

UN ÉCART À COMBLER :

UN GUIDE POUR AMÉLIORER L'INTERVENTION HUMANITAIRE AFIN D'APPUYER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE À LONG TERME

Écrit par Steffi Hamann



Crédit : Oxfam

Développé pour

**COALITION
HUMANITAIRE** 

 Aide à l'enfance

 care

 OXFAM
Canada

 OXFAM
Québec

 Plan

Ensemble nous sauvons plus de vies

SOMMAIRE

Les interventions d'urgence contribuent très largement aujourd'hui à sauver des vies et à alléger les souffrances des populations touchées par des catastrophes humanitaires. Les projets humanitaires conçus dans le domaine de la sécurité alimentaire sont encadrés par des principes humanitaires établis et les acteurs tant du secteur humanitaire que du développement conviennent qu'ils sont très efficaces en réponse à des crises à évolution rapide.

Les récentes catastrophes de grande ampleur, qui ont provoqué une insécurité alimentaire généralisée, posent des défis très complexes d'un autre ordre. Des désastres comme la famine en Afrique de l'Est en 2011 et la sécheresse au Sahel en 2012 s'inscrivaient dans un contexte d'insécurité alimentaire chronique dans des régions frappées par des crises cycliques. Ils soulèvent d'importantes questions quant à la possibilité de convergence entre les interventions humanitaires – et leurs objectifs à court terme – et les efforts continus à long terme pour améliorer la sécurité alimentaire.

Le présent rapport contient des recommandations à l'intention des acteurs humanitaires qui interviennent durant les phases aiguës d'insécurité alimentaire chronique. Il entend contribuer à l'amélioration de la pratique humanitaire en énonçant des stratégies aptes à combler l'écart entre les programmes humanitaires à court terme et les objectifs de développement à long terme. Basé sur des entrevues et des entretiens de groupe dirigés menés auprès de membres chevronnés d'équipes qui ont répondu à la crise de la sécheresse au Sahel en 2012, le présent document s'attarde à des éléments des interventions humanitaires qui font obstacle à la réalisation des objectifs de sécurité alimentaire à long terme. Parmi ces éléments, on compte les pressions liées au facteur temps indissociables des interventions d'urgence, l'insuffisance fréquente des capacités gouvernementales dans les zones d'intervention, les critères de financement restrictifs imposés par les bailleurs de fonds, la trop faible participation des bénéficiaires aux activités humanitaires et le manque de coordination à l'intérieur des agences et entre les agences.

S'appuyant sur l'expérience à la fois d'acteurs humanitaires et du développement, le présent document énonce des recommandations qui visent à combler l'écart entre les objectifs à court terme et à long terme des actions de sécurité alimentaire. Ces recommandations sont groupées en quatre catégories correspondant à différentes facettes des interventions d'urgence :

COORDINATION

La coordination est essentielle pour combler l'écart entre les activités à court terme et les objectifs à long terme. Elle suppose en outre l'**harmonisation** des interventions humanitaires avec les activités de sécurité alimentaire à long terme et leur **alignement**. Par harmonisation, on entend une complémentarité entre les interventions à court terme et à long terme des multiples acteurs aux mandats différents. L'alignement implique la coordination, par les agences, de leurs activités avec les gouvernements des pays partenaires et leurs stratégies de développement.

La coordination comprend aussi la recommandation selon laquelle les crises sont les mieux jugulées par des **approches multisectorielles conjointes** qui font le pont entre les projets humanitaires de sécurité alimentaire et d'autres formes d'intervention, et ont recours à l'approche par groupes sectoriels dans les régions où les capacités gouvernementales et les mécanismes de coordination nationaux font défaut.

Afin d'appuyer les objectifs de sécurité alimentaire à long terme, les acteurs humanitaires doivent travailler de concert avec les autres intervenants et **mettre en commun leurs évaluations et résultats antérieurs**.

Enfin, des efforts de coordination sont essentiels pour la conception et la mise en **œuvre de stratégies de retrait** judicieuses qui pourront faciliter la transition entre l'intervention humanitaire et les programmes à long terme.

ÉVALUATION ET CONCEPTION

L'étape de la conception de projets humanitaires de sécurité alimentaire est tout aussi cruciale pour assurer l'arrimage entre les objectifs à court terme et à long terme. Les programmes humanitaires de sécurité alimentaire doivent donc être basés sur des **efforts systématiques d'évaluation des besoins et d'analyse de la réponse**. Dans les contextes où il y a risque accru de sous-alimentation et de malnutrition des populations, l'évaluation des besoins permet de comprendre le type, la teneur et l'étendue de l'insécurité alimentaire et, partant, de concevoir des interventions adéquates. L'analyse de la réponse, par ailleurs, se veut un processus continu qui assure une réponse adaptée à l'évolution du contexte et à l'appui d'objectifs de sécurité alimentaire à long terme.

Par le passé, les interventions humanitaires liées à l'alimentation étaient souvent l'apanage d'une petite panoplie de programmes préétablis. Or, pour améliorer l'impact à long terme des programmes, il **faut concevoir ces interventions en fonction du contexte donné** et des réalités locales.

Les acteurs humanitaires, tout en étant conscients que le potentiel des interventions humanitaires dépasse la réponse immédiate, devraient centrer leurs projets de sécurité alimentaire d'urgence sur des facteurs de **risque et de vulnérabilité** et tendre à accroître la résilience des populations touchées par les crises.

RÉPONSE ET MISE EN ŒUVRE

Le principe *Ne pas nuire (ou ne pas porter préjudice)* devrait être au cœur de toutes les interventions humanitaires, de sorte qu'elles puissent répondre aux besoins à court terme sans exposer les bénéficiaires à des effets négatifs involontaires. Il faut s'assurer de concevoir des interventions humanitaires de telle manière que les bienfaits ne s'évanouissent pas dès leur conclusion.

Il a été démontré que **les interventions précoces** sont à la fois efficaces et efficientes par rapport à des objectifs de sécurité alimentaire à long terme; elles devraient dès lors constituer une priorité.

Durant la phase de mise en œuvre des projets humanitaires, il y a **lieu de mettre les capacités locales à contribution**, afin de renforcer les structures locales et de promouvoir des approches et des visées à long terme.

Il est également essentiel d'avoir recours, au titre des activités de sécurité alimentaire, à des **approches basées sur la communauté**, de manière à favoriser la participation des populations touchées, l'appropriation des solutions et le renforcement des capacités locales.

L'arsenal humanitaire contient une panoplie de moyens d'action pour les projets liés à l'alimentation. La **forme d'intervention optimale** est largement fonction du contexte. Il n'y a pas de solution unique. Les intervenants ont accès à diverses mesures – transfert en nature, transfert monétaire, transfert de bons d'achat, projets d'argent et de vivres contre travail, et diverses autres mesures de nutrition – parmi lesquelles il doivent faire un choix pour bâtir l'intervention la plus propice au contexte. Souvent, divers moyens d'action peuvent utilement se conjuguer pour créer une réponse cohérente.

PRÉVENTION

Les stratégies de prévention étant beaucoup plus efficaces que les mesures d'urgence toujours très coûteuses, il y aurait dorénavant lieu que les interventions humanitaires contribuent aux efforts de prévention et de préparation. Tout en demeurant ancrés dans les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité, les acteurs humanitaires peuvent contribuer à appuyer l'amélioration des politiques gouvernementales et des bailleurs de fonds. Les données recueillies durant les interventions humanitaires peuvent constituer l'assise d'**efforts de plaidoyer** pour une pratique mieux fondée sur des faits.

Même s'il n'est pas l'objectif principal des projets humanitaires, **le renforcement des capacités** et des connaissances de la population cible, de même que la mobilisation de la société civile, devraient faire partie intégrante de toute intervention qui vise à influencer et à améliorer les impacts à long terme.

Puisque la **préparation** est le tremplin en vue de l'intégration des interventions d'urgence au sein des efforts de développement, les acteurs humanitaires devraient promouvoir les initiatives en ce sens et participer à la planification d'urgence.

Le présent document contient également de brèves études de cas qui, à partir de l'expérience et des leçons qu'en ont tirées les agences membres de la Coalition Humanitaire, illustrent les principales recommandations.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION ET OBJECTIFS	6
CONTRAINTES ET LACUNES DE LA PRATIQUE HUMANITAIRE ACTUELLE	7
RECOMMANDATIONS	8
Coordination	10
Évaluation et conception	14
Réponse et mise en œuvre	16
Prévention	22
ANNEXE 1 – RÉFÉRENCES	25
ANNEXE 2 – RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES	28
ANNEXE 3 – PERSONNES CONTACTÉES	32

UN ÉCART À COMBLER :

AMÉLIORER L'INTERVENTION HUMANITAIRE POUR APPUYER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE À LONG TERME

INTRODUCTION ET OBJECTIFS

La réponse à la crise alimentaire de 2012 dans la région ouest-africaine du Sahel a de nouveau montré que la démarcation entre l'intervention humanitaire et les programmes de développement est floue. Bien qu'on s'entende largement sur le fait que les interventions humanitaires sauvent des vies¹, **un écart difficile à combler persiste entre les activités à court et à long terme.**

Dans les régions aux prises avec une insécurité alimentaire chronique, les taux de malnutrition atteignent pratiquement le niveau d'alerte et le bilan des pertes humaines culmine durant la période annuelle de la faim. Ces crises nutritionnelles cycliques sont exacerbées par les chocs intenses que causent les sécheresses, les crises économiques, les conflits violents, ou la dégradation des ressources naturelles. Ces défis ont amené des spécialistes à demander une redéfinition des termes « normal » et « crise » dans le contexte de l'insécurité alimentaire chronique². Les crises alimentaires à évolution lente sont fondamentalement différentes des scénarios à évolution rapide comme les inondations ou les tremblements de terre. **Les interventions humanitaires en contexte d'insécurité alimentaire chronique ne sont pas des actions isolées.** Les réponses d'urgence doivent s'arrimer aux activités à long terme, de sorte que les bienfaits persistent au-delà du déploiement des efforts d'aide humanitaire. Il est essentiel que les agences humanitaires adhèrent au principe *Ne pas nuire* – et répondent des effets potentiellement néfastes que l'assistance peut avoir sur les efforts de sécurité alimentaire à long terme³.

Le présent document contient, à l'intention des acteurs humanitaires, des recommandations sommaires qui visent à améliorer la planification et la mise en œuvre d'interventions humanitaires à court terme durant les phases aiguës de crises d'insécurité alimentaire chronique. Il fait état de formes de réponses humanitaires susceptibles d'appuyer efficacement la transition récurrente des secours au développement et de s'arrimer aux efforts à long terme en cours pour renforcer la résilience. Ce guide s'adresse principalement aux directeurs et au personnel des agences humanitaires dont la tâche consiste à assurer la sécurité alimentaire en situation d'urgence.

Le document fait suite à une recherche documentaire approfondie, à des entrevues individuelles et à des entretiens de groupe dirigés auprès de membres chevronnés du personnel qui a participé à l'intervention en réponse à la crise au Sahel en 2012. Parmi ces intervenants, on compte des membres d'organisations humanitaires et de développement et d'autres parties prenantes – ONG internationales et nationales – et des spécialistes de divers organes des Nations Unies. Les recommandations, exposées ci-après, sont fondées sur une analyse des faiblesses et des limites de la pratique actuelle que les participants à l'étude ont relevées. Elles visent à combler les lacunes

¹ Voir la Déclaration sur l'efficacité de l'aide (OCDE, 2005) et le Programme d'action d'Accra (OCDE, 2008).

² MSF, 2012.

³ Selon le principe *Ne pas nuire*, tous les participants à une intervention humanitaire doivent prendre les mesures nécessaires pour éviter tout effet négatif de leur intervention sur la population touchée par une catastrophe (Sphère, 2011).

recensées et, dès lors, à créer un pont entre les interventions de sécurité alimentaire à court et à long terme.

CONTRAINTES ET LACUNES DE LA PRATIQUE HUMANITAIRE ACTUELLE

L'objectif humanitaire impératif et premier d'une intervention d'urgence est de sauver des vies. Les efforts humanitaires ont pour but d'*alléger les souffrances extrêmes* des groupes très vulnérables au sein des populations par divers moyens. Les efforts de développement, pour leur part, visent à *remédier aux causes sociales et économiques sous-jacentes de la sous-alimentation et de la malnutrition*. Ces derniers exigent des ressources d'un tout autre ordre et se prolongent sur des années, voire des décennies. **Les interventions humanitaires peuvent porter atteinte à des objectifs et à des programmes à long terme de maintes façons.** Un écart dans les interventions de sécurité alimentaire sépare actuellement l'aide d'urgence à court terme et les programmes de développement à long terme. Les interventions d'urgence se conforment à d'importantes normes de qualité⁴, et elles ont permis de sauver de nombreuses vies lors de crises alimentaires récentes, mais un important problème se pose relativement à la pérennité de leurs résultats.

Les cinq aspects des interventions humanitaires les plus largement reconnus comme entravant l'appui aux objectifs de sécurité alimentaire à long terme sont les suivants :

Pressions liées au facteur temps. Les situations d'urgence exigent souvent une réponse rapide d'une durée maximale de trois à douze mois. Les premières semaines d'une crise sont cruciales, et il y a nécessité absolue d'agir rapidement. Étant donné la courte durée des interventions et la taille relativement réduite des équipes humanitaires, des efforts de coordination aux fins d'assurer une certaine pérennité des résultats de sécurité alimentaire mobilisent du personnel et un temps précieux au détriment d'activités qui sauvent des vies. Même quand de grandes équipes sont dépêchées sur le terrain pour répondre à une situation d'urgence, les forts taux de roulement de personnel entraînent souvent une rupture dans les programmes et l'impossibilité de transmettre la mémoire institutionnelle à d'autres acteurs dans la région touchée⁵.

Capacités gouvernementales limitées. La responsabilité d'une intervention d'aide incombe au premier chef aux autorités locales, régionales et nationales. Dans de nombreux cas, cependant, surtout dans les régions aux prises avec de multiples défis complexes, ces autorités n'ont ni la force ni les ressources nécessaires pour protéger les groupes de population vulnérables. Souvent, il est pratiquement impossible pour les équipes d'intervention de collaborer avec des agences locales ou les autorités nationales.

Critères de financement restrictifs imposés par les bailleurs de fonds. Les interventions humanitaires sont relativement bien financées dans le contexte de crises hautement médiatisées. Les bailleurs de fonds recherchent en général des résultats rapides et très visibles. Les intervenants sont donc confinés aux formes d'efforts qui sont financées. Selon un membre du personnel d'une ONG, « si vous pouvez livrer 200 camions de vivres aux bénéficiaires, les bailleurs de fonds

⁴ Au nombre des normes de qualité qui encadrent l'action humanitaire, on compte les normes Sphère (Sphère, 2011), la norme HAP de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité (HAP, 2010), le Code de conduite lors des opérations de secours en cas de catastrophes (RCRC, 1995), et le Guide ALNAP de l'évaluation de l'action humanitaire (ALNAP, 2006).

⁵ Voir Loquercio et al. (2006), pour une discussion sur les effets positifs et négatifs du roulement de personnel.

sont heureux. Mais si vous avez besoin de deux spécialistes en nutrition pour assurer la qualité des résultats, les bailleurs de fonds vous disent que vous devrez vous-mêmes amasser les fonds nécessaires. » En outre, le financement des interventions précoces et préventives fait manifestement défaut. Ce n'est généralement qu'au point culminant d'une crise que de larges sommes d'argent sont débloquées.

Faible participation des bénéficiaires. Dans une crise humanitaire aiguë, la population touchée est rarement en mesure de participer activement à des efforts de sécurité alimentaire. Bon nombre des acteurs humanitaires qui interviennent en cas de crise ne comprennent fondamentalement pas les capacités locales et n'y ont pas recours. De plus, cette distance entre le personnel et les bénéficiaires fait obstacle à la communication au sujet de l'assistance et des critères d'admissibilité. Étant donné la nature à court terme des programmes humanitaires, les bénéficiaires ont souvent l'impression que toutes les décisions liées à l'intervention sont prises par des acteurs externes et ne seront plus pertinentes une fois le projet terminé. Le choix des moyens et les méthodes de ciblage ont déjà suscité des différends, les bénéficiaires, par exemple, ne comprenant pas pourquoi certaines personnes recevaient des transferts monétaires inconditionnels tandis que d'autres devaient s'échiner à trouver des sources de revenus.

Manque de coordination. Cette lacune s'articule à deux niveaux : le manque de coordination *externe* entre différents types d'organisations travaillant dans le domaine de la sécurité alimentaire et des contraintes organisationnelles *internes* dans certaines agences qui répartissent les tâches entre des spécialistes en intervention humanitaire et des experts en développement, au lieu de déployer des experts du secteur de l'alimentation et de la nutrition qui œuvrent activement dans les deux contextes. Peuvent s'ensuivre des difficultés de coordination au sein des agences. Bien que tous les acteurs partagent les mêmes objectifs généraux, l'écart entre les programmes d'urgence et les projets de développement est souvent considéré « un peu comme la différence entre quelqu'un qui court le 100 mètres et quelqu'un qui court le marathon ». Cet écart donne occasionnellement lieu à un manque de confiance, voire à un sentiment de « jalousie », chez les acteurs du développement pour qui les interventions humanitaires étouffent les efforts continus de développement en vue de la sécurité alimentaire, et y font obstacle.

RECOMMANDATIONS

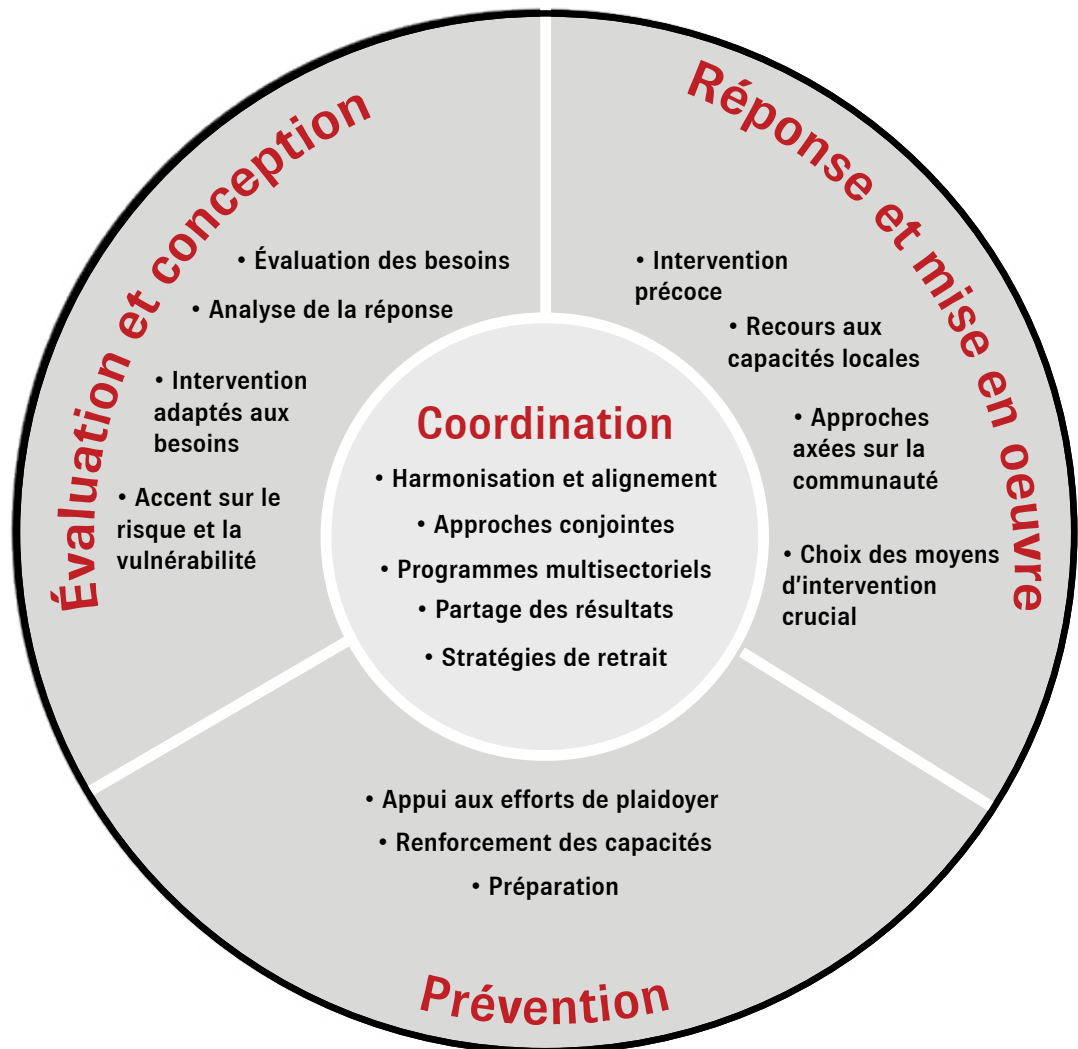
Les effets des programmes humanitaires devraient se prolonger au-delà de l'intervention même⁶. En fonction de cet objectif, nous formulons ci-après des recommandations qui devraient normalement contribuer à faire le pont entre les activités à court terme et les objectifs à long terme. Elles s'articulent toutes autour de l'enjeu de la **COORDINATION**, essentielle pour combler l'écart entre les activités à court et à long terme. Les intervenants ne doivent pas percevoir les crises humanitaires comme des événements isolés. Des efforts concrets doivent être déployés pour améliorer la collaboration avec d'autres acteurs, tant les agences d'aide et de développement que les autorités gouvernementales.

Les autres recommandations à l'intention des acteurs humanitaires sont réunies sous trois catégories qui ont trait à différentes facettes de l'intervention humanitaire. **ÉVALUATION ET CONCEPTION** : Une intervention efficace suppose une évaluation des besoins et une analyse de la

⁶ OCDE-CAD, 2002.

réponse adéquates. Les acteurs humanitaires doivent veiller à ce que les programmes soient conçus en fonction du contexte, afin de pouvoir tenir compte d'objectifs à long terme lors d'une intervention d'urgence. **RÉPONSE ET MISE EN ŒUVRE** : L'intervention doit être conçue de sorte que les bienfaits ne disparaissent pas au terme des efforts. Les acteurs humanitaires non seulement ont des choix difficiles à faire quand vient le temps de déterminer les moyens d'intervention, mais ils doivent aussi veiller à ce que l'intervention ait lieu en temps opportun et fasse appel le plus possible aux capacités de la communauté. Le principe *Ne pas nuire* devrait être au cœur de toutes les interventions humanitaires. **PRÉVENTION** : Les stratégies de prévention à long terme sont, indubitablement, beaucoup plus efficaces que les interventions humanitaires rapides. Les acteurs humanitaires doivent adapter leurs efforts d'urgence en fonction des exigences de sécurité alimentaire à long terme.

Ces recommandations sont schématisées dans le diagramme ci-après. Les différentes catégories ne sont pas strictement séparées les unes des autres. Les efforts liés à l'évaluation, à la réponse et à la prévention sont étroitement liés et se chevauchent dans la pratique. La coordination se trouve au centre parce qu'elle touche à toutes les catégories et est essentielle pour combler l'écart entre les objectifs à court et à long terme.



COORDINATION

L'action humanitaire doit être harmonisée si possible avec les activités courantes de sécurité alimentaire.

Une coordination et une interaction proactive accrues avec d'autres agences et projets **font en sorte que des interventions à court et à long terme déployées par de multiples acteurs aux mandats différents puissent s'arrimer**. L'harmonisation suppose la coordination des activités, la simplification des procédures et le partage de l'information pour éviter les chevauchements⁷. Les questions clés dans ce contexte sont : Qui doit intervenir et dans quelles circonstances? Quelle forme d'intervention est nécessaire? Quelle devrait être la durée de l'intervention et quelles sont les stratégies de retrait requises?

La transition entre les efforts de secours et de développement n'est pas linéaire. Les acteurs et les bailleurs de fonds devraient renoncer à l'idée d'un continuum et adhérer au concept selon lequel les **besoins humanitaires et de développement doivent se chevaucher**⁸. La *double approche* de la sécurité alimentaire consiste en (a) une action directe visant à remédier immédiatement à la faim dont souffrent les plus vulnérables et (b) des programmes à moyen et à long terme dans les domaines de l'agriculture durable, de la nutrition et du développement rural visant à éliminer les causes profondes de la faim et de la pauvreté. En pratique, les gestionnaires de programmes devraient abandonner l'idée d'une transition des acteurs humanitaires vers les acteurs du développement et s'efforcer de bâtir des chaînes ininterrompues ou des toiles d'intervention en collaboration avec d'autres parties prenantes de manière à assurer la pérennité des résultats réalisés.

Des interventions de sécurité alimentaire harmonisées conjuguent réduction de la malnutrition et protection des moyens de subsistance. Une coordination efficace est indissociable d'objectifs clairement définis, d'équipes, de durées et d'engagements financiers importants⁹. Bien qu'il y ait peu de temps pour entreprendre des efforts de coopération en situation de crise, des mesures pour assurer la coordination des efforts peuvent être prises au moment de la préparation de l'intervention. **Les activités qui risquent de porter atteinte aux efforts continus de développement doivent être évitées**. Des programmes de distribution alimentaire ou de transfert monétaire inadéquats, par exemple, peuvent modifier le comportement des bénéficiaires au titre de la relance économique ou faire indûment concurrence à l'agriculture et aux moyens de subsistance des populations locales.

Les interventions doivent être alignées sur les objectifs de sécurité alimentaire des stratégies de développement nationales.

L'alignement implique que les agences **basent leurs activités sur les stratégies de développement nationales des pays partenaires et coordonnent les actions de développement avec les administrations publiques**¹⁰. Il suppose aussi qu'elles respectent les normes, les réglementations et les procédures nationales.

En dépit des capacités potentiellement limitées des États, les activités devraient être coordonnées par (ou, du moins, *avec*) les autorités locales, régionales et nationales, dans la plus large mesure

7 OCDE, 2005.

8 Harvey et al., 2010.

9 ALNAP, 2011 (*Lesson 8*).

10 OCDE, 2005.

possible. Selon les Principes de Rome pour une sécurité alimentaire mondiale durable (2009), des efforts doivent être entrepris pour intensifier l'investissement dans des programmes formulés, élaborés, pris en charge et conduits par les pays. **Les intervenants doivent déployer des efforts tangibles pour recueillir de l'information sur les activités gouvernementales et les programmes de protection sociale** susceptibles d'être joints aux programmes d'urgence.

Dans les régions où les capacités gouvernementales sont insuffisantes, il n'y a *pas* lieu d'éviter les agences de l'État. Il faut plutôt déployer des efforts soutenus afin d'obtenir un mandat clair du gouvernement à l'endroit de l'intervention et d'établir un forum incluant les représentants de l'État, aux fins de coordination, de dialogue et de consultation. Les initiatives et les organes de coordination gouvernementaux en place¹¹ devraient être utilisés à leur plein potentiel pour favoriser l'appropriation de l'intervention par le gouvernement. Les gestionnaires de programme peuvent accroître la responsabilité du gouvernement en demandant explicitement à ses représentants de préciser leurs attentes. Pour ce faire, les représentants gouvernementaux doivent assumer une certaine part de responsabilité et clairement définir des stratégies en collaboration avec tous les acteurs impliqués dans un projet.

L'un des aspects essentiels d'une intervention qui appuie la réhabilitation d'une infrastructure productive est d'**assurer le maintien de la capacité de production établie durant l'intervention à court terme après le départ des intervenants**. Les stratégies de maintien peuvent inclure des contributions de la communauté, ainsi que des activités de plaidoyer auprès des autorités locales pour l'apport de ressources financières.

Les acteurs humanitaires qui prennent part à des interventions de sécurité alimentaire devraient promouvoir les approches de gestion par groupes sectoriels et conjointes.

Il est souhaitable d'établir des forums sous la direction des gouvernements nationaux afin de répondre aux questions : « Qui devrait intervenir? Quand et comment intervenir? » Les interventions continues en matière de sécurité alimentaire devraient être encadrées par des mécanismes de coordination nationaux qui favoriseraient la communication entre les différents acteurs. Dans les pays où les capacités gouvernementales sont insuffisantes, **l'approche de gestion par groupes sectoriels offre une solution de rechange efficace**. Des groupes sectoriels en sécurité alimentaire et en nutrition dans différents pays se sont attaqués à la tâche d'améliorer l'efficacité, la coordination, et la reddition de comptes dans l'ensemble du secteur, de manière à établir une cohérence au sein des enjeux transversaux qui impliquent de multiples acteurs.

D'autres initiatives nouvelles à grande échelle recèlent un potentiel considérable. Au Sahel, par exemple, à la fois le **Cadre conjoint humanitaire-développement** (JHDF) pour la sécurité alimentaire de la Commission européenne et la nouvelle **Joint Planning Cell** (JPC) pour le Sahel sous les auspices d'USAID axent leurs efforts sur l'intégration des programmes humanitaires et de développement. Ces structures, parce qu'elles ne dressent pas de frontières strictes pour le financement des efforts d'urgence et de développement, conviennent bien au contexte du Sahel. Le JHDF a pour but de promouvoir la sécurité alimentaire des personnes pauvres et vulnérables et préconise une analyse conjointe des causes et la détermination conjointe des formes d'intervention d'urgence par

¹¹ Dans le contexte du Sahel, on compte parmi les organes officiels : le Comité National de Secours d'Urgence et de Réhabilitation (CONASUR) au Burkina Faso, l'Initiative 3N (Nigériens Nourrissent Nigériens) au Niger, et le Comité Départemental de Développement (CODEP) en Mauritanie.



les experts humanitaires et du développement ainsi que les acteurs gouvernementaux¹². La JPC réunit elle aussi des équipes humanitaires et de développement afin de renforcer la résilience à travers le Sahel. Le groupe conjugue des programmes en cours et nouveaux pour appuyer les efforts de renforcement de la résilience au Burkina Faso, au Tchad, au Mali, en Mauritanie, au Niger et au Sénégal. Les programmes et les niveaux de financement sont établis en fonction du contexte dans chacun des pays¹³. Ces initiatives sont des exemples de bonnes pratiques qui peuvent orienter l'intégration des actions humanitaires et de développement.

ÉTUDE DE CAS

HARMONISATION et ALIGNEMENT : Réponse humanitaire aux inondations au Burkina Faso, 2010¹⁴

En juillet 2010, des inondations au Burkina Faso ont touché 105 000 personnes, et causé d'importants dommages à l'infrastructure socioéconomique et aux moyens de subsistance. Conformément au *Plan national multirisque de préparation et de réponse aux catastrophes*, l'équipe pays humanitaire (EPH) a organisé l'intervention. L'équipe était dirigée par le coordonnateur résident de l'ONU et comprenait le Conseil national de secours d'urgence et de réhabilitation (CONASUR), les autorités locales, des agences de l'ONU, et diverses ONG locales et internationales. Elle a préparé un Plan d'action humanitaire d'urgence multisectoriel.

Le Programme alimentaire mondial (PAM) était à la tête du secteur de l'aide alimentaire. Parmi les partenaires de mise en œuvre, on comptait des ONG internationales comme Oxfam, Aide à l'enfance, Action contre la faim (ACF) et Christian Aid; des organisations locales comme MICROFI et l'Alliance Technique d'Assistance au Développement (ATAD); et des représentants gouvernementaux de CONASUR et du ministère des Affaires sociales. Les organisations ont mis en commun leurs évaluations et stratégies d'intervention, et ont pris en charge une portion différente des efforts. Par exemple, le PAM et Christian Aid ont fourni de l'aide alimentaire en nature aux groupes vulnérables ciblés, tandis qu'Intermón Oxfam et ACF ont mené des projets d'argent contre travail pour la réhabilitation de l'infrastructure.



Malgré quelques retards dans la livraison de l'aide, l'intervention d'urgence en réponse aux inondations de 2010 est un cas exemplaire de réussite sur les plans de l'harmonisation et de l'alignement. En partageant l'information, en adaptant ses interventions à la situation et en adoptant des approches multisectorielles, la communauté humanitaire a réalisé une intervention massive bien coordonnée par des acteurs des secteurs humanitaires et du développement. Qui plus est, immédiatement après l'intervention d'urgence, un consortium d'organisations de mise en œuvre s'est joint à un projet de développement à long terme financé par la délégation de l'Union européenne au Burkina Faso. Le projet LRRD-REPI¹⁵, s'insérant dans le nouveau Cadre conjoint humanitaire-développement, était expressément conçu pour faire le lien entre les phases d'urgence et de développement à long terme.

¹² Sokpoh, 2013

¹³ USAID, 2012

¹⁴ Basé sur BCHA, 2010a/b; Sokpoh, 2013; Intermón Oxfam 2011, et données d'entrevues. Photo : Oxfam Burkina Faso, montrant un projet d'argent contre travail d'Intermón Oxfam pour la construction de nouveaux puits.

¹⁵ Lien entre les phases d'urgence, de réhabilitation et de développement – Relèvement des populations suite aux inondations

Les approches multisectorielles sont la clé de la sécurité alimentaire à long terme.

L'insécurité alimentaire, la sous-alimentation et la malnutrition durant les sécheresses ont de multiples et complexes causes, y compris l'effondrement des moyens de subsistance, l'absence d'eau potable, des conditions d'hygiène déficientes, des infections parasitaires, des épidémies, le déplacement et des traumatismes psychologiques. Les parties prenantes qui visent à traiter ou à prévenir l'insécurité alimentaire et la malnutrition doivent comprendre les causes directes et sous-jacentes du problème. **Les approches les plus probantes sont celles qui réunissent sécurité alimentaire et autres services de base essentiels**, plus particulièrement l'eau, l'assainissement et l'hygiène, mais aussi l'éducation, et les programmes de soins et de santé. Les camps, notamment, sont des environnements très propices à l'implantation d'approches multisectorielles, puisque l'ensemble de la population vit dans des conditions similaires et peut être joint assez facilement par des programmes de portée générale. Les efforts axés sur plus d'un problème durant la phase aiguë d'une crise facilitent la transition vers les interventions à long terme ultérieures.

Les parties prenantes doivent mettre en commun leurs évaluations et résultats.

La transparence dans les programmes humanitaires exige **honnêteté et ouverture dans les communications, ainsi que mise en commun de l'information pertinente en amont** dans une forme appropriée pour l'ensemble des parties prenantes¹⁶.

Les rapports d'évaluation fournissent de l'information essentielle aux autres agences et créent des données de base pour les interventions futures. La mise en commun permet l'arrimage entre les évaluations réalisées pour les contextes d'urgence et pour les contextes de développement. Le partage volontaire de ces rapports et résultats avec les autorités locales – outre le ministère d'exécution – et avec les autres parties prenantes dans la même zone, ainsi que la communication des études et des expériences favorisent la transparence, la coordination et la confiance. Par souci de transparence, les organisations devraient veiller non seulement à publier et à diffuser leurs propres évaluations et leçons tirées des interventions, mais aussi à **déployer des efforts soutenus pour obtenir cette même information des organisations partenaires**, plus particulièrement les ONG locales. Les partenaires locaux ne disposent souvent pas de l'infrastructure nécessaire pour diffuser largement leurs connaissances, mais elles possèdent par ailleurs une expertise cruciale et des réseaux établis dans une région donnée. Par information pertinente pour les programmes humanitaires, on entend les évaluations antérieures des besoins, les décisions antérieures de ciblage, les capacités existantes des communautés, les lieux où des programmes sont en cours, et les leçons apprises. Une gestion efficace de l'information est la clé de la prise de décisions, de la mobilisation des ressources et de la direction des programmes¹⁷.

Un programme cohérent exige des stratégies de retrait judicieuses.

Les stratégies de retrait facilitent la transition entre la phase de secours et de rétablissement. **Il peut être tout aussi important de savoir quand mettre fin à une intervention d'urgence que de savoir quand en amorcer une.** Les interventions comme les programmes d'alimentation d'appoint, si elles ne sont pas mises en œuvre conjointement à des programmes qui remédient aux *causes*

¹⁶ HAP, 2010; Sphère, 2011.

¹⁷ Grünewald et Paul, 2012.

sous-jacentes de la malnutrition, peuvent effectivement durer indéfiniment. Il convient de définir les critères de retrait en se fondant sur des motifs clairs basés sur les besoins. Les statistiques de retrait pour les interventions qui sauvent des vies comme les programmes d'alimentation d'appoint devraient inclure de l'information comme le taux de récupération, le taux de mortalité, le taux de défaillance, le taux de non-réponse et le taux de transfert. Le plan de retrait doit faire le lien avec les objectifs initiaux de l'intervention et prévoir une stratégie pour la création de partenariats locaux, nationaux et internationaux dans le but de faciliter la transition entre l'achèvement de l'intervention humanitaire et la programmation à long terme¹⁸.

ÉTUDE DE CAS

STRATÉGIES DE RETRAIT : Retrait progressif de l'aide humanitaire dans des camps de réfugiés au Tchad, 2012¹⁹

Depuis le milieu des années 2000, l'arrivée au Tchad de réfugiés soudanais en provenance du Darfour était largement médiatisée, mais celle quasi simultanée de réfugiés de la République centrafricaine était plutôt ignorée. En 2012, CARE a fourni de l'aide humanitaire à des réfugiés de la République centrafricaine dans quatre camps installés à la frontière sud du Tchad. Étant donné les conditions de sécurité imprévisibles dans leur pays, les personnes déplacées n'avaient aucune possibilité de rapatriement immédiat. Dans ce contexte, l'agence a élaboré une stratégie de retrait pour éliminer progressivement l'aide humanitaire tout en faisant le pont avec des projets de développement à long terme. Au départ, CARE distribuait des rations alimentaires à quelque 35 000 réfugiés dans la région. L'agence a commencé à en réduire la quantité au moment où le gouvernement local amorçait la distribution de terres agricoles aux réfugiés. Dans un effort harmonisé, l'UNHCR fournissait parallèlement de l'équipement agricole et des semences. Dès juin 2012, CARE pouvait cesser complètement ses distributions alimentaires dans le camp de Yaroungo, puisque les efforts coordonnés des acteurs dans la région avaient permis la réalisation du grand objectif d'autosuffisance des réfugiés.



ÉVALUATION ET CONCEPTION

L'action humanitaire en réponse à l'insécurité alimentaire doit être basée sur une évaluation des besoins et une analyse de la réponse systématiques.

Dans les contextes où il y a risque accru de sous-alimentation et de malnutrition des populations, l'évaluation des besoins est essentielle pour comprendre le type, la teneur et l'étendue de l'insécurité alimentaire. Dans une crise aiguë, une évaluation initiale rapide et multisectorielle²⁰ peut suffire pour dégager dans les meilleurs délais une vision claire d'un contexte spécifique à un moment donné, mais dans les situations de crise prolongées, **l'évaluation se veut une démarche continue.**

¹⁸ ALNAP et ProVention, 2007 (*Lesson 4*).

¹⁹ Basé sur CARE 2012. Photo : CARE International, montrant des réfugiés de la République centrafricaine au Tchad.

²⁰ Parmi les outils d'évaluation rapide, on compte l'Évaluation multisectorielle initiale rapide (MIRA) et l'Outil d'évaluation de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance d'urgence en 48 heures.

Les gestionnaires de programmes auraient intérêt à adopter des méthodes d'évaluation perfectionnées²¹ et à réaliser des analyses conjointes avec d'autres parties prenantes. En tenant compte des objectifs à long terme, l'évaluation doit permettre de déterminer :²²

- Qui a besoin d'aide et pourquoi?
- Quel est l'impact sur les moyens de subsistance et quelles sont les stratégies d'adaptation utilisées?
- Quelles formes d'aide sont nécessaires et pour combien de temps?
- Quelles sont les ressources locales disponibles?
- Que font les autres agences? Quel type de coopération est possible et réalisable?

L'analyse de la réponse est une étape cruciale qui s'insère entre l'évaluation des besoins et la planification de l'intervention. Elle implique l'analyse de l'impact probable de mesures alternatives et des recommandations quant à la panoplie d'efforts nécessaires pour répondre le mieux possible aux besoins recensés. Les décisions relatives à la fourniture d'aide alimentaire, de transferts monétaires, ou d'une combinaison de ces moyens, ou à des mesures totalement autres, devraient toujours s'appuyer sur une analyse objective et des buts clairement définis²³. **Les interventions initiales devraient être adaptées au fur et à mesure de l'évolution du contexte.** Par exemple, des interventions basées sur des transferts monétaires peuvent se révéler appropriées à la reprise des marchés, mais inappropriées en cas de poussée d'inflation.

Les interventions de sécurité alimentaire doivent être adaptées en fonction du contexte. Il faut éviter les solutions uniques.

Les interventions humanitaires doivent **tenir compte du contexte environnemental local, des capacités existantes, et des efforts de développement en cours.** Antérieurement, les interventions liées à l'alimentation avaient souvent tendance à ne prendre en compte ni les besoins recensés par la population ni les ressources de la communauté. Elles faisaient plutôt partie d'une panoplie de solutions uniques établies, comprenant la distribution généralisée d'aide alimentaire et d'intrants agricoles, dans laquelle on puisait²⁴. Dans les situations d'urgence, la stabilité et la prévisibilité d'une intervention, ainsi que sa mise en œuvre dans les meilleurs délais sont aussi essentielles à sa réussite que le transfert des ressources lui-même. Une évaluation multisectorielle des moyens de subsistance, plutôt qu'une évaluation de la seule sécurité alimentaire, peut contribuer à une meilleure adéquation de la réponse à la situation²⁵. Les gens qui vivent dans des régions aux prises avec des crises chroniques n'ont pas connu d'autres réalités. Différents groupes (communautés pastorales, agropastorales, agricoles, etc.) ont adopté différentes stratégies d'adaptation. Les efforts humanitaires devraient viser à recenser ces stratégies en collaboration avec les acteurs locaux, les agences publiques et les organisations de la société civile, et à les appuyer, aux fins de renforcer la résilience des communautés²⁶.

21 P. ex., le Cadre intégré de classification de la phase humanitaire et de la sécurité alimentaire, le Score de diversité alimentaire des ménages, l'Évaluation de la sécurité des moyens de subsistance des ménages, et des outils d'analyse de marché comme l'Analyse cartographique des marchés en situation d'urgence (EMMA).

22 Basé sur Comité permanent inter agences (IASC), 2010.

23 Voir aussi ALNAP et ProVention, 2007 (*Lesson 3*).

24 Levine et Chastre, 2004.

25 ALNAP, 2011 (*Lesson 11*).

26 ALNAP et ProVention, 2007 (*Lesson 1*).

Mettre l'accent sur les concepts de risque et de vulnérabilité.

Le potentiel de l'intervention humanitaire s'étend au-delà de la réponse immédiate. **Des efforts de prévention de nouvelles crises peuvent et doivent faire partie intégrante des activités quotidiennes des acteurs humanitaires.** L'action humanitaire doit fournir un soutien ciblé aux communautés en vue de stimuler l'innovation, l'expérimentation et la diversification des moyens de subsistance²⁷. Selon le principe *Ne pas nuire*, l'intervention en situation d'urgence doit répondre à des besoins à court terme, réduire la nécessité pour les populations touchées d'adopter des stratégies d'adaptation potentiellement nuisibles, et appliquer toutes les mesures raisonnables pour éviter d'exposer les bénéficiaires à d'autres préjudices.

Dans les situations complexes, les acteurs humanitaires devraient établir un seul programme souple qui fait le pont entre les phases humanitaires et de développement, et qui met l'accent sur les risques et vulnérabilités propres au contexte. La capacité et l'expérience humanitaires affirmées jouent dès lors un rôle important. Les intervenants humanitaires ne sont pas que des acteurs à court terme et ils devraient **s'efforcer de devenir des experts du secteur qui agissent en étroite collaboration avec les acteurs du développement et d'autres parties prenantes clés.** Les spécialistes doivent promouvoir activement des approches de programmes conjointes qui garantiront une stabilité accrue du personnel et créeront des synergies dans les régions à risque. En résultera un meilleur arrimage entre les interventions à court et à long terme.

RÉPONSE ET MISE EN ŒUVRE

L'intervention précoce contribue à améliorer les impacts à long terme sur la sécurité alimentaire.

Dans notre contexte de mondialisation, les crises à évolution lente ne causent plus de surprise. Or, malgré l'extrême perfectionnement des systèmes d'alerte modernes, **un écart entre l'alerte et la réponse** persiste encore souvent. Les systèmes d'alerte précoce ont actuellement de piètres résultats au titre du déclenchement rapide d'interventions²⁸. Tant les acteurs humanitaires que du développement doivent s'attaquer à ce problème. La décision cruciale dans ce contexte consiste à définir *À partir de quel moment* on reconnaît qu'il y a crise alimentaire. Pour prendre cette décision, les acteurs humanitaires doivent déterminer des indicateurs de déclenchement objectifs²⁹, sonder les comités communautaires, et collaborer avec les autorités locales.

Les efforts précoces d'atténuation se sont révélés à la fois efficaces et efficaces pour la réduction des coûts des secours et du rétablissement. En témoigne une étude portant sur la crise alimentaire au Niger en 2005 qui illustre le coût d'une action tardive : au déclenchement de la crise en octobre 2004, il fallait 1 \$ par enfant par jour pour sauver des vies, alors que ce coût était passé à 80 \$ en juillet 2005³⁰. L'apport précoce de ressources a largement contribué à atténuer la paupérisation, à limiter la vente de biens de production, et à réduire la dépendance envers les prêts usuraires³¹. Afin d'injecter des ressources à des moments cruciaux et d'accroître les impacts à long terme, **les**

27 Oxfam, 2013.

28 Bailey, 2013.

29 Les indicateurs devraient être basés sur des paramètres mesurables, telles les précipitations et la prévalence de la malnutrition aiguë sévère. Des seuils d'alerte prédéterminés devraient déclencher des réponses rapides.

30 Mousseau, 2006, p. 13.

31 Grünewald et Paul, 2012; Bailey, 2013.

acteurs humanitaires doivent connaître et comprendre le cycle saisonnier des cultures et le calendrier des entrées et sorties de fonds.

Les projets humanitaires doivent prolonger et amplifier les capacités existantes et les expériences antérieures.

Dans les régions qui souffrent d'insécurité alimentaire chronique, des ONG locales sont souvent à pied d'œuvre, réalisant des programmes de développement à long terme. Les interventions humanitaires devraient **prolonger et amplifier leurs connaissances et expertise en matière de ciblage et de conception de stratégies de retrait judicieuses**. Il y aurait lieu d'intégrer aux programmes des mécanismes et des capacités communautaires déjà établis et, dans la mesure du possible, d'utiliser les structures gouvernementales en place pour assurer l'arrimage des apports multisectoriels.

Dans les interventions de sécurité alimentaire, surtout, la tendance au recours à de l'aide non liée en lieu et place de l'aide en nature liée et un **approvisionnement accru auprès de sources locales et régionales** constituent d'importantes améliorations par rapport aux méthodes antérieures³². Parmi les retombées à long terme de ces changements, on compte la stimulation de la production agricole et des marchés.

Le ciblage des groupes les plus vulnérables fait partie des moyens les plus employés et s'est soldé par des retombées positives à long terme. L'apport d'un soutien nutritionnel aux enfants durant les 1 000 premiers jours de leur vie, ainsi qu'aux femmes enceintes et allaitantes s'est révélé efficace pour prévenir les troubles du développement comme le rabougrissement et l'arrêt de croissance chez les enfants, concourant dès lors à renforcer la résilience.

Les acteurs humanitaires doivent renforcer les approches basées sur la communauté.

Le renforcement de la participation des membres de la communauté est une tâche ardue. S'entend de la participation, **l'engagement des populations touchées dans au moins une des phases du cycle du projet** : évaluation, conception, mise en œuvre, surveillance et évaluation³³. Il incombe aux acteurs humanitaires de trouver les capacités locales et d'y avoir recours. Un désir compréhensible de rapidité d'action dans les situations d'urgence peut l'emporter sur le respect de l'engagement à s'adjoindre des membres de la communauté; mais cette nécessaire diligence ne devrait pas faire obstacle aux bonnes pratiques de programmation. Bien qu'il puisse être plus facile de planifier une intervention d'urgence sans s'adjoindre les acteurs sur le terrain, il importe d'y intégrer les réalités locales pour que ses résultats se prolongent au-delà de la mise en œuvre. Il est beaucoup plus facile de consulter les bénéficiaires lors d'une crise à évolution lente que dans une situation d'urgence soudaine.

Il est recommandé de travailler avec les **comités de sélection locaux** et d'impliquer les chefs coutumiers de manière à assurer la transparence du ciblage et des critères d'admissibilité. Les communautés possèdent plus d'information au sujet de leurs membres que les agences externes, et leur participation à la prise de décisions peut favoriser leur appropriation des processus et des résultats et un meilleur suivi.

³² Maxwell et al. 2008a

³³ ALNAP, 2003.

Les approches basées sur la communauté exigent toutefois une évaluation et un suivi attentifs. La création de mécanismes communautaires peut certes, dans certains cas, bâtir le capital social et renforcer la cohésion, mais elle risque aussi de consolider les structures de pouvoir en place au détriment des besoins des groupes très marginalisés (p. ex., les mères célibataires, les personnes handicapées, et les personnes vivant avec le VIH/sida), qui sont la plupart du temps les personnes les plus vulnérables³⁴. Dans les cultures où les femmes ne sont pas à l'aise de discuter devant l'ensemble de la communauté et ses chefs, il faut mettre sur pied des forums et d'autres mécanismes destinés uniquement aux femmes de sorte qu'elles participent à la prise de décisions, d'autant plus sur les questions qui les touchent le plus directement³⁵.

Le choix de la forme d'intervention est crucial pour faire le pont avec les objectifs à long terme.

La forme d'intervention optimale est fonction du contexte du projet. La présente section offre un *bref* survol des moyens communément utilisés durant les interventions humanitaires dans les zones d'insécurité alimentaire chronique³⁶. Y figure un sommaire des transferts et mesures nutritionnelles de la panoplie des moyens d'intervention humanitaire³⁷, ainsi que leurs avantages et inconvénients dans différents contextes.

AIDE ALIMENTAIRE EN NATURE : Fourniture de rations, à intervalles réguliers, à toutes les personnes touchées dans une zone géographique (distribution générale), ou à des individus ou groupes spécifiques dans une zone géographique (distribution ciblée). **Mesure appropriée qui peut sauver des vies quand la réponse est tardive ou la nourriture temporairement inaccessible**³⁸. Les distributions devraient combler l'écart entre les besoins alimentaires des bénéficiaires et la quantité de nourriture qu'ils sont en mesure de se procurer pour répondre à leurs besoins. **L'aide alimentaire en nature n'est qu'une solution à court terme et doit être apportée dans les meilleurs délais**, soit *avant* que les populations touchées adoptent des stratégies d'adaptation négatives à long terme. Cette aide, qui risque d'hypothéquer le développement à long terme en portant atteinte à la production et aux marchés locaux, doit être éliminée progressivement dès le retour d'aliments adéquats dans la région touchée. Quand les populations peuvent recommencer à se procurer des vivres dans les marchés locaux, d'autres formes d'aide deviennent plus efficaces et efficaces, comme les transferts monétaires ou les bons d'achat.

TRANSFERTS MONÉTAIRES : Fourniture d'argent à des individus ou à des ménages qui vise généralement à répondre aux besoins alimentaires de base des gens ou à les aider à acheter des biens essentiels pour le rétablissement de leurs moyens de subsistance. Ils sont appropriés quand les marchés locaux sont sur pied et que les gens peuvent s'y procurer des aliments et des biens, et quand l'argent peut être remis et dépensé en toute sécurité. Les transferts monétaires sont ou bien conditionnels ou bien inconditionnels. Un *transfert monétaire conditionnel* est assorti de certaines exigences pour les bénéficiaires (p. ex., se présenter dans un centre médical ou dans un lieu de formation). Le *transfert monétaire inconditionnel* est utilisé plus largement durant la phase aiguë d'une crise, parce qu'**il représente un moyen rapide et utile d'accroître le pouvoir d'achat d'un individu ou d'un ménage en période d'extrême besoin.**

34 ALNAP, 2011 (*Lesson 5*).

35 REGLAP, 2012.

36 À noter que la liste des moyens d'intervention dont il est ici question n'est *pas exhaustive*, étant donné la portée du présent document. Pour plus de précisions, voir IASC (2008), Maxwell et al. (2008a), CaLP (2010), Harvey et al. (2010), et Sphère (2011), ainsi que les ressources qui figurent dans l'annexe 2.

37 Parmi la panoplie de moyens d'intervention dont il n'est pas question ici, on compte des mesures spéciales à l'intention de groupes ciblés particuliers, comme la fourniture d'intrants agricoles aux agriculteurs ou des mesures liées au bétail pour les communautés de pasteurs. Voir, p. ex., LEGS (2009), CIAT (2006).

38 ALNAP, 2011 (*Lesson 10*).

Au nombre des principaux avantages du transfert monétaire, on compte la souplesse et le fait que les gens peuvent affecter les sommes reçues à de multiples fins, en réponse à leurs besoins spécifiques. **Le transfert monétaire est un moyen très efficace d'aider les gens**, parce qu'il permet d'offrir un soutien d'une valeur supérieure à un plus grand nombre de bénéficiaires que l'aide en nature. Selon les données recueillies, il vaut mieux remettre l'argent aux femmes, parce que celles-ci sont plus susceptibles d'affecter l'argent à des besoins du ménage³⁹. Les transferts d'argent sont également très pertinents pour certains groupes, dont les communautés de pasteurs, parce qu'elles ont des relations très étroites avec les marchés et parce qu'elles peuvent facilement emporter l'argent avec elles⁴⁰.

Par ailleurs, il y a lieu d'user de prudence dans le recours à des transferts monétaires parce qu'ils peuvent miner les efforts continus de développement. Les acteurs du développement font souvent état d'effets de dissuasion : les bénéficiaires peuvent s'habituer à recevoir des transferts monétaires au cours des interventions humanitaires et ne plus vouloir ultérieurement contribuer aux efforts de développement à long terme non assortis de rémunération inconditionnelle. En conséquence, **il faut toujours associer aux transferts monétaires inconditionnels des explications claires quant à leur raison d'être et à leur but**. Des critères de sélection objectifs doivent être établis de concert avec la communauté, et des mécanismes de plainte fonctionnels mis en place. En outre, il doit y avoir coordination à l'échelle régionale des programmes de transfert monétaire, de sorte que les différentes agences adoptent des pratiques harmonisées.

Les acteurs de la mise en œuvre devraient considérer les transferts monétaires comme **un outil qui peut être utilement combiné avec d'autres formes d'interventions** (p. ex., le soutien nutritionnel). En concevant et en mettant en œuvre des interventions de secours basées sur des transferts monétaires, les agents humanitaires doivent répondre à plusieurs questions qui visent à en évaluer l'arrimage avec la phase de développement à long terme :

- Y a-t-il des programmes d'assistance sociale en place dans la région où le projet est mis en œuvre?
- Y a-t-il des possibilités, pour les bénéficiaires, de faire le pont entre les transferts monétaires d'urgence et l'aide à long terme?
- Les programmes d'assistance sociale offrent-ils la possibilité de recenser les groupes vulnérables?
- Les programmes en cours comptent-ils des mécanismes pour la remise d'argent?
- La capacité des gouvernements locaux impliqués dans les programmes d'assistance sociale peut-elle être accrue?

Puisque les contextes évoluent, **il y a lieu d'évaluer l'à-propos des mesures de transfert monétaire à intervalles réguliers**⁴¹. Les transferts monétaires sont des solutions viables en situation d'urgence quand les marchés sont sur pied, d'importants facteurs de dissuasion existent pour la production et les risques d'inflation sont faibles.

³⁹ ALNAP, 2011 (*Lesson 9*).

⁴⁰ ALNAP et ProVention, 2007.

⁴¹ Harvey and Bailey, 2011.

BONS D'ACHAT : Sous la forme de coupons, de jetons ou de cartes électroniques, les bons d'achat offrent l'accès à des biens ou à des services prédéterminés. Ils augmentent le pouvoir d'achat des individus ou des ménages, et peuvent garantir l'accès à des aliments et augmenter la consommation alimentaire. Les programmes de bons d'achat, tout comme les transferts monétaires, exigent que les marchés soient sur pied et que les biens essentiels y soient offerts. Ils sont plus pertinents dans les situations à évolution lente que dans celles à évolution rapide, parce qu'il faut plus de temps pour les établir.

Les bons d'achat peuvent être utilisés pour répondre à des buts précis en complément d'autres formes d'intervention. Par exemple, quand on traite la malnutrition à l'aide de programmes d'alimentation thérapeutique ou d'appoint, les bons d'achat peuvent être utilisés à titre d'incitatifs en les assortissant de la condition, pour les bénéficiaires, de participer à ces programmes⁴². Ils constituent d'utiles moyens d'augmenter la disponibilité d'aliments frais au sein du ménage, réduisant dès lors le risque de partage indu de rations alimentaires thérapeutiques⁴³.

Les programmes de bons d'achat assurent un meilleur contrôle sur l'approvisionnement voulu en biens spécifiques que les transferts monétaires. En conséquence, **ils peuvent contribuer efficacement à certains objectifs à long terme, comme l'amélioration de l'état nutritionnel des bénéficiaires**. Le personnel humanitaire doit aussi évaluer, comme dans le cas des transferts monétaires, la mesure selon laquelle un programme de bons d'achat peut être arrimé à des projets en cours dans la zone d'intervention.

ARGENT CONTRE TRAVAIL et VIVRES CONTRE TRAVAIL : Projets de travail temporaires où les bénéficiaires reçoivent de l'argent ou des vivres en échange de travaux de restauration, de réhabilitation ou de construction d'installations pour la communauté ou les ménages. Ces projets sont d'efficaces mécanismes de distribution en contrepartie de travaux, dans les cas où les ménages ciblés comptent de la main d'œuvre excédentaire et où les travaux ne nuisent pas aux stratégies d'adaptation fructueuses⁴⁴. Étant donné qu'ils contribuent à la réhabilitation d'infrastructures productives, **ces projets établissent un lien essentiel entre les objectifs des programmes à court terme et à long terme**. Le principal objectif des programmes de vivres contre travail est d'accroître la consommation alimentaire de l'individu ou du ménage parallèlement à la production de biens utiles. Les projets d'argent contre travail, pour leur part, permettent aux participants d'utiliser les sommes reçues comme ils l'entendent et, en conséquence, sont souvent perçus comme renforçant davantage l'autonomie des bénéficiaires que les projets de vivres contre travail.

Ces projets présentent toutefois certains inconvénients, dont le fait de n'être accessibles qu'à un certain nombre de bénéficiaires en mesure de réaliser les travaux demandés. En outre, la participation à des projets d'aide peut constituer une conduite indigne pour les bénéficiaires – le personnel des projets doit par conséquent **s'assurer de l'approbation préalable des exigences de travail par les communautés touchées**. Certains groupes désavantagés, incapables de participer aux travaux, nécessitent une assistance spéciale. Les interventions qui exigent du travail de la part des bénéficiaires doivent être soigneusement orchestrées, afin de ne jamais faire obstacle à d'autres activités productives de moyens de subsistance comme l'ensemencement ou la récolte. Les programmes d'argent et de vivres contre travail sont généralement plus complexes et coûteux que les transferts

⁴² Voir Dunn (2009) pour un excellent exemple d'un programme de bons d'achat d'aliments frais remis aux personnes responsables d'enfants mal nourris dans le camp de réfugiés de Dadaab. Non seulement augmente-t-il la diversité de l'alimentation au sein du ménage bénéficiaire, mais il étend aussi la couverture d'un programme d'alimentation d'appoint pour les enfants.

⁴³ ACF, 2012.

⁴⁴ ALNAP, 2011 (*Lesson 11*).

monétaires, du fait qu'ils requièrent la sélection et la conception de projets spéciaux de travail. Les acteurs humanitaires doivent recevoir l'approbation des autorités locales et signer des accords qui énoncent clairement les rôles et les responsabilités, notamment par rapport à l'entretien ultérieur des installations construites.

INTERVENTIONS EN NUTRITION : Fourniture de soins qui sauvent des vies et servent d'assises à des efforts ultérieurs de renforcement de la résilience.

Les programmes d'alimentation d'appoint (PAA) permettent de fournir des aliments d'appoint nutritifs à des groupes vulnérables, afin de traiter la malnutrition aiguë modérée ou légère, ou de prévenir une détérioration de l'état nutritionnel de groupes vulnérables ciblés. Ces programmes sont souvent axés sur les femmes enceintes ou allaitantes, et les enfants de moins de deux ans. Ils visent à prévenir la malnutrition aiguë sévère, qui hypothèque le développement des enfants à long terme.

Les programmes d'alimentation thérapeutique (PAT) visent à sauver la vie de personnes qui souffrent de malnutrition aiguë sévère. Ils conjuguent l'administration des médicaments habituels et d'aliments thérapeutiques spécifiques (souvent prêts-à-l'emploi), et des soins personnalisés. Pour donner de bons résultats, le PAT doit reposer sur une expertise solide et être offert dans les structures de santé locales où on renforcera les capacités de la communauté et formera des professionnels de la santé locaux. La qualité des aliments fournis est primordiale; il a été démontré que les farines de céréales enrichies à bas prix font plus de tort que de bien⁴⁵.

Les programmes d'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (ANJE) ont pour but de prévenir la mortalité chez les enfants de moins de cinq ans et d'améliorer leurs perspectives de croissance et de développement à long terme. Grâce à la promotion de l'allaitement précoce, exclusif et continu (ou la fourniture de substituts nutritifs quand l'allaitement est impossible, p. ex., pour les patients atteints du VIH/sida), les nourrissons et les jeunes enfants ont une alimentation nutritive et saine qui renforce leur système immunitaire et leur résilience.

La supplémentation en micronutriments permet d'assurer un apport suffisant en minéraux et en vitamines pour prévenir et traiter les maladies, et pour réduire la mortalité. Dans les régions frappées d'insécurité alimentaire chronique, où la déficience en micronutriments est généralisée au sein des populations, les crises risquent d'en exacerber les effets. Dans le but d'assurer un approvisionnement stable en micronutriments, il y a lieu d'intégrer les programmes aux structures de santé en place, où le personnel sera en mesure de poursuivre la supplémentation auprès des groupes vulnérables une fois que les intervenants humanitaires auront quitté les lieux.

Le choix des formes d'intervention dans une région donnée est une tâche à la fois importante et difficile pour les gestionnaires de projets humanitaires, qui doivent veiller à la convergence entre leurs interventions et les efforts de développement à long terme. Il est possible, avec les efforts de coordination nécessaires, d'adapter les programmes qu'on aura conjugués durant la phase d'intervention humanitaire en fonction des objectifs de développement à long terme et du contexte propre à chaque situation.

⁴⁵ MSF, 2011.

ÉTUDE DE CAS

RECOURS AUX CAPACITÉS EXISTANTES ET À DES APPROCHES MULTISECTORIELLES : Réponse à la sécheresse au Niger, 2012⁴⁶

Plus de six millions de personnes ont été touchées par la crise de la sécheresse au Niger en 2012. Aide à l'enfance a mis sur pied une intervention précoce en janvier, ciblant les régions de Zinder, de Maradi et de Diffa. En avril, les programmes préventifs de transferts monétaires cédaient le pas à des interventions d'urgence pour sauver des vies. Les activités, arrimées au Plan d'intervention d'urgence du gouvernement, s'inséraient dans une approche multisectorielle de « programme unique » qui prolongeait et amplifiait les interventions en cours dans le pays.



Plus de 120 000 enfants de moins de cinq ans, ainsi que des femmes enceintes et allaitantes ont reçu un traitement pour la malnutrition dans des centres médicaux exploités par le ministère de la Santé. En parallèle, l'agence procédait à des distributions générales de denrées alimentaires en collaboration avec le Programme alimentaire mondial, et fournissait des transferts monétaires aux ménages vulnérables durant la période creuse. Optant pour une approche multisectorielle, Aide à l'enfance s'est aussi livrée à des activités d'eau, hygiène et assainissement (WASH) dans la région, fournissant des trousseaux d'hygiène, des comprimés pour purifier l'eau, du savon et des seaux. De plus, l'agence a distribué des semences et de l'équipement agricole aux familles pour les aider à rétablir leurs moyens de subsistance.

PRÉVENTION

Les intervenants humanitaires devraient mettre leur expertise au service d'efforts de plaidoyer, tout en respectant les principes de neutralité et d'impartialité.

La sécurité alimentaire est indissociable de la motivation et de la capacité des gouvernements à concevoir et à mettre en œuvre des plans à long terme⁴⁷. En arrimant leurs projets aux initiatives gouvernementales en cours, les agences peuvent faire un usage stratégique des ressources disponibles pour contribuer au renforcement des capacités de leurs homologues gouvernementaux⁴⁸. En l'absence de leadership gouvernemental en situation de crise, il faut que des experts accompagnent les autorités dans la conception de programmes-pays et de plans d'intervention d'urgence qui comportent des stratégies nationales d'ensemble aptes à orienter les interventions⁴⁹.

Tout en respectant les principes de neutralité et d'impartialité qui définissent maintenant leur travail, **les intervenants humanitaires peuvent mobiliser la société civile et les communautés touchées afin d'influencer les décideurs**. Dans la mesure du possible, les projets devraient être conçus de manière à ce que les parties investies de responsabilités répondent de leurs actes⁵⁰.

⁴⁶ Basé sur Aide à l'enfance 2012a/b. Photo : Rachel Palmer, montrant une petite fille qui reçoit une ration alimentaire d'appoint.

⁴⁷ Harvey et al., 2010.

⁴⁸ ALNAP, 2011 (*Lesson 7*).

⁴⁹ Le Programme de protection des moyens de production du gouvernement éthiopien est un modèle de pratique exemplaire. Comportant une réserve pour imprévus accessible en cas de situations d'urgence, il offre un cadre tant pour les interventions humanitaires que les efforts de développement.

⁵⁰ Oxfam, 2013.

Les données et la documentation que recueille et prépare le personnel humanitaire peuvent servir d'outils de plaidoyer auprès des gouvernements et des bailleurs de fonds. Les acteurs humanitaires qui répondent à une crise devraient de plus en plus envisager la possibilité de mettre en œuvre des projets pilotes dans différentes communautés pour améliorer la pratique fondée sur l'expérience⁵¹. Les données recueillies dans ces expériences pilotes peuvent être utilisées pour améliorer les politiques publiques et les pratiques de financement. Il est possible de déployer de tels efforts sans risquer de compromettre les principes humanitaires de neutralité et d'impartialité.

Les projets devraient inclure le renforcement des capacités et le transfert des connaissances.

Même s'il n'est pas l'objectif principal des projets humanitaires, **le renforcement des capacités, tout comme celui des connaissances, de la population cible devrait faire partie intégrante de chaque intervention.** Les projets d'aide humanitaire étant financés à court terme et individuellement dans des contextes difficiles et fragiles, les intervenants humanitaires ont souvent peu de latitude pour appliquer des mesures spécifiques de renforcement des capacités, de formation et de transfert des habiletés à l'échelle locale. Dans ce contexte, le renforcement des capacités se veut plutôt l'intégration d'éléments de programme qui stimulent l'« infrastructure cognitive » locale. Il suppose l'intégration d'activités qui contribuent à la pérennité de l'intervention, notamment l'augmentation des capacités de la population touchée de s'organiser, d'établir des structures de soutien, d'adapter ses pratiques et de préserver ses biens. Dans le cadre des évaluations menées préalablement aux interventions d'aide alimentaire, il y a donc toujours lieu de recenser les capacités existantes des populations, des agences publiques et des acteurs de la société civile locaux.

Les interventions d'urgence en santé qui nécessitent un personnel important (p. ex., les programmes d'alimentation thérapeutique) devraient mettre l'accent sur **la participation et la formation de personnel infirmier et de professionnels de la santé communautaire locaux.** Les intervenants humanitaires peuvent aussi améliorer la gestion communautaire pour le diagnostic et le traitement de la malnutrition aiguë modérée en s'adjoignant des membres de la communauté dans leurs activités, montrant notamment aux aidants comment effectuer le test MUAC⁵² et transmettant leurs connaissances sur les façons de limiter la propagation de maladies transmissibles.

Le mode d'**implication des comités locaux** devrait permettre d'en munir les membres d'habiletés importantes, comme l'usage de la technologie moderne et la création de systèmes d'alerte précoce locaux. La mobilisation de la société civile sous la forme de comités de sélection dans les zones d'intervention où ces comités n'existent pas encore peut contribuer à l'amélioration ultérieure de la coordination locale. Ces comités peuvent aider à recenser, préalablement à une crise, les segments de la population qui risquent de souffrir de la faim, de maladies et de pauvreté et, dès lors, permettre une réponse plus rapide et efficace.

Les acteurs humanitaires doivent promouvoir la planification et la préparation d'urgence.

La responsabilité de renforcer la résilience incombe tant aux acteurs du développement qu'aux acteurs humanitaires. **Les interventions humanitaires ne doivent pas miner les efforts continus**

⁵¹ Maxwell et al., 2008b.

⁵² Mesure du périmètre brachial (PB).

de renforcement de la résilience. Les agences qui œuvrent dans des régions sensibles à la sécheresse devraient baser leurs programmes sur la gestion du cycle des sécheresses, mener des analyses conjointes pour établir les moments propices à leurs interventions, et effectuer une vérification de l'état de préparation en prévision de leurs interventions. À la suite de la phase aiguë d'une crise, les experts humanitaires peuvent contribuer à l'élaboration de cadres de planification avancée et à la préparation en fonction de nouvelles situations d'urgence dans les régions lourdement susceptibles de crises récurrentes. Les crises ayant tendance à suivre un cycle prévisible, il faut planifier les efforts d'aide humanitaire et les conjuguer aux efforts de développement. La préparation est le tremplin en vue de l'intégration des interventions d'urgence au sein des efforts de développement. Elle requiert, avec la planification, la collaboration étroite des acteurs tant humanitaires que du développement.

En outre, dans la mesure du possible, l'infrastructure établie pour les interventions humanitaires devrait être conçue de manière à appuyer le changement durable. Par exemple, la protection et le rétablissement des moyens et des capacités de production devraient déjà être pris en compte durant les phases de l'intervention humanitaire.

ANNEXE 1 – RÉFÉRENCES

- ACF** (2012). *Emerging Good Practice in the Use of Fresh Food Vouchers*. Action Contre La Faim International. <http://www.actionagainsthunger.org/publication/2012/01/emerging-good-practice-use-fresh-food-vouchers>.
- ALNAP** (2003). *Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action. London: Overseas Development Institute. <http://www.alnap.org/resource/5271.aspx>.
- ALNAP** (2006). *Evaluating Humanitarian Action Using the OECD-DAC Criteria. An ALNAP Guide for Humanitarian Agencies*. http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf.
- ALNAP** (2011). *Humanitarian Action in Drought-Related Emergencies. Lessons*. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action Lesson Paper. <http://www.alnap.org/resource/6156.aspx>.
- ALNAP and ProVention** (2007). *Slow-Onset Disasters: Drought and Food and Livelihoods Insecurity. Learning from Previous Relief and Recovery Responses*. Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action/ProVention Consortium. <http://www.alnap.org/resource/5243.aspx>.
- Bailey, R.** (2013). *Managing Famine Risk: Linking Early Warning to Early Action*. Chatham House Report. <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/190589>.
- CaLP** (2010). *Delivering Money: Cash Transfer in Emergencies*. <http://www.cashlearning.org/resources/library/6-delivering-money-cash-transfer-mechanisms-in-emergencies>.
- CARE** (2012). *CARE Chad Program Overview, June 2012*.
- CIAT** (2006). *Seed Aid for Seed Security: Advice for Practitioners*. International Center for Tropical Agriculture and Catholic Relief Services. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/seed_aid_seed_security.pdf.
- Dunn, S.** (2009). *Fresh Food Voucher Project by Action Against Hunger in Dadaab Refugee Camps, Kenya*. External Evaluation. <http://www.cashlearning.org/resources/library/57-external-evaluation-fresh-food-voucher-project-by-action-against-hunger-in-dadaab-refugee-camps-kenya>.
- Grünewald, F. and Paul, J.** (2012). *From Early Warning to Reinforcing Resilience: Lessons Learned From the 2011-2012 Sahel Response*. Report for the IASC Principles. <https://ochanet.unocha.org/p/Documents/Lesson%20Learning%20Review.%20Early%20Action%20and%20Resilience%20in%20the%20Sahel.pdf>.
- HAP** (2010). *The 2010 HAP Standard in Accountability and Quality Management*. Humanitarian Accountability Partnership. <http://www.hapinternational.org/projects/standard/hap-2010-standard.aspx>.
- Harvey, P., Proudlock, K., Clay, E., Riley, B., and Jaspars, S.** (2010). *Food Aid and Food Assistance in Emergency and Transitional Contexts: A Review of Current Thinking*. Humanitarian Policy Group. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/6038.pdf>.

- Harvey, P. and Bailey, S.** (2011). *Cash Transfer Programming in Emergencies*. Humanitarian Practice Network, Good Practice Review 11. <http://www.odihpn.org/hpn-resources/good-practice-reviews/cash-transfer-programming-in-emergencies>.
- IASC** (2008). *Harmonised Training Package: Resource Material for Training on Nutrition in Emergencies*. Inter-Agency Standing Committee, Global Nutrition Cluster. http://www.unscn.org/en/gnc_http/howto-htp.php#howtousehtp.
- IASC** (2010). *Minimum Guidelines for Agricultural and Livelihood Interventions in Humanitarian Settings*. Somalia Inter-Agency Standing Committee, Agriculture and Livelihood Cluster. <http://reliefweb.int/report/somalia/minimum-guidelines-agricultural-and-livelihood-interventions-humanitarian-settings>.
- Intermón Oxfam** (2011). *Insécurité Alimentaire au Sahel et Inondations 2010: L'Expérience Intermón Oxfam en Matière de Cash For Work*. Intermón Oxfam Burkina Faso.
- LEGS** (2009). *Livestock Emergency Guidelines and Standards*. Practical Action Publishing. <http://www.livestock-emergency.net/userfiles/file/legs.pdf>.
- Levine, S. and Chastre, C. et al.** (2004). *Missing the Point: An Analysis of Food Security Interventions in the Great Lakes*. Humanitarian Practice Network Paper 47. <http://www.odi.org.uk/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/510.pdf>.
- Loquercio, D., Hammersley, M., and Emmens, B.** (2006). *Understanding and Addressing Staff Turnover in Humanitarian Agencies*. Humanitarian Practice Network Paper 55. Humanitarian Policy Group. www.odihpn.org/download/networkpaper055pdf
- Maxwell D. Sadler K., Sim, A. Mutonyi, M., Egan R., and Webster, M.** (2008a). *Emergency Food Security Interventions*. Humanitarian Practice Network, Good Practice Review 10. http://www.odihpn.org/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=2963.
- Maxwell D., Webb P., Coates J., and Wirth J.** (2008b). *Rethinking Food Security in Humanitarian Response*. Paper Presented to the Food Security Forum; April 16–18, Rome.
- Mousseau, F. and Mittal, A.** (2006). *Sahel: A Prisoner of Starvation? A Case Study of the 2005 Food Crisis in Niger*. <http://www.oaklandinstitute.org/content/sahel-prisoner-starvation-case-study-2005-food-crisis-niger-0>.
- MSF** (2011). *Childhood Malnutrition: What Happens Now?* Médecins Sans Frontières Briefing Paper. <http://www.doctorswithoutborders.org/publications/article.cfm?id=5592&cat=briefing-documents>.
- MSF** (2012). *Malnutrition in the Sahel: One Million Children Treated – What's Next?* Médecins Sans Frontières Background Document. <https://www.doctorswithoutborders.org/publications/article.cfm?id=6127&cat=briefing-documents>.
- OCHA** (2010a). *Burkina Faso: Emergency Humanitarian Action Plan*. <http://reliefweb.int/report/burkina-faso/burkina-faso-emergency-humanitarian-action-plan-2010>.
- OCHA** (2010b). *Inondations au Burkina Faso: Rapport de Situation No. 4*. <http://reliefweb.int/report/burkina-faso/inondations-au-burkina-faso-ocha-rapport-de-situation-no-4>.

- OECD** (2005). *Paris Declaration on Aid Effectiveness, Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability*. Organization for Economic Cooperation and Development. <http://www.oecd.org/dataoecd/11/41/34428351.pdf>.
- OECD** (2008). *Accra Agenda for Action*. Organization for Economic Cooperation and Development. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/49650173.pdf>.
- OECD-DAC** (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Paris: OECD Development Assistance Committee. <http://www.oecd.org/dataoecd/40/7/43184177.pdf>.
- Oxfam** (2013). *Learning the Lessons? Assessing the Response to the 2012 Food Crisis in the Sahel to Build Resilience for the Future*. Oxfam Briefing Paper 168. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/learning-the-lessons-assessing-the-response-to-the-2012-food-crisis-in-the-sahe-281076>.
- RCRC** (1995). *The Code of Conduct for the International Red Cross and Red Crescent Movement and NGOs in Disaster Relief*. <http://www.ifrc.org/Docs/idrl/I259EN.pdf>.
- REGLAP** (2012). *Good Practice Principles on Community Development for Use in DRR in the Drylands of the Horn of Africa*. www.alnap.org/resource/7880.aspx.
- Save the Children** (2012a). *Niger Food Crisis Response Strategy: January 2012 – December 2012. April 2012 Revision*.
- Save the Children** (2012b). *Alive, Surviving, and Thriving: Save the Children Supports Families Through the Hunger Crisis in West Africa*. <http://www.savethechildren.ca/document.doc?id=295>.
- Sokpoh, B.** (2013). *De l'Urgence à la Résilience : Capitalisation des Leçons Apprises*. Groupe URD. <http://www.urd.org/IMG/pdf/UrgenceAResilience-LeconsApprises.pdf>.
- Sphere** (2011). *Humanitarian Charta and Minimum Standards in Humanitarian Response*. <http://www.sphereproject.org/>.
- USAID** (2012). *The Sahel Joint Planning Cell*. Fact Sheet. http://senegal.usaid.gov/sites/default/files/sahel_jpc_fact_sheet_1-4-2013.pdf.

ANNEXE 2 – RESSOURCES COMPLÉMENTAIRES

ÉVALUATION ET CONCEPTION

- Albu, M.** (2010). *The Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*. Practical Action Publishing.
<http://emma-toolkit.org/get/download/>.
- FAO and ECHO** (2011). *Developing a Response Analysis Framework for Food Security Emergencies*. http://www.fao.org/fileadmin/templates/tc/tce/pdf/Response_Analysis_Framework_Discussion_Papers.pdf.
- ICRC/IFRC** (2008) *Guidelines for Assessment in Emergencies*.
www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-en.pdf
- IIRR/Acacia Consultants/Cordaid** (2008) *Drought Cycle Management: A Toolkit for the Drylands of the Greater Horn*. International Institute for Rural Reconstruction.
- IPC Global Partners.** (2008). *Integrated Food Security Phase Classification: Technical Manual*.
<http://www.fao.org/docrep/010/i0275e/i0275e.pdf>.
- Seaman, J. et al.** (2000). *The Household Economy Approach: A Resource Manual for Practitioners*.
www.savethechildren.org.uk/foodsecurity/publications/manual.htm.
- WFP** (2009). *Emergency Food Security Assessment Handbook*. 2nd Edition.
http://home.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp203246.pdf.
- Young, H. and Jaspars, S.** (2006). *The Meaning and Measurement of Acute Malnutrition in Emergencies: A Primer for Decision-makers*. Humanitarian Practice Network Paper 56.
www.odihpn.org/download.asp?id=2112&ItemURL=documents/gpr4.pdf.

TRANSFERTS MONÉTAIRES

- Bailey S. and Hedlund K.** (2012). *The Impact of Cash Transfers on Nutrition in Emergencies and Transitional Contexts*. Humanitarian Policy Group. <http://www.odi.org.uk/publications/6338-cash-transfer-nutrition-emergency-transition-humanitarian>.
- CaLP** (2013). *Cash Programming Resources*. <http://www.cashlearning.org/resources/library>.
- Cross T. and Johnston A.** (2012). *Cash Transfer Programming in Urban Emergencies: A Toolkit for Practitioners*. http://www.cashlearning.org/downloads/resources/calp/CaLP_Urban_Toolkit_web.pdf.
- Harvey, P.** (2007). *Cash-Based Responses in Emergencies*. www.odi.org.uk/hpg/cash_vouchers.html.
- ICRC** (2007). *Guidelines for Cash Transfer Programming*. International Red Cross and Red Crescent Movement.
<http://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-cash-en.pdf>.
- Meyer, J.** (2007). *The Use of Cash/Vouchers in Response to Vulnerability and Food Insecurity: Case Study Review and Analysis*. WFP South Africa.

Oxfam (2006). *Cash Transfer Programming in Emergencies*. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/cash-transfer-programming-in-emergencies-115356>.

Oxfam GB/Concern Worldwide (2011). *Walking the Talk: Cash Transfers and Gender Dynamics*. <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/walking-the-talk-cash-transfers-and-gender-dynamics-131869>.

ARGENT CONTRE TRAVAIL et VIVRES CONTRE TRAVAIL

GTZ and BMZ (2003). *Practitioner's Guide: Food for Work (FFW) – Integrated Food Security Programmes*. www.methodfinder.net/download_all.html?file=files/documents/methods_examples/0053%20-%20Food%20for%20Work%2C%20Integrated%20Food%20Security%20Programmes%20%28IFSP%29%20-%20Method.pdf.

MercyCorps (2007). *Guide to Cash-for-Work Programming*. <http://www.mercycorps.org/files/file1179375619.pdf>.

Oxfam (2002). *Cash for Work Programming: A Practical Guide*. http://www.unscn.org/layout/modules/resources/files/Cash_for_work_programming_a_practical_guide.pdf.

NE PAS NUIRE

CDA. (2004). *The Do No Harm Handbook: The Framework for Analyzing the Impact of Assistance on Conflict*. Collaborative for Development Action. <http://www.cdainc.com/dnh/docs/DoNoHarmHandbook.pdf>

INTERVENTION PRÉCOCE

Bailey, R. (2013). *Managing Famine Risk: Linking Early Warning to Early Action*. Chatham House Report. <http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/190589>.

Venton, C., Fitzgibbon, C., Shitarek, T., Coulter, L., and Dooley O. (2012). *The Economics of Early Response and Disaster Resilience: Lessons from Kenya and Ethiopia*. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/67330/Econ-Ear-Rec-Res-Full-Report_20.pdf.

STRATÉGIES DE RETRAIT

C-SAFE. (2005) *What We Know about Exit Strategies: Practical Guidance for Developing Exit Strategies in the Field*. <http://reliefweb.int/report/world/what-we-know-about-exit-strategies-practical-guidance-developing-exit-strategies-field>.

WFP (2005). *Exiting Emergencies: Programme Options for Transition from Emergency Response*. <http://www.wfp.org/sites/default/files/Exiting%20Emergencies%20-%20%282005%29.pdf>.

HARMONISATION et ALIGNEMENT

ODI (2005). *Harmonisation and Alignment in Fragile States*. DAC Learning and Advisory Process on Difficult Partnerships. <http://www.odi.org.uk/resources/download/2443.pdf>

INTERVENTIONS EN NUTRITION

ACF (2011). *Maximising the Nutritional Impact of Food Security and Livelihoods Interventions: A Manual for Field Workers*. http://www.actionagainsthunger.org/sites/default/files/publications/maximising_the_nutritional_impact_of_fsl_interventions_0.pdf.

IASC (2008). *Harmonised Training Package: Resource Material for Training on Nutrition in Emergencies*. Inter-Agency Standing Committee, Global Nutrition Cluster. http://www.unscn.org/en/gnc_http/howto-htp.php#howtousehtp.

IFE Core Group. (2007). *Infant and Young Child Feeding Practices in Emergencies: Operational Guidance for Emergency Relief Staff and Programme Managers*. <http://www.enonline.net/pool/files/ife/ops-guidance-2-1-english-010307-with-addendum.pdf>.

Shoham, J. (1994). *Emergency Supplementary Feeding Programmes: A Good Practice Review*. www.odihpn.org/download.asp?id=2114&ItemURL=documents/gpr2.pdf.

The Lancet (2008). *Series on Maternal and Child Undernutrition*. <http://www.thelancet.com/series/maternal-and-child-undernutrition>.

WFP and UNHCR (2011). *Guidelines for Selective Feeding: The Management of Malnutrition in Emergencies*. <http://www.unhcr.org/4b7421fd20.html>.

PARTICIPATION

ALNAP (2006b). *Guide on Participation by Crisis-Affected Populations in Humanitarian Action: A Handbook for Practitioners*. www.alnap.org/publications/guide_handbook/index.htm.

INTERVENTIONS PASTORALES ET AGRICOLES

CIAT (2006). *Seed Aid for Seed Security: Advice for Practitioners*. International Center for Tropical Agriculture and Catholic Relief Services. http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/seed_aid_seed_security.pdf.

LEGS (2009). *Livestock Emergency Guidelines and Standards*. Practical Action Publishing. <http://www.livestock-emergency.net/userfiles/file/legs.pdf>.

Shihemi, A. and Berloff, A. (2010). *Minimum Guidelines for Agriculture and Livelihoods Interventions in Humanitarian Settings*. IASC Agriculture and Livelihoods Cluster, Nairobi. http://www.disasterreduction.net/fileadmin/user_upload/drought/docs.

CIBLAGE

Taylor, A. and Seaman, J. (2005). *Targeting Food Aid in Emergencies*. ENN Supplement Series No. 1. <http://www.enonline.net/pool/files/ife/supplement22.pdf>.

SCUK (2004). *Community-Managed Targeting and Distribution of Food Aid: A Review of the Experience of Save the Children UK in Sub-Saharan Africa*. <http://www.savethechildren.org.uk/resources/online-library/community-managed-targeting-and-distribution-of-food-aid-a-review-of-the-experience-of-save-the-children-uk-in-sub-saharan-africa>.

WFP (2006). *Targeting in Emergencies*. <http://www.wfp.org/sites/default/files/wfp083629.pdf>.

BONS D'ACHAT

WFP (2008). *Vouchers and Cash Transfers as Food Assistance Instruments: Opportunities and Challenges*. <http://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/eb/wfp187787.pdf>.

ANNEXE 3 – PERSONNES CONTACTÉES

ABDELKADER, Ibrahim, *Food Assistance Specialist*, **PLAN Niger**
ASANTE, Edwin, *West Africa Regional Director, Humanitarian and Emergency Affairs*, **World Vision**
BARIYANGA, Dennis, *Operations Manager*, **IFRC**
BEREHOUDOUYOU, Roland Berenger, *Regional DRM Manager*, **PLAN International**
BOUWEYE, Hambaly, *Chargé des Programmes*, **ISCV**
BULTEN, Odile, *Emergency Specialist*, **UNICEF**
CHARPENTIER, Vincent, *Expert-Sénior*, **CESAO**
CHUINARD, Raphael, *Emergency Coordinator*, **WFP Chad**
DEGUEURCE, Stéphane, *Chargé Mission Sécurité Alimentaire*, **WFP Burkina Faso**
GAMLI, Innocent Atsuvi, *Vulnerability Assessment and Mapping Officer*, **WFP Mauritania**
GARBA, Ousmane, *Accountability Manager*, **World Vision**
HAMADOU, Hamidou, *Food Security and Livelihood Coordinator*, **Save the Children**
HAMIDOU, Abdoulaye, *Food Security and Livelihood Officer*, **OXFAM Niger**
HOORELBEKE, Patricia, *Nutrition Specialist*, **UNICEF**
KABA, Issoumaila, *Conseiller de Programme Santé*, **PLAN Burkina Faso**
KELEM, Dimitri, *Nutritionniste*, **PLAN Burkina Faso**
KONATE, Claudine, *Assistante de la Coordinatrice Médicale*, **MSF France**
KONATE, Sosthène, *Responsable, Programme Action Humanitaire*, **OXFAM Burkina Faso**
KRISHNAN, Unni, *Head of Crisis Response*, **PLAN international**
LAFITE, Anaïs, *West Africa Regional Representative*, **Action Contre La Faim**
LEUMENI, Patrice, *Program Manager*, **ONG ADN/KAMNA**
MANI, Saidou, *Responsable Technique Sécurité Alimentaire*, **Action Contra La Faim**
MATYAS, David, *Resilience Advisor*, **Save the Children**
McHUGH, Julie, *Chargée de Projets Humanitaires*, **OXFAM Québec**
McLENNAN, Cristy, *Program Manager, Humanitarian and Emergency Response*, **Save the Children**
MICHEL, Maxime, *Advisor, Gender in Emergencies*, **OXFAM Québec**
MORAZAIN, Monique, *Program Officer, Humanitarian and Emergency Response*, **Save the Children**
MOURTALA, Mahamane, *Chargé de Programme Humanitaire*, **Karkara**
NABIAS OUEDRAOGO, Fatimata, *Conseillère de Programme Protection et Droits de l'Enfant*, **PLAN Burkina**
NANA, Tiga Pierre, *Cash Transfer and Livelihood Manager*, **Save the Children**
OUANDAOGO, Issaka, *Responsable Plaidoyer et Campagne*, **OXFAM Burkina Faso**
RAY, Kevin, *Deputy Country Director*, **Mercy Corps**
RASTSTETTER, Bill, *Niger Country Representative*, **Catholic Relief Services**
SANCHEZ, Frederic, *Senior Program Manager - Emergencies*, **Plan Canada**
SAWADOGO, Lamissi, *Coordonnateur Santé/Nutrition*, **Save the Children**
SAWADOGO, Victor, *Chargé de Formation*, **Association Zood-Nooma**
SCHNEIDER, Fabien, *Program Unit Manager*, **Médecins Sans Frontières**
SOMBIE, Hortense Hien, *Coordinatrice Développement Communautaire*, **Red Cross Burkina**
SOUMANA, Fatouma Zara, *West Africa Regional Emergency Coordinator*, **CARE International**
SOURADJA, Mahaman, *Head of Emergency Response Unit*, **Catholic Relief Services Niger**
TAHIROU, Lawan, *Vulnerability Analysis and Mapping*, **WFP**
TASCHEREAU, Jean-Pierre, *Head of Emergency Operations, Disaster and Crisis Management*, **IFRC Canada**
THOMAS, Sébastien, *DRR, FSL Advisor, Intermón* **OXFAM**
YAYE, Mounkaila, *Coordonnateur Sécurité Alimentaire*, **Red Cross Niger**
ZANGO, Constant, *Président*, **ATAD**