer des revenus et prendre le relais dans la gestion des écoles et le paiement des salaires des enseignants. Cette approche visant l'empowerment des individus affiliés à des groupes suscite une interrogation quant à la capacité de ces derniers à servir les intérêts du groupe en premier et non les leurs. Le concept de communauté, présenté implicitement comme homogène dans les approches participatives traditionnelles (Chambers,1997), doit en principe faire l'objet d'une analyse stricte afin de saisir la diversité des besoins et l'omniprésence de rapports de force parmi la population cible (Guijt&Shah,1998). Comment s'assurer que l'empowerment des membres d'un groupe ne va pas faciliter la manipulation de la communauté pour leurs propres bénéfices ? La possession d'une compétence ou spécialité constituant une source de pouvoir (Crozier&Friedberg,1977) et sachant que les relations de pouvoir sont difficilement inévitables et nécessaires. L'enjeu est de les reconnaître, les comprendre et les admettre pour ensuite les gérer et les atténuer (URD,2009). L'empowerment renvoie à l'aide apportée à d'autres membres de la communauté à acquérir des compétences simples mais efficaces qui les aident à changer la qualité de leur vie et de jouer un rôle actif dans la communauté de manière durable (UNSDN,2012). En d'autres termes le processus d'empowerment d'un certain nombre d'acteurs notamment les membres des APE et AME pourrait servir d'effet d'entraînement sur le reste de la communauté et être bénéfique à tous sur le long terme.

Un aspect intéressant dans la planification du projet ECW est le fait d'avoir pensé dès le début du projet au renforcement des capacités des AME et APE. En effet, dans un certain nombre de

cas, les ONGI commencent à réfléchir sérieusement au renforcement des capacités au moment où ils s'appêtent à se retirer du projet (Hayman,2014). Des délais de formation qui ne permettent pas généralement de couvrir toutes les lacunes identifiées. Le projet ECW apportera par exemple un appui-conseil aux communautés dans la conception des projets d'AGR. L'accent sera mis sur les étapes suivantes : analyse de faisabilité et de viabilité, formulation et montage du projet et plan financier. Le projet développé constituera un outil de référence méthodologique, technique et pratique pour le développement et la mise en œuvre des AGR pour les membres des APE et AME. Toutefois, en parcourant le document de projet ECW, nous avons fait le constat de l'absence de planification d'un renforcement de capacité sur l'augmentation des techniques de production et de l'accès à l'information qui sont fonction du niveau de rendement. Il y a par conséquent un risque sous production dû à la non maîtrise des techniques de production adéquates des participants aux AGR.

Au vu du bas niveau d'alphabétisation<sup>16</sup> et d'éducation dans une grande majorité de la population cible adulte, le projet ECW mettra en place des formations d'alphabétisation en faveur des APE et AME. L'amélioration du niveau d'instruction des communautés et de leurs représentants facilitera l'acquisition de nouvelles connaissances et techniques dans le cadre de la mise en œuvre des AGR d'une part et pour les modules de formations en gestion financière d'autre part.

Le renforcement des capacités part du principe selon lequel la transformation ne peut être pérenne que si celle-ci est amorcée, planifiée et mise en œuvre par les bénéficiaires (Aloysius,2012). Le processus ne devrait pas partir de zéro mais trouver des moyens de susciter les conditions qui consentiront à un accroissement des capacités existantes, plutôt que de s'orienter vers une création de nouvelles capacités (Weijer&McCandless,2015). La diversification des acteurs impliqués dans le renforcement des capacités est un facteur à considérer pour une efficacité maximum du processus. Cette dernière section reviendra sur le partenariat en lien avec l'approche stratégique de sortie de la composante amélioration des moyens financiers et des capacités dans la communauté du projet ECW.

### **3.4. Absence d'une approche de partenariat dans la stratégie de sortie**

Une clarification doit être apportée d'entrée de jeu sur le titre de cette section. La planification et la conception du projet ECW est un modèle de partenariat entre les acteurs humanitaires, de développement, des pouvoirs publics et des personnes affectées par les crises qui secouent le Tchad. Toutefois, nous avons décelés des lacunes en termes de partenariat dans notre analyse

---

<sup>16</sup> Taux d'alphabétisation dans les pays d'origine de la population cible en 2015 selon la banque mondiale.  
Nigéria : 60% ; Soudan : 59% ; CAR : 37% et Tchad : 37%

de la composante relative au renforcement des moyens financiers et des capacités dans la communauté. Un premier point de discussion relevé est le choix des partenaires de mise en œuvre des AGR. Comment comprendre que le choix se soit porté sur : ACRA-CSS<sup>17</sup>, RET-International<sup>18</sup> et le JRS<sup>19</sup>, ONGI qui n'auraient pas de véritable expérience et expertise dans la conduite des AGR. Ces différentes organisations ont une forte expérience dans les programmes d'éducation et notamment au Tchad. Mais la bonne conduite d'une intervention sur des projets générateurs de revenu nécessite des compétences techniques dans le domaine. Un partenariat sur la mise en œuvre de cette composante AGR avec une ONG locale ou nationale spécialisée dans le domaine aurait été plus efficient selon notre point de vue. De la réussite de la mise en œuvre des AGR dépendra la pérennisation du projet à la fin du financement. Il est donc primordial de choisir les bons partenaires si on veut atteindre l'objectif de sortie fixé durant les deux années de vie du projet ECW.

La facilitation de la mise en place d'une plate-forme d'échange entre les APE, AME et les autres organisations ayant des activités similaires dans la zone est le second aspect que nous voulions évoquer. Les échanges d'expériences entre les acteurs peuvent avoir un impact positif aussi bien que des formations (ACF,2009). Il ne s'agit pas seulement d'un partage sur des succès uniquement, mais aussi des échecs qui peuvent être de bonnes leçons apprises. De plus, cette agora peut servir de lieu d'échange d'idées, de mode de gestion et de création de network. Par ailleurs, la création de ces connexions peut induire le renforcement des produits sur le marché, par conséquent la commercialisation de groupe créer une valeur ajoutée (ACF,2009).

Sur un tout autre plan, les programmes sur les AGR sont mis en œuvre dans différents domaines nécessitant un niveau de spécialisation élevé. Le développement de partenariats est une des solutions possibles pour renforcer les aspects du projet pour lesquels l'organisation n'a pas d'expérience ou les connaissances nécessaires.

En somme, la programmation du projet ECW intègre dès le début du projet un plan explicite de sortie pour ce qui est de sa composante renforcement des revenus des APE et AME. De plus, on note une implication de la communauté et de leurs représentants dans la solution de sortie à travers les AGR. Une participation plus efficace passe par le renforcement des capacités des acteurs. L'aspect empowerment des APE et AME répond à cette exigence même si la programmation n'intègre pas de modules de renforcement des capacités techniques des

---

<sup>17</sup>[http://www.acra.it/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=162&Itemid=706&lang=en](http://www.acra.it/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=162&Itemid=706&lang=en)

<sup>18</sup> <http://theret.org/wherewework/chad-2/>

<sup>19</sup> <http://fr.jrs.net/nous>

bénéficiaires. Enfin, le partenariat est l'enfant pauvre de la programmation du projet ECW. En effet, la valorisation des compétences locales dans l'accompagnement techniques des APE et AME aurait été une valeur ajoutée dans la recherche de la durabilité des AGR.

## Conclusion

En définitive, notre recherche se proposait, d'introduire une réflexion sur l'applicabilité de l'approche de sortie phase over dans les projets humanitaires à travers un plan explicite incluant les aspects de timing du plan de sortie, la participation, l'empowerment et le partenariat. Pour répondre à cet objectif de recherche, nous avons procédé à une revue de littérature relative à notre thématique et par la suite nous avons procédé à une analyse des documents du projet ECW. Les résultats de notre étude montrent en premier qu'il est tout à fait possible d'avoir un plan de sortie dès le début de la mise en œuvre d'un projet humanitaire. En effet, une planification précoce des stratégies de sortie garantit la connaissance du rôle et des responsabilités de chacun des différents acteurs ainsi que leur contribution à la réalisation de l'objectif de sortie. Deuxièmement, nous avons pu constater que le niveau de participation des populations affectées dans la conception du plan de sortie a une importance quant à leur implication et motivation dans la conduite des activités et de leurs pérennisations. Par ailleurs, la participation directe des populations est un formidable potentiel de mobilisation de ressources additionnelles omis dans la programmation du projet ECW. Un élément de satisfaction est la place accordée aux femmes souvent marginalisées dans la plupart des interventions humanitaires. Le renforcement des capacités est un aspect fondamental dans la pérennisation des acquis d'un projet. L'un des points positifs est la planification rapide de l'amélioration des compétences et connaissances des bénéficiaires dans le chronogramme des activités. Cependant, les modules de formations restent peu techniques et offre peu d'opportunités de renforcement des capacités de production. Le dernier aspect concerne le partenariat qui malgré son importance a été complètement occulté dans la programmation du projet ECW.

Au final, notre étude met l'accent sur deux considérations majeures à prendre en compte lorsqu'on parle de sortie (Davis&Sankar,2006). Il n'y a pas de stratégies universelles de sortie et le choix d'une approche spécifique d'un projet dépend de la nature de l'intervention. De plus, la question de la conception d'une stratégie de sortie doit intégrer le contexte général dans lequel l'opération est mise en œuvre. Par conséquent, l'applicabilité de l'approche phase

over dans le monde humanitaire sera contexte dépendant et sera fonction de la nature des projets.



## BIBLIOGRAPHIE

Abbot, J. 1996. Sharing the city: Community participation in urban management. Eartscan, London.

Abhas, K., Barenstein, J., Phelps, P., Pittet, &D., Sena, S. 2010. Community organizing and participation in safer homes, stronger communities: A handbook for reconstructing after natural disasters. World Bank. Disponible sur :  
[http://www.preventionweb.net/files/12229\\_gfdr.pdf](http://www.preventionweb.net/files/12229_gfdr.pdf)

Abu-Sada, C. 2012. In the eyes of others: How people in crises perceived humanitarian aid. New-York : MSF-USA.

Action Contre la Faim (ACF).2009. Activités génératrices de revenus : Un concept clé pour une sécurité alimentaire pérenne. ACF International. Disponible sur :  
[http://postconflict.unep.ch/humanitarianaction/documents/fr-039-02\\_09.pdf](http://postconflict.unep.ch/humanitarianaction/documents/fr-039-02_09.pdf)

Active Learning Network for Accountability (ALNAP), and Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement (URD). 2003. Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners. ODI – London.

Aloysius, J.2012. Renforcer la capacité des partenaires pour un partenaires efficace et l'efficacité de l'aide. Disponible sur :  
<http://aloyusjohn.fr/wp-content/uploads/2010/11/Renforcement-De-Capacit%C3%A9-VD.pdf>.

Association de Coopération Rurale en Afrique et Amérique latine (ACRA). What we do. Disponible sur :  
[http://www.acra.it/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=162&Itemid=706&lang=en](http://www.acra.it/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=162&Itemid=706&lang=en) , consulté le 04-08-2017

Banque Africaine de Développement (BAD).2015. Autonomiser les femmes africaines : Plan d'action, Groupe de la BAD. Disponible sur :  
[https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African\\_Gender\\_Equality\\_Index\\_2015-FR.pdf](https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/African_Gender_Equality_Index_2015-FR.pdf)

Barry, N., &Barham, J. 2012. Review of existing practices to ensure participation of disaster affected communities in humanitarian aid operations. ECHO. Disponible sur :  
[http://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/2012/Participation\\_Final-Rep.pdf](http://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/2012/Participation_Final-Rep.pdf)

Bolt, K. 2014. The current organisational approach to exit strategies in humanitarian relief projects : A study on decision-making processes in large humanitarian organisations. University of Groningen.

Booth, G., & Protais, J. 2000. Le rôle économique des femmes dans le développement agricole et rural : Promotions des activités génératrices de revenus. Rapport de synthèse séminaire. Centre technique de coopération agricole et rurale. Disponible sur :

[http://www.slire.net/download/1824/r le conomique des femmes 2.pdf](http://www.slire.net/download/1824/r_le_conomique_des_femmes_2.pdf)

Brauman, R. 2000. L'action humanitaire. Flammarion, Nouvelle édition. Paris

Brown, D., & Antonio Donini, A. 2014. Rhétorique ou réalité ? Placer les populations affectées au cœur de l'action humanitaire. ALNAP-ODI. Disponible sur :

<http://cdacollaborative.org/wordpress/wp-content/uploads/2016/02/Rhe%CC%81torique-ou-Re%CC%81alite%CC%81-Placer-les-Populations-Affecte%CC%81es-au-Coeur-de-%E2%80%99Action-Humanitaire.pdf>

Brown, D. 2011. Building effective partnerships : Locals views. The listening project. Humanitarian exchange No50. Disponible sur :

<http://odihpn.org/wp-content/uploads/2011/05/humanitarianexchange050a.pdf>

Burde, D. 2005. Promoting stable post-conflict education. Forced Migrations Review No22. Disponible sur:

<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/1993D577721BD493852570C90063C8F6-forced%20migration%20review%20-%20issue%2022.pdf>

Caplan, C. 2012. Devising exit strategies. Survival. Disponible sur :

<http://dx.doi.org/10.1080/00396338.2012.690987>

Chambers, R. 1997. Whose Reality Counts ? : Putting the First Last. Intermediate Technology Publications. London.

Cornawall, A., & Brock, K. 2005. Beyond buzzwords : « Poverty reduction », « Participation » and « Empowerment » in Development policy. Overarching concerns programme paper. UNRISD. Geneva. Disponible sur :

[http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/\(httpPublications\)/F25D3D6D27E2A1ACC12570CB002FFA9A?OpenDocument](http://www.unrisd.org/unrisd/website/document.nsf/(httpPublications)/F25D3D6D27E2A1ACC12570CB002FFA9A?OpenDocument)

Crozier, M., & Friedberg E. 1977. L'acteur et le système. Editions du Seuil. Paris

Davis, N., & Sankar, M. 2006. A practice review of UNESCO'S exit and transition strategies. UNESCO. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001494/149459e.pdf>

Delville, P., & Mathieu M. 2003. Le diagnostic participatif comme enjeu de pouvoir et comme processus social. Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement. Disponible sur : [http://www.slire.net/download/1459/je2003\\_vii-methodes\\_participatives.pdf](http://www.slire.net/download/1459/je2003_vii-methodes_participatives.pdf)

De Reviere, B.2012. Repères sur les théories du changement : Synthèse bibliographique. Groupe de travail F3E. Disponible sur : [https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/reperes\\_toc\\_v4.pdf](https://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/reperes_toc_v4.pdf)

De Sardan, J.1995. Anthropologie et développement : Essais en socio-anthropologie du changement social, Editions Karthala

De Weijer, F., & McCandless, E. 2015. Renforcement des capacités et résilience. SNV-ECDPM. Disponible sur :

[http://ecdpm.org/wp-content/uploads/CAPACITY\\_BOOKLET\\_ENG\\_WEB\\_CH07.pdf](http://ecdpm.org/wp-content/uploads/CAPACITY_BOOKLET_ENG_WEB_CH07.pdf)

Eguren, I. 2011. La théorie du changement : Une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social. PNUD-Hivos. Disponible sur :

<http://www.gestionorienteeverslimpact.org/resource/la-th%C3%A9orie-du-changement-une-approche-pens%C3%A9e-action-pour-naviguer-dans-la-complexit%C3%A9-des-pr>

Engels, J. 2010. Aids project exit strategies : Building strong sustainable institutions. PhD University of Melbourne. Disponible sur :

[https://minerva-access.unimelb.edu.au/bitstream/handle/11343/35402/256354\\_Aid%20Project%20Exit%20Strategies--Building%20strong%20sustainable%20institutions.pdf?sequence=1](https://minerva-access.unimelb.edu.au/bitstream/handle/11343/35402/256354_Aid%20Project%20Exit%20Strategies--Building%20strong%20sustainable%20institutions.pdf?sequence=1)

Eyben, R., Kabeer, N., & Cornwall, A. 2008. Conceptualising empowerment and the implications for pro poor growth. DAC poverty network Paper, Brighton. Institute of development studies. Disponible sur :

<http://www.ids.ac.uk/files/dmfile/conceptualisingempowermentpaperforPOVNET.pdf>

Gardner, A., Greenblott, K., & Joubert, E. 2005. What We Know About Exit Strategies: Practical Guidance For Developing Exit Strategies in the Field. South Africa: CSAFE. Disponible sur:

<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/A02C7B78FB2B408B852570AB006EC7BA-What%20We%20Know%20About%20Exit%20Strategies%20-%20Sept%202005.pdf>

Groupe Urgence-Réhabilitation-Développement (URD). 2009. Manuel de participation à l'usage des acteurs humanitaires : Pour une meilleure implication des populations affectées par une crise dans la réponse humanitaire. Groupe URD.

Guay, A.2007. Les femmes déplacées par le conflit en Colombie : L'expérience associative comme levier d'empowerment. Mémoire en vue de l'obtention d'une maîtrise en science politique. Université du Québec. Montréal. Disponible sur :

<http://www.archipel.uqam.ca/637/1/M9698.pdf>

- Guijt, I., & Shah, M. 1998. The myth of community: Gender issues in participatory development. Intermediate Technology Publications. London.
- Niels, H. 2016. Déplacement forcé : une question de développement avec les composantes humanitaires. Forced Migrations Review No 52. Disponible sur : <http://reliefweb.int/report/world/forced-migration-review-no-52-thinking-ahead-displacement-transition-solutions>
- Hayward, C. 2000. De-facing power. Cambridge university press.
- Hayman, R. 2014. Capacity building, partnership relations and exit strategies in « Exit strategies and sustainability ». INTRAC special series paper No1.
- Hayman, R., & Lewis, R. 2014. NGO exit strategies: Are principles for closing project or ending partnerships necessary ? Disponible sur : <https://www.intrac.org/ngo-exit-strategies-principles-closing-projects-ending-partnerships-necessary/> consulté le 03-08-2017
- Hedayat, N., & Redzuan, M. 2009. Participation as a medium of empowerment in community development. European Journal of Social Sciences, Vol 11, No1. Disponible sur : [https://www.researchgate.net/publication/281604206\\_Participation\\_as\\_a\\_medium\\_of\\_empowerment\\_in\\_community\\_development](https://www.researchgate.net/publication/281604206_Participation_as_a_medium_of_empowerment_in_community_development)
- Hoppers, W. 2005. Community schools as an educational alternative in Africa. International Review of Education. Vol 51.
- Jesuit Refugee service (JRS). Sur Nous. Disponible sur : <http://fr.jrs.net/nous>, consulté le 04-08-2017
- Jouquet, G., & Pett, L. 2011. Implementing a good handover: Handover dashboards, steering committee and rolling action plans, MSF UK.
- Knudsen, C. 2011. Partnership in principle, partnership in practice. Humanitarian exchange No 50. Disponible sur : <http://odihpn.org/wp-content/uploads/2011/05/humanitarianexchange050a.pdf>
- Labbé, J. 2012. Rethinking humanitarianism to 21st century challenges. International peace institute, New York.
- Le Texier, T. 2003. Le «Projet humanitaire» et la notion de genocide. Disponible sur : [http://www.letexier.org/IMG/pdf/Le\\_Texier\\_le\\_projet\\_humanitaire\\_et\\_la\\_notion\\_de\\_genocide\\_-\\_juillet\\_2004.pdf](http://www.letexier.org/IMG/pdf/Le_Texier_le_projet_humanitaire_et_la_notion_de_genocide_-_juillet_2004.pdf)
- Lee, S. & Özerdem, A. 2015. Exit strategies in « The routledge companion to humanitarian action ». Routledge Taylor & Francis Group. London and New York.

Leguenic, M. 2001. L'approche participative fondements et principes théoriques : Application à l'action humanitaire. Groupe URD. Disponible sur :

[http://www.compasqualite.org/documents/0109\\_fra\\_1\\_approche\\_participative.pdf](http://www.compasqualite.org/documents/0109_fra_1_approche_participative.pdf)

Levinger, B., & McLeod, J. 2002. Hello, I must be going: Ensuring quality services and sustainable benefits through well-designed exit strategies. Newton, Education Development Center, Inc.

Lewis, S. 2016. Developing a time line for exit strategies. INTRAC. Disponible sur :

[https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/INTRAC-Praxis-Paper-31\\_Developing-a-timeline-for-exit-strategies.-Sarah-Lewis.pdf](https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2016/09/INTRAC-Praxis-Paper-31_Developing-a-timeline-for-exit-strategies.-Sarah-Lewis.pdf)

Lyons, M., Smuts, C., & Anthea, S. 2001. Participation, empowerment and sustainability: (How) do the links work? Urban studies, Vol 38, No.8. Disponible sur:

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/00420980125039>

Marsland, R. 2006. Community participation the Tanzanian way: Conceptual contiguity or power struggle ? Oxford development studies, Vol.34, No1. Disponible sur:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.533.1994&rep=rep1&type=pdf>

Miller, Y., & Yoder, K. 2002. A literature review of community schools in Africa. USAID. Disponible sur :

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=5CF2084E04D6557CB707CE0361B6CA40?doi=10.1.1.157.2967&rep=rep1&type=pdf>

Nouvet, L., Abu-Sada, C., De Laat, S., Wang, C., & Schwartz, L. 2016. Opportunities, limits and challenges of perceptions studies for humanitarian contexts. Canadian journal of development studies. Disponible sur: <http://dx.doi.org/10.1080/02255189.2015.1120659>

Office of Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). 2016. Aperçu des besoins humanitaires 2017. OCHA Tchad. Disponible sur : <http://reliefweb.int/report/chad/tchad-aperu-des-besoins-humanitaires-2017>

Office of Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). 2017. Tchad : Aperçu de la situation humanitaire. Disponible sur :

[http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/tcd\\_viz\\_humanitariansituationoverviewfr\\_20170612-2.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/tcd_viz_humanitariansituationoverviewfr_20170612-2.pdf)

Office of Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). 2016. Tchad, Plan de réponse humanitaire 2017. Disponible sur :

[http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/tcd\\_str\\_hrp2017\\_fr\\_20161228.pdf](http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/tcd_str_hrp2017_fr_20161228.pdf)

Office of Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). 2015. Aperçu des besoins humanitaires 2016. OCHA Tchad. Disponible sur :

[https://www.acaps.org/sites/acaps/files/key-documents/files/tchad\\_hno\\_2016\\_final.pdf](https://www.acaps.org/sites/acaps/files/key-documents/files/tchad_hno_2016_final.pdf)

Oswald, K., & Laurent Ruedin, L. 2012. Empowerment sustainability and phasing out support to empowerment processes. Swiss agency for development and co-operation. Disponible sur: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264168350-14-en>

Perdaus, F. 2011. Mercy malaysia's experience of partnership. Humanitarian exchange No 50. Mercy Malaysia. Disponible sur :

<http://odihpn.org/wp-content/uploads/2011/05/humanitarianexchange050a.pdf>

Pett, L.2011. A différent approach to ensure better outcomes for patients after MSF exit. Programme unit, MSF UK.

Pettit, J. 2012. Power analysis: A practical guide. Swedish international development and cooperation agency. Disponible sur :

[http://www.sida.se/contentassets/83f0232c5404440082c9762ba3107d55/power-analysis-a-practical-guide\\_3704.pdf](http://www.sida.se/contentassets/83f0232c5404440082c9762ba3107d55/power-analysis-a-practical-guide_3704.pdf)

Pettit, P. 2012. Empowerment and participation: Bridging the gap between understanding and practice. Institute of development studies, Sussex, UK. Disponible sur:

<http://www.youthpolicy.org/library/documents/empowerment-and-participation-bridge-the-gap-between-understanding-and-practice/>

Pigg, K. 2002. Three Faces of Empowerment: Expanding the Theory of Empowerment in Community Development. Journal of the Community Development Society. Disponible sur: <http://dx.doi.org/10.1080/15575330209490145>

Pouliny, B. 2009. Supporting local ownership in humanitarian action. Humanitarian policy paper series. Global public policy institute and Center for transatlantic relations. Disponible sur : [http://www.disastergovernance.net/fileadmin/gppi/GPPiPPR\\_local\\_ownership\\_2009.pdf](http://www.disastergovernance.net/fileadmin/gppi/GPPiPPR_local_ownership_2009.pdf)

Ramalingan, B. Gray, B., & Cerruti, G. 2013. Missed opportunities : The case for strengthening national and local partnership-based humanitarian responses, ActionAid, CAFOD, Christian Aid, Oxfam GB, Tearfund, 2013. Disponible sur :

<http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/14-461-j1503-partnering-in-emergencies-report-so.pdf>

Refugee Education Trust (RET). Chad. Disponible sur : <http://theret.org/wherewework/chad-2/>, consulté le 04-08-2017

Rifkin, S., & Kangere,M. 2001. What is participation ? chapter in : CBR : A participatory strategy in Africa. Disponible sur :

<https://pdfs.semanticscholar.org/f161/3c3f68482c18ebef76b15877efbf6859605b.pdf>

- Rogers, L., & Coates, J. 2015. Sustaining development : A synthesis of results from a four-country study of sustainability and exit strategies among development assistance projects. School of nutrition and science policy, Tufts University. Disponible sur : [http://www.careevaluations.org/Evaluations/FFP\\_Sustainability\\_Exit\\_Strategies.pdf](http://www.careevaluations.org/Evaluations/FFP_Sustainability_Exit_Strategies.pdf)
- Rogers, L., & Macías, E. 2004. Program graduation and exit strategies: Title II program experiences and related Research, FANTA. Disponible sur: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadj255.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadj255.pdf)
- Rose, G. 1998. The Exit Strategy Delusion. Foreign Affairs, 77: 56.
- Sahyoun, K. Phasing-out development interventions approaches, challenges and opportunities for change. unpublished PhD thesis, University of Berlin
- Slim, H., & Morey, A. 2016. Protracted conflict and humanitarian action: Some recent ICRC experiences. ICRC. Disponible sur: [https://www.icrc.org/sites/default/files/document/file\\_list/protracted\\_conflict\\_and\\_humanitarian\\_action\\_icrc\\_report\\_lr\\_29.08.16.pdf](https://www.icrc.org/sites/default/files/document/file_list/protracted_conflict_and_humanitarian_action_icrc_report_lr_29.08.16.pdf)
- Street, A. 2011. Humanitarian partnership : what do they really mean ? CAFOD. Humanitarian exchange No 50. Disponible sur : <http://odihpn.org/wp-content/uploads/2011/05/humanitarianexchange050a.pdf>
- Tyler, D. 2010. NGOs and humanitarian reform project. Report activities. Unpublished.
- United Nations High Commission for Refugees (UNHCR). 2015. World at War : UNHCR Global Trends, Forced Displacement in 2014. Disponible sur : <http://www.unhcr.org/556725e69.pdf>
- United Nations Children's Fund (UNICEF). 2017. Projet d'appui à l'éducation en situation d'urgence au Tchad, Rapport de démarrage. Education Cannot Wait Tchad. Unpublished.
- United Nations Children's Fund (UNICEF). 2017. Projet d'appui à l'éducation en situation d'urgence au Tchad, Document de projet. Education Cannot Wait Tchad. Unpublished
- United Nations Children's Fund (UNICEF). 2017. Projet d'appui à l'éducation en situation d'urgence au Tchad, Méthodologie des activités génératrices de revenus. Education Cannot wait Tchad. Unpublished.
- United Nations Security Council (UNSC). 2000. Provisional Verbatim Transcript of the 4223rd Meeting of the UN Security Council. UN Doc S/PV.4223 and S/PV.4223 (Resumption 1).
- United Nations Social Development Network (UNSDN). 2012. Empowement : What does it mean to you ? Department of economic and social affairs. Disponible sur : <http://www.un.org/esa/socdev/ngo/outreachmaterials/empowerment-booklet.pdf>

World Food Programme (WFP). 2005. Exiting emergencies : Programme options for transition from emergency response. Policy issues. Disponible sur :

<https://www.wfp.org/sites/default/files/Exiting%20Emergencies%20-%20%282005%29.pdf>

World Food Programme (WFP). 2003. Exit strategies for school feeding : WFP'S experience, Policy issues, WFP, February. Disponible sur :

<https://www.wfp.org/sites/default/files/%20Exit%20Strategies%20for%20School%20Feeding%20WFP's%20Experience%20%20-%20.pdf>

<https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SE.ADT.LITR.ZS>, consulté le 02-08-2017