

برنامج  
الأغذية  
العالمي



Programme  
Alimentaire  
Mondial

World  
Food  
Programme

Programa  
Mundial  
de Alimentos

**Première session ordinaire  
du Conseil d'administration**

**Rome, 20–23 février 2006**

## **QUESTIONS DE POLITIQUE GÉNÉRALE**

**Point 5 de l'ordre du  
jour**

*Pour approbation*

**F**

Distribution: GÉNÉRALE

**WFP/EB.1/2006/5-A**

23 janvier 2006

ORIGINAL: ANGLAIS

## **LE CIBLAGE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE**



Le tirage du présent document a été restreint. Les documents présentés au Conseil d'administration sont disponibles sur Internet. Consultez le site WEB du PAM (<http://www.wfp.org/eb>).

## NOTE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**Le présent document est présenté au Conseil d'administration pour approbation.**

Le Secrétariat invite les membres du Conseil qui auraient des questions de caractère technique à poser sur le présent document à contacter les fonctionnaires du PAM mentionnés ci-dessous, de préférence aussi longtemps que possible avant la réunion du Conseil.

Directeur, PDP:	M. S. Samkange	tél.: 066513-2767
Chef, PDPT:	M. N. Crawford	tél.: 066513-3122

Pour toute question relative à la distribution de la documentation destinée au Conseil d'administration, prière de contacter Mme C. Panlilio, Assistante administrative de l'Unité des services de conférence (tél.: 066513-2645).



## TABLE DES MATIÈRES

	<b>Pages</b>
<b>RESUME</b>	<b>4</b>
<b>PROJET DE DECISION</b>	<b>5</b>
	<b>Paragraphes</b>
<b>I. LE PAM ET LE CIBLAGE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE</b>	<b>1-7</b>
<b>A. Introduction</b>	<b>1-4</b>
<b>B. Définition</b>	<b>5-6</b>
<b>C. Politiques du PAM liées au ciblage</b>	<b>7</b>
<b>II. OPERATIONS ET ERREURS DE CIBLAGE</b>	<b>8-28</b>
<b>A. Ciblage géographique: analyse et cartographie de la vulnérabilité et évaluation des besoins d'urgence</b>	<b>9-15</b>
<b>B. Ciblage au niveau des ménages ou des individus</b>	<b>16-24</b>
<b>C. Erreurs d'inclusion et d'exclusion</b>	<b>25-28</b>
<b>III. BONNES PRATIQUES DE CIBLAGE</b>	<b>29-51</b>
<b>A. Principes généraux</b>	<b>30-35</b>
<b>B. Gestion des informations dans l'optique du ciblage</b>	<b>36-42</b>
<b>C. Estimation des coûts du ciblage</b>	<b>43-48</b>
<b>D. Participation et communication dans l'optique d'un meilleur ciblage</b>	<b>49-51</b>
	<b>Pages</b>
<b>IV. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE CIBLAGE</b>	<b>23</b>
<b>ANNEXE</b>	<b>25-27</b>
<b>Liste des sigles utilisés dans le présent document</b>	<b>28</b>



## RESUME

Le ciblage est une opération qui couvre toute la durée d'une opération d'aide alimentaire et pas seulement les phases initiales d'identification des bénéficiaires. La recherche d'un juste équilibre entre les erreurs d'inclusion et d'exclusion, les coûts d'opportunité et les coûts du programme est d'une grande complexité. Le présent rapport arrête les principes fondamentaux dont devront s'inspirer les décideurs dans diverses situations d'urgence en faisant appel à l'expérience acquise au fil des décennies par le PAM et par ses partenaires en matière de ciblage de l'aide alimentaire pendant les interventions d'urgence. Les principes présentés ici ont pour but d'aider le PAM à trouver le juste équilibre, sachant que toute urgence exige une analyse et des méthodes de ciblage adaptées à chaque situation.

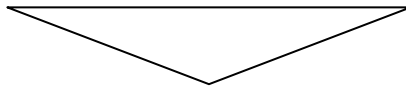
La section I passe en revue les définitions du ciblage et les politiques de ciblage du PAM dans les urgences. Les opérations et les erreurs de ciblage font l'objet de la Section II. La section III propose des recommandations en faveur de bonnes pratiques de ciblage.

Les données fournies par l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité, l'alerte rapide et les évaluations des besoins d'urgence sont les premiers éléments utilisés pour l'aide alimentaire et aident à établir les paramètres initiaux du ciblage. Le ciblage géographique est indispensable pour confirmer l'ampleur d'une crise alimentaire et il représente parfois le seul ciblage possible. Dans la plupart des cas cependant, il doit être complété par le ciblage des ménages ou des individus. Les organisations partenaires et les structures communautaires locales constituent des sources d'information précieuses pour l'établissement de critères de ciblage au niveau des ménages. La participation systématique des bénéficiaires à la définition des critères de ciblage devrait être la règle dans le cas des urgences à progression lente et des urgences récurrentes et devrait entrer progressivement dans la pratique à mesure que les crises survenues brutalement commencent à se stabiliser.

Indépendamment des informations fournies sur les progrès accomplis par rapport aux objectifs de ciblage initiaux, les systèmes de suivi devraient réévaluer régulièrement les critères de ciblage dans la perspective d'ajustements ultérieurs. Le coût du ciblage augmentant proportionnellement à son degré de précision, il faudrait que le PAM analyse les avantages offerts par les différentes approches envisageables et calcule les coûts correspondants.



## PROJET DE DECISION\*



Le Conseil appuie "Le ciblage dans les situations d'urgence" (WFP.EB.1/2006/5-A) et demande que les recommandations suivantes soient ajoutées au recueil des politiques:

Le ciblage, clé de voûte de toutes les opérations d'aide alimentaire menées par le PAM, devrait être une activité de gestion bien pensée et intégrée à tous les stades de la programmation. À mesure qu'une situation d'urgence évolue et que les besoins des populations changent en conséquence, le PAM doit modifier le choix de ses bénéficiaires, ses méthodes de ciblage et ses pratiques. Un ciblage réussi exige une analyse régulière et systématique d'une multitude de facteurs, notamment les problèmes différents auxquels se heurtent les hommes et les femmes dans une situation d'urgence. Le fait de fixer dès le départ des objectifs clairs, tenant compte de l'ensemble de ces facteurs, permettra d'assouplir par la suite les méthodes de ciblage sans compromettre les objectifs du projet. Le choix de modes de programmation et de livraison permettant de garantir que les vivres atteignent ceux qui en ont besoin est un élément tout aussi important du ciblage.

Les contraintes inhérentes aux urgences entraînent inévitablement des erreurs de ciblage. Le principal objectif du ciblage dans les urgences est de parvenir à un équilibre entre les erreurs d'exclusion, qui peuvent menacer des vies humaines, et les erreurs d'inclusion qui peuvent être cause de désorganisation ou de gaspillage. Dans les urgences aiguës, les erreurs d'inclusion sont plus acceptables que les erreurs d'exclusion. Le ciblage a également pour objectif d'assurer les conditions de sécurité nécessaires aux livraisons de produits alimentaires et la souplesse nécessaire face à des situations qui évoluent rapidement.

Les coûts augmentent en proportion du niveau et de la précision du ciblage. Le PAM devrait analyser les avantages offerts par les différentes approches envisageables et en calculer le coût, en gardant à l'esprit que, si l'efficacité par rapport au coût est satisfaisante de son point de vue, elle peut avoir pour corollaire une augmentation des coûts d'opportunité ou de transaction à la charge des bénéficiaires.

---

\* Ceci est un projet de décision. Pour la décision finale adoptée par le Conseil, voir le document intitulé "Décisions et recommandations" publié à la fin de la session du Conseil.



## I. LE PAM ET LE CIBLAGE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE

### A. Introduction

1. Le ciblage, c'est à dire le fait de recenser les communautés exposées à l'insécurité alimentaire et de fournir une aide alimentaire aux ménages et aux individus qui en ont besoin, constitue l'élément central de toutes les opérations d'aide alimentaire du PAM. Il touche du début jusqu'à la fin tous les aspects d'un programme, depuis l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV) initiales du problème, l'alerte rapide et l'évaluation des besoins jusqu'à l'évaluation finale, en passant par les ajustements de la programmation et le suivi. Dans les situations d'urgence, quand les conflits ou les catastrophes naturelles ont affecté les capacités du pays et des communautés et que l'information est souvent incomplète ou fluctuante, le ciblage pose des problèmes énormes. Les situations d'urgence complexes et les catastrophes naturelles ont des conséquences différentes pour les hommes et pour les femmes.
2. Dans les situations d'urgence complexes, la plupart des civils touchés par les conflits sont des femmes et des enfants, qui représentent par ailleurs jusqu'à 80 pour cent des personnes déplacées et des réfugiés. Un nombre très important de femmes deviennent donc chefs de famille, un facteur qui pèse dans les décisions en matière de ciblage.
3. Les distributions générales de vivres dans les situations d'urgence et dans les crises prolongées —distributions générales systématiques et distributions générales ciblées<sup>1</sup>— ont représenté environ 50 pour cent des dépenses opérationnelles du PAM en 2004 (Rapport annuel d'exécution 2004). Si le PAM a adopté des politiques de ciblage dans le cadre de divers types d'interventions d'urgence (voir encadré 1), il n'a pas de politique de ciblage globale dans le cas des distributions générales de vivres —qui représentent la plus forte proportion de ses opérations d'aide d'urgence.
4. Le présent document se propose d'arrêter les principes de base pouvant orienter la prise de décisions dans toutes sortes de situations d'urgence en faisant appel à l'expérience réunie durant des décennies par le PAM et ses partenaires dans le cadre d'interventions d'urgence. Les conclusions sont tirées: i) des résultats d'une étude thématique du ciblage dans les situations d'urgence entreprise par le Bureau de l'évaluation; ii) de consultations avec les partenaires; iii) de l'analyse de la documentation récente; iv) d'études de cas choisies et d'analyses des évaluations du PAM; et v) de l'ensemble des politiques et des pratiques de ciblage qui ont été mises au point année après année à l'intention du personnel du PAM.
5. Il n'est pas facile dans une situation d'urgence de trouver le juste équilibre entre la nécessité de faire face aux besoins immédiats et les contraintes de coût et de temps qu'implique un parfait ciblage —de toute façon, les résultats ne sont jamais parfaits. Les principes proposés ici visent à faire pour le mieux. La section I passe en revue les définitions du ciblage et les politiques de ciblage du PAM dans les urgences. Les opérations et les instruments de ciblage font l'objet de la section II. La section III recommande de bonnes pratiques de ciblage.

---

<sup>1</sup> Les distributions générales systématiques désignent les distributions de rations alimentaires destinées à une population tout entière, comme les habitants d'un camp ou d'une zone géographique, où chacun reçoit la même ration. Les distributions générales ciblées désignent des distributions de rations alimentaires à un sous-groupe, à savoir les personnes qui se distinguent du reste de leur communauté par leur besoin d'aide alimentaire.



## B. Définition

6. Le PAM définit le ciblage comme le processus consistant à sélectionner les secteurs et les populations devant promptement bénéficier d'un transfert de ressources. Un système de ciblage comporte des mécanismes permettant de définir les groupes cibles, d'identifier les membres des populations cibles, de faire en sorte que l'aide atteigne les bénéficiaires voulus et réponde à leurs besoins<sup>2</sup>. On parle d'erreur d'inclusion quand des gens reçoivent une aide alimentaire alors qu'ils ne répondent pas aux critères établis et d'erreur d'exclusion dans les cas où des gens ne reçoivent pas d'aide alors qu'ils satisfont les critères.
7. Le ciblage comporte deux activités principales: i) identification et sélection des communautés et des personnes ayant besoin d'aide alimentaire; et ii) choix de mécanismes de livraison et de distribution assurant la fourniture de l'aide aux femmes, aux hommes et aux enfants au moment où ils en ont besoin. L'identification des bénéficiaires est indispensable pour assurer un bon ciblage, mais les décisions de programmation sur les mesures à prendre et le calendrier à respecter pour atteindre ces populations ne sont pas moins importantes.

## C. Politiques du PAM liées au ciblage

8. Le PAM n'a pas une politique globale de ciblage dans les situations d'urgence. Cependant, différentes déclarations et directives de politique générale témoignent de la vaste expérience du Programme en ce qui concerne le ciblage dans les situations d'urgence (voir encadré 1).

### Encadré 1: Quelques déclarations de politique générale du PAM concernant le ciblage dans les situations d'urgence

#### Aide alimentaire et moyens de subsistance dans les situations d'urgence: Stratégies du PAM (WFP/EB.A/2003/5-A):

- Le PAM devrait se faire le défenseur non seulement de ceux dont la vie est menacée, mais aussi de ceux qui risquent de perdre leurs moyens de subsistance.
- Le ciblage des ménages exige davantage de temps et de ressources, parce qu'il est souvent difficile de comprendre leurs moyens de subsistance et d'apprécier leurs stratégies de survie.
- L'aide aux ménages dont les moyens de subsistance sont menacés par l'urgence peut augmenter la taille du groupe cible du PAM.

#### Principes humanitaires (WFP/EB.A/2004/5-C):

- "L'aide du PAM sera motivée uniquement par le besoin et n'établira aucune discrimination fondée sur l'origine ethnique, la nationalité, l'opinion politique, le sexe, la race ou la religion. Dans les pays, l'aide sera ciblée sur les populations les plus exposées aux conséquences des pénuries alimentaires, après qu'une évaluation approfondie des différents besoins et formes de vulnérabilité des femmes, des hommes et des enfants aura été effectuée."

<sup>2</sup> La définition de travail du PAM, tirée du Guide d'élaboration des programmes, est conforme aux définitions généralement admises du ciblage, par exemple: "l'opération consistant à choisir les secteurs et les populations éligibles et recevant effectivement une ressource" (Sharp, K., 1997. *Targeting Food Aid in Ethiopia*. Addis-Abeba, Save the Children); ou "la fourniture d'un type particulier ou d'une quantité donnée de produit alimentaire à un groupe de population déterminé" (Seaman, J. et Taylor, A., 2004. *Targeting Food Aid in Emergencies*. Oxford (Royaume-Uni), Emergency Nutrition Network).



### **Évaluation des besoins d'urgence (WFP/EB.1/2004/4-A):**

- Les évaluations des besoins d'urgence – fournissant des estimations du nombre de personnes dans le besoin et de l'importance des besoins – constituent la base des décisions de ciblage.
- Les évaluations des besoins sont renforcées par des informations sérieuses antérieures à la crise qui aident à déterminer avec l'exactitude et la rapidité voulues si les aliments sont nécessaires ou non.

### **La nutrition en période de crise: l'expérience du PAM et les difficultés à surmonter (WFP/EB.A/2004/5-A/3):**

- L'alimentation complémentaire ou thérapeutique est recommandée dans le cas de personnes souffrant de malnutrition.
- L'alimentation complémentaire systématique de sous-groupes de population spécifiques (enfants de moins de 5 ans, femmes enceintes et mères allaitantes) est recommandée à titre de mesure préventive quand la malnutrition aiguë dépasse 15 pour cent.

### **De la crise au redressement (WFP/EB.A/98/4-A):**

- Le ciblage devrait normalement s'améliorer – c'est à dire que le nombre de bénéficiaires devrait diminuer ainsi que celui des erreurs de ciblage – lorsqu'on passe des opérations de secours aux opérations de redressement.
- Les évaluations des besoins devraient se poursuivre pendant toute la durée d'une opération de manière à ce que les décisions de ciblage puissent suivre la dynamique de l'opération.
- Il faut évaluer l'efficacité et l'efficacé du ciblage au regard des coûts pour déterminer le niveau approprié de ciblage à différentes étapes du redressement.

### **La programmation à l'ère du SIDA: l'action du PAM dans la lutte contre le VIH/SIDA (WFP/EB.1/2003/4-B):**

- Le point d'entrée pour le PAM sera toujours la nutrition et la sécurité alimentaire. Les interventions du PAM aideront les bénéficiaires en fonction uniquement de la situation de leur sécurité alimentaire et de leur nutrition et non de leur séropositivité.

### **Politique concernant la problématique hommes-femmes (2003–2007). Engagements renforcés en faveur des femmes pour assurer la sécurité alimentaire (WFP/EB.3/2002/4-A):**

- Tout aussi importants sont les moyens d'impliquer les femmes dans le ciblage, la sélection, l'exécution et le suivi des activités.

## **II. OPERATIONS ET ERREURS DE CIBLAGE**

9. L'identification des populations ayant besoin d'aide alimentaire comprend deux étapes: le ciblage géographique et le ciblage au niveau des ménages ou des individus. Les deux étapes devraient se succéder mais, dans certains cas, par exemple lors de conflits armés, il peut arriver que seule la première soit possible.





## A. Ciblage géographique: analyse et cartographie de la vulnérabilité et évaluation des besoins d'urgence

10. Le ciblage géographique dans une situation d'urgence consiste à identifier des unités administratives, des secteurs économiques ou des régions habitées à forte concentration de personnes exposées à l'insécurité alimentaire. Les coordonnées géographiques sont établies par l'analyse de la vulnérabilité, qui prend en compte des indicateurs tels que la pluviométrie, le rendement des récoltes, les prix, l'existence d'un conflit et, si possible, les caractéristiques nutritionnelles et socio-économiques de la population. Une intervention d'aide alimentaire peut être justifiée quand ces indicateurs signalent un certain degré d'insécurité alimentaire dans une région. Au PAM, l'identification des populations à risque repose essentiellement sur l'analyse et la cartographie de la vulnérabilité (ACV), les systèmes d'alerte rapide et les évaluations des besoins d'urgence.
11. L'ACV utilise un cadre d'analyse standard composé de trois éléments: analyse complète de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité, systèmes de suivi de la sécurité alimentaire, systèmes d'information géographique et cartographie. La méthodologie suivie par le PAM tient compte des différences entre les sexes et explore la relation de cause à effet existant entre les rôles respectifs attribués à chaque sexe et les relations hommes-femmes, d'une part, et la sécurité alimentaire et la vulnérabilité, d'autre part. L'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité porte sur les politiques et les priorités nationales et cherche à mesurer la vulnérabilité des ménages et des communautés, afin d'identifier et de suivre les secteurs géographiques et les groupes de population prioritaires. L'identification par l'ACV des secteurs géographiques et des groupes de population devant faire face maintenant ou dans un avenir immédiat à une insécurité alimentaire aiguë menaçant les vies et les moyens de subsistance est une étape capitale de l'opération de ciblage.
12. Le système de suivi de la sécurité alimentaire assure la continuité: i) il identifie et suit l'évolution des variables de la sécurité alimentaire considérées comme cruciales pour la disponibilité, l'accès et l'utilisation des vivres; ii) il repère les menaces pesant sur la sécurité alimentaire des ménages; et iii) il fournit sans délai les données permettant de décider d'entreprendre une évaluation des besoins, d'influencer les politiques ou de modifier une intervention de sécurité alimentaire en cours. Les systèmes d'information géographique et la cartographie assurés par le PAM en étroite collaboration avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), intègrent à l'ACV différentes séries de données obtenues par satellite, afin d'améliorer le ciblage des secteurs géographiques et d'appuyer les évaluations à distance de la sécurité alimentaire dans les secteurs difficiles d'accès.
13. Au cours des dernières années, l'unité ACV a renforcé sa capacité et s'est employée à établir des données de référence pour 21 pays exposés à des crises, tout en préparant des données pour 20 autres pays. Du personnel spécialisé, recruté aux niveaux national et international, est maintenant présent dans plus de 50 bureaux de pays et bureaux régionaux, où il facilite les décisions initiales de ciblage et l'identification des principaux indicateurs qui, dans chaque pays, permettront de donner suite à ces décisions. De même, le PAM a renforcé ses méthodes et ses capacités d'évaluation des besoins au cours de ces dernières années.
14. À la méthode de l'ACV et du système de suivi de la sécurité alimentaire viennent s'ajouter les systèmes d'alerte rapide, qui suivent tout ce qui a trait à la sécurité alimentaire et à d'éventuelles crises (situation météorologique, ravageurs, rendement des récoltes et tensions politiques). Ces trois méthodes sont mutuellement complémentaires. Dès que se déclenche brutalement une urgence ou que s'annonce une crise imminente, une évaluation des besoins d'urgence, réalisée à partir de renseignements déjà disponibles, détermine si la



sécurité alimentaire des populations est menacée, si une aide alimentaire est nécessaire, quand et durant combien de temps, et pour combien de personnes. Le rôle de l'aide alimentaire et les objectifs d'une intervention sont habituellement définis directement à partir de l'évaluation, qui est indispensable pour identifier les catégories de femmes, d'hommes et d'enfants qui bénéficieront de l'aide alimentaire et décider ensuite du type d'intervention le mieux adapté. Dans les pays exposés à des crises, l'analyse de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité intègre des informations sur les scénarios d'urgence, qui facilitent et renforcent l'évaluation des besoins d'urgence lorsque la crise devient réalité.

15. La concentration géographique des besoins dépend de la nature de l'urgence; il peut s'agir de plusieurs petits camps ou hameaux aussi bien que de vastes superficies à l'échelle d'un ou de plusieurs pays. Le ciblage géographique est nécessaire pour définir les dimensions et l'ampleur d'une crise alimentaire justifiant une réaction humanitaire internationale. Comme le ciblage de l'ACV vise à identifier les secteurs à forte concentration de besoins, il comporte un risque intrinsèque d'erreur qui ne doit pas être négligé: un certain nombre de ménages vulnérables risquent d'habiter dans des régions où la majorité de la population n'a pas besoin d'aide et par suite d'être omis par l'analyse de l'ACV ou les évaluations des besoins d'urgence.
16. Dans le cas de situations d'urgence complexes, le ciblage de groupes entiers sur la base de la localisation géographique est parfois la seule méthode sensée ou réalisable, en particulier si: i) l'accès est limité; ii) les personnes concernées constituent un groupe relativement homogène en ce qui concerne les moyens de subsistance; et iii) les populations sont déplacées ou vivent en état de siège. À de rares exceptions près, tous les ménages vivant dans une région frappée par une crise n'ont pas besoin d'aide: le ciblage géographique est donc rarement suffisant.

## **B. Ciblage au niveau des ménages ou des individus**

17. Le ciblage au niveau des ménages ou des individus est nécessaire pour distinguer ceux qui ont besoin d'une aide alimentaire et ceux qui n'en ont pas besoin dans un secteur géographique déterminé. Il implique la sélection des groupes, des ménages ou des individus ayant le plus besoin d'aide alimentaire dans une communauté.
18. Les critères de ciblage des ménages sont établis au cas par cas, mais devraient normalement s'appuyer sur des indicateurs directs ou supplétifs de la vulnérabilité économique, physiologique, sociale et politique. On peut citer à titre d'exemple le revenu des ménages, la taille des parcelles ou la possession d'avoirs, les données anthropométriques ou l'état de santé, les caractéristiques démographiques, telles que l'âge, le sexe, ou le nombre de personnes à charge et l'appartenance à une ethnie ou à une minorité. L'analyse standard du PAM prend également en compte la diversité des régimes alimentaires, les sources de l'alimentation et les indicateurs du marché. La valeur relative de différents types de critère, comme les indicateurs sociaux ou les indicateurs économiques, est fonction du contexte.
19. Les seuils d'éligibilité, fixés en fonction du contexte et des objectifs de l'intervention, vont du niveau le plus restrictif (c'est-à-dire dénuement total et malnutrition grave) à un niveau plus ouvert (pauvreté moyenne et malnutrition modérée). Pour le PAM, les objectifs tirés de l'objectif stratégique 1 (sauver des vies) et de l'objectif stratégique 2 (préserver les moyens de subsistance) impliquent des seuils d'éligibilité différents. Les critères devraient être bien définis, vérifiables objectivement dans toute la mesure possible, communiqués et appliqués dans des conditions de transparence satisfaisantes. Plus les critères de ciblage



seront précis et restrictifs —et objectivement vérifiables— plus l'identification des bénéficiaires sera aisée<sup>3</sup>.

20. La méthode utilisée pour choisir les ménages ou les individus ayant besoin d'aide alimentaire est capitale pour le succès du ciblage. Évidemment, des méthodes plus coûteuses, exigeant davantage de temps et de personnel, qui sont généralement inapplicables dans le cas d'une urgence déclenchée brutalement, donnent lieu à moins d'erreurs. On procède souvent à un ciblage assez grossier au début d'une crise, quitte à l'affiner ensuite quand la situation se stabilise. Dans le cas d'urgences se développant lentement ou bien dans des régions aux prises avec des urgences répétées (inondations annuelles ou sécheresses cycliques), des méthodes plus complexes peuvent être utilisées dès le départ.

⇒ *Méthodes de ciblage au niveau des ménages ou des individus*

21. Les méthodes utilisées —isolément ou en association— pour le ciblage des ménages ou des individus peuvent se diviser comme suit<sup>4</sup>:

- **Ciblage administratif:** les ménages ou les individus sont choisis par des organismes ou par des personnes extérieures à la communauté au moyen de critères standard observables ou d'indicateurs tels que l'état nutritionnel ou des caractéristiques socio-économiques objectives. Le PAM fait souvent appel aux services des centres de nutrition, des dispensaires chargés de la protection maternelle et infantile et des établissements scolaires pour choisir ce type de groupes cibles.
- **Ciblage réalisé en concertation avec la communauté:** les ménages ou les bénéficiaires sont choisis avec la participation des membres de la communauté, tels que les chefs traditionnels ou religieux, des comités alimentaires spécialement constitués, composés à égalité d'hommes et de femmes, ou les autorités locales, sur la base de critères établis avec le concours desdites communautés.
- **Auto-ciblage:** les programmes d'auto-sélection/auto-ciblage sont conçus pour attirer certains membres d'une communauté, notamment ceux qui ont faim et sont exposés à l'insécurité alimentaire, et décourager la participation d'autres membres ayant d'autres sources alimentaires ou des moyens de subsistance. À cet effet, on peut proposer des produits de moindre valeur, en laissant aux individus et aux ménages la possibilité de décider eux-mêmes s'ils tiennent à participer à des plans comme vivres-contre-travail, ou en imposant d'autres charges au moment de la réception de l'aide. L'auto-ciblage est mieux adapté à des situations d'urgence à répétition ou à des interventions de redressement à long terme (voir annexe).

<sup>3</sup> Sharp, K., 2001: *An Overview of targeting approaches for food assisted programming*. Atlanta (États-Unis) CARE États-Unis. Il faut noter que le coût de la vérification peut dans certains cas être prohibitif (test nutritionnel ou vérification des moyens des ménages).

<sup>4</sup> Seaman, J. et Taylor, A., 2004; Barrett, C.B. et Maxwell, D.G., 2005 *Food Aid after Fifty Years: Recasting its Role*. Oxford (Royaume-Uni), ed. Routledge; Sharp 1997; Conning J. et Kevane, M., 2000 *Community-Based Targeting Mechanisms for Social Safety Nets*. Williamstown (États-Unis), Williams College Department of Economics.



## **Encadré 2: Exemples de ciblage administratif et de ciblage réalisé en concertation avec la communauté**

### **Ciblage administratif**

L'extrême pauvreté, combinée à l'instabilité politique, sociale et économique et à des catastrophes naturelles récurrentes, exacerbe la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire de secteurs importants de la population en Haïti. La situation sanitaire et nutritionnelle y est précaire: taux élevés de malnutrition chronique, forte prévalence de l'anémie et de la carence en vitamine A, taux élevés de mortalité maternelle. Tous ces indicateurs donnent à penser que les jeunes enfants, en particulier les enfants de 6 à 24 mois, ainsi que les femmes enceintes et les mères allaitantes, devraient rester des groupes prioritaires du PAM.

Dans le cadre d'une approche préventive, le PAM assure la distribution d'un supplément alimentaire par le biais de structures nutritionnelles et sanitaires établies dans des départements et des communautés ciblées. L'activité nutritionnelle communautaire utilise les protocoles suivants: sont admis tous les enfants âgés de 6 à 24 mois, les femmes aux deuxième et troisième trimestres de leur grossesse et les mères allaitantes (pendant six mois). Les enfants de 25 à 59 mois sont inscrits au programme pour un maximum de six mois si le rapport poids/âge est inférieur à 80 pour cent de la norme.

### **Ciblage réalisé en concertation avec la communauté**

Pendant un certain nombre d'années, dans le cadre d'activités de secours au titre d'une opération d'urgence et d'une intervention prolongée de secours et de redressement (IPSR) exécutées au Myanmar, des communautés très exposées à l'insécurité alimentaire —identifiées par l'évaluation de la vulnérabilité et par des estimations des besoins d'urgence— ont reçu des rations d'urgence du PAM dans le cadre d'une opération d'alimentation des groupes vulnérables, dont le PAM a défini les critères de ciblage jusqu'en 2004. Cette démarche a été mal comprise dans les communautés et a abouti à l'exclusion involontaire de certains ménages vulnérables. Elle a aussi donné lieu à des pressions accrues exercées sur le PAM pour qu'il assouplisse les critères de sélection et ne laisse de côté aucun ménage pauvre. Le Programme a depuis lors modifié le système de ciblage en confiant aux membres de la communauté les décisions concernant la distribution des maigres ressources disponibles. Au moins la moitié de tous les adultes, hommes et femmes, assistent maintenant aux réunions des structures communautaires dans lesquelles les critères de ciblage sont établis et la sélection est opérée. Sont considérés comme vulnérables les ménages dirigés par une femme et par une veuve sans appui (représentant 80 pour cent des bénéficiaires), les réfugiés rentrés chez eux, les orphelins, les personnes âgées, les malades chroniques ou les invalides et les tuberculeux. Une fois que les critères de sécurité alimentaire ont été arrêtés, les participants sont divisés en trois groupes et priés de classer chaque ménage éligible du village dans l'une des catégories (riche, de condition moyenne, pauvre et extrêmement pauvre). Les résultats sont rassemblés en séance plénière et seuls les ménages extrêmement pauvres et exposés à l'insécurité alimentaire sont ciblés.

⇒ *Mécanismes de livraison permettant d'atteindre les objectifs de ciblage*

22. Le ciblage ne s'achève pas avec l'identification des bénéficiaires et des besoins. Les aliments doivent parvenir à leurs destinataires et les mécanismes de livraison appropriés, être mis en place. Les caractéristiques de ces mécanismes dépendent de nombreux facteurs, parmi lesquels le contexte de la crise, les besoins spécifiques des bénéficiaires et les



objectifs du projet (voir encadré 3). D'autres considérations interviennent: sécurité d'accès, capacité des partenaires ou du gouvernement, et ressources disponibles, éléments qui évoluent à mesure que l'intervention d'urgence prend forme, permettant parfois le recours ultérieur à des mécanismes plus complexes et plus précis. Le PAM est conscient que le fait de cibler les femmes et de leur remettre directement les ressources alimentaires est bénéfique pour tous les membres du ménage, en particulier les enfants.

23. La présence d'autres sources d'aide extérieure influe sur les types de distribution adoptés par le PAM et sur le niveau de l'aide. La coordination avec d'autres organismes —en particulier pour les évaluations des besoins et pour les missions de programmation du suivi— devrait déboucher sur des activités visant à assurer les complémentarités nécessaires pour faire face aux besoins alimentaires et non alimentaires.
24. Les distributions générales de vivres, soit à l'ensemble de la communauté, soit à des membres ciblés, peuvent s'imposer au début d'une urgence et parfois beaucoup plus longtemps, comme dans le cas des personnes déplacées et des réfugiés isolés. À mesure cependant que l'on dépasse le stade de la réponse initiale à la situation d'urgence, il faut, conformément aux politiques de retrait et de transition du PAM, rechercher activement les possibilités de réduire le nombre de cas et de rations et passer à des activités et à des programmes visant des résultats spécifiques au plan nutritionnel<sup>5</sup>.
25. Les méthodes de ciblage des ménages ou des individus, tout comme les mécanismes de livraison choisis pour les atteindre, sont déterminants pour la réussite de l'opération et pour l'importance des erreurs d'inclusion ou d'exclusion entachant une opération d'aide alimentaire.

### **Encadré 3: Livraison de l'aide alimentaire: Mesures souples et variées pour atteindre les populations**

Les modalités de l'aide du PAM dans une opération isolée doivent ménager la diversité et la souplesse indispensables: Dans le contexte de la Colombie, qui se caractérise par une grande diversité d'une région à l'autre, une vulnérabilité transitoire et une vulnérabilité chronique, et de nombreux groupes de population remplissant les critères d'aide du PAM, il n'y a pas de modalité d'aide standard. Les types d'intervention sont choisis en fonction des besoins de la communauté ainsi que de la capacité, de la disponibilité et des effectifs des partenaires. Les interventions peuvent comprendre une ou plusieurs des activités suivantes: distribution générale, alimentation scolaire, vivres-contre-travail, participation aux cantines communautaires et fourniture d'articles non alimentaires. Ainsi, dans les communautés très exposées à l'insécurité alimentaire, où les habitants aussi bien que les personnes déplacées ont besoin d'aide, des cantines communautaires dirigées par des femmes très respectées aident à répondre aux besoins alimentaires. Des distributions alimentaires gratuites de courte durée visant essentiellement les communautés menacées de déplacement fournissent un autre exemple de souplesse opérationnelle. Elles sont généralement considérées comme l'une des interventions les plus importantes du PAM.

<sup>5</sup> WFP/EB.A/1998/4-A; WFP/EB.1/2005/4-B; WFP/EB.A/2004/5-B.





### C. Erreurs d'inclusion et d'exclusion

26. Il y a erreur de ciblage —compromettant l'efficacité— lorsque des gens reçoivent une aide alors qu'ils ne remplissent pas les critères ou, au contraire, ne reçoivent pas d'aide alors qu'ils satisfont les mêmes critères, ce qui peut menacer leur survie. Ces erreurs sont communément appelées des erreurs d'inclusion ou d'exclusion. Il y a aussi erreur de ciblage lorsque les gens reçoivent des aliments en quantités supérieures ou au contraire inférieures à leurs besoins<sup>6</sup>. Des erreurs de ciblage peuvent encore se produire lorsque l'aide (alimentaire ou non alimentaire) attendue du partenaire n'est pas livrée, ce qui peut conduire à des pressions visant à étendre l'aide alimentaire ou à des partages indésirables des rations.
27. Il arrive que les familles ciblées partagent leur ration alimentaire avec d'autres familles de la communauté qui n'ont pas été ciblées. Cette particularité, qui techniquement pourrait être considérée comme une erreur d'inclusion, s'explique souvent par le fait que, face aux modèles imposés du dehors, les communautés adaptent leurs propres stratégies de survie. Le partage survient parfois lorsque les bénéficiaires ont suffisamment de vivres (quelquefois, parce que leurs besoins ont été surestimés), tandis que d'autres familles dans le besoin ont été exclues. Ces erreurs se produisent souvent lorsque les interventions ciblent des personnes transitoirement exposées à l'insécurité alimentaire en raison d'une crise ou d'une catastrophe survenues brutalement, dans une région où de nombreuses personnes sont chroniquement exposées à l'insécurité alimentaire. Il arrive que les familles partagent les produits alimentaires pour rembourser une dette contractée dans l'attente de l'arrivée de l'aide alimentaire ou pour honorer leurs obligations au titre de l'entraide sociale traditionnelle. Dans de nombreuses interventions d'urgence, le partage des aliments est inévitable et peut être pris en compte dans les objectifs et la planification du programme.
28. Le partage des vivres devient plus problématique lorsqu'une intervention d'urgence poursuit des objectifs nutritionnels spécifiques concernant un groupe cible particulier (femmes enceintes ou enfants de moins de 5 ans). Le PAM recourt à différentes méthodes pour éviter les erreurs d'inclusion et prévenir les partages indésirables. Les rations destinées à ces groupes particuliers sont souvent distribuées par des établissements comme les écoles et les dispensaires qui prennent en charge la population ciblée. Ou bien, dans le cas de rations à emporter à la maison à l'intention des membres d'un ménage vulnérable, il peut être nécessaire de prévoir une ration plus importante que de besoin, une ration familiale complémentaire ou une ration qui est culturellement considérée comme adaptée aux besoins des jeunes enfants âgés entre 6 et 24 mois pour faire en sorte que le partage entre les membres du ménage n'amointrisse pas l'impact nutritionnel.
29. Il est impossible d'éviter toutes les erreurs de ciblage et il n'a pas été fixé de seuil acceptable du taux d'erreurs d'exclusion ou d'inclusion dans le ciblage de l'aide alimentaire<sup>7</sup>. La difficulté est de trouver un juste équilibre entre ces deux types d'erreur, sans mettre en danger la vie des intéressés (voir encadré 4). Au début d'une crise, des erreurs d'inclusion plus importantes sont généralement tolérées parce que l'absence de vivres peut avoir des conséquences catastrophiques pour les populations dans le besoin. Cela dit, dans un contexte de ressources limitées et de besoins importants, des erreurs d'inclusion peuvent diluer l'aide alimentaire et conduire directement à l'exclusion de familles dans le besoin. La fourniture d'une aide alimentaire à de nombreuses personnes

<sup>6</sup> Barrett et Maxwell, 2005.

<sup>7</sup> PAM, 1998: De la crise au redressement, Rome; Coady D., Grosh, M. et Hoddinott, J., 2002. *Targeting of Transfers in Developing Countries: Review of Experience and Lessons*. Washington (États-Unis), Banque mondiale.



qui n'en ont pas besoin représente un gaspillage de ressources et peut en outre perturber les marchés et décourager les stratégies de subsistance traditionnelles.

30. Dès le début d'une crise et lors des étapes ultérieures, l'évaluation des besoins d'urgence, l'ACV et un suivi régulier, peuvent directement contribuer à repérer et à limiter les erreurs d'inclusion ou d'exclusion. Au Darfour, par exemple, les enquêtes menées dans le cadre des évaluations annuelles de la sécurité alimentaire et de la nutrition en situation d'urgence ont permis d'estimer l'importance des erreurs d'inclusion ou d'exclusion au cours de l'année 2005<sup>8</sup>. Les résultats de l'évaluation des besoins d'urgence ont conduit le PAM à prendre des mesures, notamment à enregistrer de nouveaux bénéficiaires dans les camps et à réviser les critères de ciblage appliqués aux résidents (voir encadré 4). La seconde évaluation des besoins d'urgence à Sri Lanka après le tsunami a permis au bureau du PAM de Colombo et au Gouvernement, grâce à une analyse objective et extérieure, de procéder d'un commun accord à certains ajustements, qui se sont traduits par une réduction significative des erreurs d'inclusion pendant le second semestre de 2005.

**Encadré 4: Ciblage des personnes déplacées et des communautés d'accueil au Darfour – équilibrer les erreurs d'inclusion ou d'exclusion**

Les déplacements de population dus au conflit armé sont une cause importante de la faim au Darfour. C'est pourquoi, au début du conflit, les critères de ciblage reposaient principalement sur le fait qu'une personne était ou non déplacée. Cependant, une enquête sur la sécurité alimentaire et la nutrition a montré que la population rurale était également exposée à l'insécurité alimentaire et dans une situation plus précaire que certaines personnes déplacées. Ces personnes non déplacées étaient vulnérables sur plusieurs fronts: récoltes menacées par les mauvaises conditions météorologiques de 2004; effets pervers du conflit, notamment l'accès limité aux marchés et l'interruption des échanges commerciaux; en outre l'hébergement de très nombreuses personnes déplacées pesait de plus en plus sur les communautés. L'aide qui leur était apportée dans un village suscitait des tensions, de même que le ciblage de la totalité d'entre elles et d'une partie seulement des habitants. Le PAM et ses partenaires devaient donc trouver le moyen d'aider les personnes les plus exposées à l'insécurité alimentaire dans les conditions de justice et de transparence voulues. Après discussion avec les partenaires et les communautés, le PAM est parvenu à une solution pragmatique: dans les villages ruraux identifiés comme étant vulnérables à l'insécurité alimentaire et où le pourcentage de personnes déplacées dépassait la moitié de la population totale, le PAM fournirait des rations à toute la population. Certains habitants n'avaient sans doute pas besoin d'aide alimentaire dans l'immédiat, mais ils constituaient seulement une petite minorité. En outre, l'identification et l'exclusion de ces habitants auraient distraité des ressources humaines vitales des tâches de distribution et de suivi et auraient suscité de nouvelles tensions.

<sup>8</sup> PAM, 2005: *Emergency Food Security and Nutrition Assessment in Darfur, Sudan: December Provisional Report*, Rome. Les erreurs d'inclusion ont été plus nombreuses pour les résidents (16,5 pour cent) que pour les personnes déplacées vivant dans des communautés (15,2 pour cent) ou dans des camps (12,9 pour cent). Les erreurs d'exclusion ont touché davantage les personnes déplacées vivant dans des communautés (6 pour cent) que les personnes déplacées vivant dans des camps (4,9 pour cent) et les résidents (3,6 pour cent). Ces estimations, obtenues suite à des enquêtes, sont provisoires, mais révèlent néanmoins certaines tendances et peuvent être utilisées par les bureaux de pays, en complément d'autres informations de suivi.



### III. BONNES PRATIQUES DE CIBLAGE

31. Sachant que les étapes du ciblage et les méthodes utilisées sont fonction de la situation, les principes exposés ci-dessous sont assez généraux pour s'appliquer à la plupart des situations d'urgence.

#### A. Principes généraux de ciblage

32. Le ciblage d'une intervention, quel qu'en soit le type, est rarement satisfaisant à 100 pour cent. Dans les urgences, il est rendu plus difficile encore par la destruction ou la mise hors service des installations et par l'évolution rapide de la situation. En particulier, les difficultés associées à des urgences complexes —comme le manque d'accès en raison d'un conflit armé— sont inévitablement cause d'erreur. En pareil cas, l'objectif doit être de minimiser les erreurs sans compromettre la fourniture rapide des produits alimentaires indispensables, d'assurer la sécurité des conditions de livraison des denrées et de maintenir la souplesse voulue face à l'évolution rapide de la situation.

33. La réduction au minimum des erreurs d'inclusion ou d'exclusion a un coût qui augmente généralement à mesure que diminue la tolérance des erreurs de ciblage. Les responsables doivent mettre au point un système de ciblage pratique, rapide et d'un bon rapport coût-efficacité, fournissant en outre une certaine assurance que les ressources du projet atteignent seulement ceux à qui elles sont destinées. Il faut donc trouver un équilibre entre les erreurs d'exclusion et les erreurs d'inclusion.

34. L'établissement d'un système de ciblage prenant en compte les coûts et les erreurs d'inclusion ou d'exclusion est une tâche difficile, qui diffère pour chaque situation d'urgence, mais doit généralement tenir compte de quelques-uns au moins des facteurs suivants: i) sécurité et accès à la population cible; ii) gravité de la situation en ce qui concerne les vivres et les moyens de subsistance; iii) capacité du bureau du PAM, des partenaires locaux et des structures communautaires, en matière de suivi et d'établissement des rapports notamment; iv) nature et durée de la crise; v) données disponibles sur la population et sur les bénéficiaires avant la crise; et vi) situation du financement de l'opération d'urgence. La fiabilité des informations varie d'une crise à l'autre, mais elle est essentielle pour garantir une approche dynamique du ciblage; l'obtention et l'amélioration des informations nécessaires à la décision doivent faire partie intégrante de l'exécution du programme.

35. Un bon ciblage implique l'analyse continue d'une multiplicité de facteurs, tels que la logistique, les coûts, les capacités du personnel et de ses partenaires extérieurs, le contexte politique et socio-économique, les causes du conflit, les normes culturelles, la dynamique des populations tribales et les rôles respectivement assignés aux hommes et aux femmes, ainsi que les décisions de gestion tenant compte des analyses en cours. La fixation dès le départ d'objectifs clairs tenant compte de ces différents facteurs assurera ultérieurement la souplesse nécessaire au ciblage sans compromettre les objectifs du projet.

36. La figure ci-dessous présente certains des instruments et des informations nécessaires pour garantir la pertinence des décisions prises en matières de ciblage et des ajustements opérés tout au long de l'exécution d'un projet.





## Décisions et réajustements pour un meilleur ciblage

<u>Alerte rapide et préparation des interventions d'urgence</u>	<u>Analyse et cartographie de la vulnérabilité</u>	<u>Évaluation des besoins d'urgence</u>	<u>Conception et planification</u>	<u>Exécution</u>	<u>Suivi et analyse</u>
Reconnaissance des signes avant-coureurs d'une crise: qui risque d'être touché, comment et où?	Analyse situationnelle et études de référence pour déterminer qui sont les personnes vulnérables	Faut-il fournir une aide alimentaire, et si oui, quand, dans quelle proportion, pour combien de temps, à combien de personnes?	Choix des objectifs et des modalités de distribution de l'aide alimentaire pour répondre aux besoins	Enregistrement des bénéficiaires, distribution de l'aide et gestion des produits alimentaires	Suivi des données pour gérer les projets, modifier éventuellement le choix des bénéficiaires, assurer un contrôle, superviser la distribution, assurer le suivi post-distribution, mesurer l'impact
<b>RÉAJUSTEMENTS POUR UN MEILLEUR CIBLAGE</b>					
Est-ce que les scénarios d'urgence ont été mis à jour?	Est-ce que les zones géographiques sélectionnées sont toujours pertinentes?  Est-ce que les critères de ciblage sont toujours valables?	Est-ce que l'aide alimentaire est toujours utile?  Faut-il modifier les rations?	Est-ce que les systèmes de livraison de l'aide alimentaire sont les mieux adaptés pour atteindre les objectifs? Ces objectifs sont-ils satisfaisants?	Y a-t-il des problèmes lors de l'enregistrement ou de la distribution (erreurs d'enregistrement, mauvais choix des sites, etc.)	Est-ce que les personnes visées reçoivent l'aide qui leur est destinée? Est-ce que les objectifs du projet sont atteints? Est-ce que l'on constate des erreurs d'inclusion ou d'exclusion?

37. Comme les dons pour une intervention restent parfois en deçà des besoins, ou commencent à tarir lorsqu'une urgence ne fait plus la une des journaux, il faut prendre en compte la probabilité de ressources irrégulières ou insuffisantes et calculer son impact sur le ciblage. L'examen des procédures de l'organisation permet actuellement d'améliorer la prévision du financement des urgences et de réunir les ressources nécessaires dans les meilleurs délais. Néanmoins, des ruptures d'approvisionnement, des difficultés de livraison inattendues, des révisions imprévues du financement et d'autres problèmes du même ordre sont souvent inévitables et le PAM doit prendre en compte ces aléas. Cela suppose des réponses aux questions suivantes: quels programmes ou quels bénéficiaires sont prioritaires et toutes les parties prenantes sont-elles au courant de ces priorités? Quelles mesures peuvent être prises pour minimiser l'impact sur les bénéficiaires de livraisons tardives ou incomplètes? Quels plans d'urgence sont prévus au cas où l'appui des donateurs serait inférieur aux prévisions?

### B. Gestion des informations dans l'optique du ciblage

⇒ *Sources de données secondaires et "réalité de terrain"*

38. Dans certaines situations d'urgence aiguë, l'identification des secteurs touchés —tels que villes en état de siège ou concentrations de personnes déplacées— peut constituer la seule option. Le plus souvent, tout spécialement dans les urgences qui ne sont pas dues à un conflit, le PAM peut employer un certain nombre d'instruments de gestion des informations —plus ou moins sophistiqués— pour établir des critères spécifiques en vue de déterminer l'éligibilité de ménages ou d'individus spécifiques. Dans les urgences qui ne sont pas causées par un conflit, on dispose habituellement de meilleures sources d'information et d'un plus grand éventail de possibilités d'améliorer le ciblage. Les structures/hierarchies communautaires traditionnelles restent habituellement intactes —sauf en cas de migration importante— et des informations secondaires plus à jour sont souvent disponibles au siège du gouvernement ou d'organisations partenaires.
39. L'idéal pour le PAM est de disposer des données de référence de l'ACV à partir desquelles il peut mesurer l'évolution de la sécurité alimentaire et déclencher l'alerte rapide



en cas de crise imminente. D'autres systèmes de détection précoce —comme le Réseau du système d'alerte rapide en cas de famine ou le Système mondial d'information et d'alerte rapide de la FAO— aident aussi à prévoir une urgence. Une crise ou des signaux annonçant l'imminence d'une crise devraient déclencher une évaluation des besoins d'urgence, notamment en matière de sécurité alimentaire, et mettre en route, le cas échéant, les interventions d'aide alimentaire.

40. Les critères de ciblage des ménages et des individus sont souvent fixés au départ grâce à des sources de données secondaires, habituellement réunies par l'ACV et par les évaluations des besoins d'urgence. À elles seules ces données renseignent généralement très peu sur les causes fondamentales de la faim. Il faut donc procéder par recueil et analyse de nouvelles informations, et comparer les résultats. Il est ensuite indispensable de procéder à une contre-vérification des données secondaires et des conclusions —ce qui peut exiger que le PAM et ses partenaires réunissent de nouvelles données primaires— pour avoir une vision globale de la crise et améliorer au maximum le ciblage. La participation des communautés à l'établissement des critères et au suivi des programmes d'aide alimentaire —exercice qui implique le contact avec la réalité du terrain— fournit de précieuses informations qui permettront d'améliorer le ciblage et de modifier selon les besoins les méthodes utilisées.
41. Les éventuels partenaires et d'autres organisations peuvent avoir une assise plus solide dans les communautés et, de ce fait, être mieux à même de fournir des informations essentielles et de participer à l'établissement de critères de ciblage et de systèmes de distribution acceptables par la communauté et par les bénéficiaires potentiels. La mise en place d'organes de coordination réunissant plusieurs parties prenantes peut faciliter l'établissement de critères qui reflètent mieux les besoins des communautés.

**Encadré 5: Évaluation des besoins en Colombie — Mise en place  
d'une base d'informations en vue d'améliorer le ciblage**

En Colombie, le travail d'évaluation effectué en 2004 et en 2005 a permis au PAM de mieux connaître les communautés ayant besoin d'aide et a contribué à réorienter l'aide en faveur des plus démunies. Jusque-là, l'Organisation avait seulement aidé les personnes déplacées figurant sur les listes officielles, lesquelles se sont révélées insuffisantes pour une opération entendant cibler les plus vulnérables. En premier lieu, de nombreuses personnes déplacées ne s'étaient pas inscrites auprès des services gouvernementaux, par peur de représailles, faute d'informations ou faute d'accès, ce qui les avait privées de l'aide à laquelle elles avaient droit. En second lieu, dans certaines régions particulièrement exposées à l'insécurité alimentaire, comme le Chocó dans l'ouest du pays, les populations étaient souvent démunies, voire plus démunies que les personnes déplacées, ou vivaient dans des conditions qui se détérioraient rapidement dès lors qu'elles les hébergeaient. Sur la base des conclusions d'une évaluation menée conjointement par le PAM et le Comité international de la Croix-Rouge, les mesures voulues ont été prises en faveur des personnes déplacées refusant de figurer sur les listes officielles et en faveur de tous ceux qui avaient besoin d'aide dans les communautés où les personnes déplacées étaient proportionnellement très nombreuses. Le Programme s'appuie par ailleurs sur un puissant réseau religieux pour identifier les gens qui sont victimes du conflit et exposés à l'insécurité alimentaire et pour veiller à ce que l'aide ne soit pas gaspillée ou dirigée vers ceux qui n'en ont pas besoin. Le suivi post-distribution assuré par le PAM a pour but de faire en sorte que les produits alimentaires atteignent effectivement les familles précarisées et que les décisions du clergé soient perçues comme justes par la communauté.



⇒ *Un meilleur suivi pour un meilleur ciblage*

42. Les systèmes de suivi, tels que le suivi d'un programme, le suivi de la sécurité alimentaire, les bilans de la situation nutritionnelle, les réévaluations et les analyses ou évaluations de projet, permettent de vérifier la validité des critères de ciblage initiaux et de mesurer les progrès accomplis en se référant aux indicateurs de sécurité alimentaire identifiés dans de précédents exercices d'ACV et d'évaluation des besoins d'urgence.
43. Les systèmes de suivi doivent répondre aux questions fondamentales suivantes: les produits alimentaires atteignent-ils les bénéficiaires visés à temps et en quantité voulue, et ont-ils les caractéristiques désirées? Toutefois, à mesure que l'urgence évolue, les gens qui ont besoin d'aide peuvent changer, ou se déplacer, et d'autres événements peuvent rendre nécessaires des modifications des modalités de distribution. Dans le cadre des activités de suivi, il convient d'étudier les changements (tant positifs que négatifs) dans les stratégies de survie, de déterminer si d'autres sources alimentaires sont disponibles, et de mesurer les modifications de la ration alimentaire ou la diversité de l'alimentation. En ce qui concerne le ciblage, les indicateurs de suivi devraient établir si: i) le ciblage géographique est adéquat; ii) les groupes les plus démunis ont été correctement identifiés par l'évaluation des besoins d'urgence; et iii) les objectifs sont en passe d'être atteints et dans quelle mesure<sup>9</sup>.

**Encadré 6: La sécheresse en Afrique australe: Suivi visant  
à améliorer les indicateurs de vulnérabilité utilisés pour le ciblage**

Au cours de l'urgence causée par la sécheresse qui a sévi en Afrique australe de 2002 à 2005, les ménages exposés à l'insécurité alimentaire dans les communautés victimes de la sécheresse ont été ciblés sur la base de critères sociaux d'abord (familles accueillant des orphelins, personnes âgées, malades chroniques), la possession d'avoirs n'étant prise en considération qu'en second lieu. Après une analyse très complète et un suivi systématique effectués dans le cadre de l'analyse de la surveillance des ménages des communautés, le PAM et C-SAFE (une coalition d'ONG) ont conclu que la possession d'avoirs pouvait constituer le meilleur indicateur de la vulnérabilité. Les ménages ont dès lors été ciblés sur la base de la possession d'avoirs, les critères sociaux offrant un moyen de validation et de ciblage complémentaire des familles les plus vulnérables.

44. Dans la mesure du possible, le suivi régulier devrait inclure des informations sur les membres de la communauté et les zones géographiques à risque qui ne reçoivent pas d'aide alimentaire, alors qu'ils sont aussi vulnérables et peuvent en avoir besoin sous peu. Les "laissés-pour-compte" peuvent être les ménages chroniquement exposés à l'insécurité alimentaire, les habitants hébergeant des personnes déplacées et de toutes petites communautés exclues en raison du manque de ressources disponibles<sup>10</sup>.

### C. Estimation des coûts du ciblage

45. L'identification des régions, des communautés ou des personnes ayant tout particulièrement besoin d'aide alimentaire peut être une opération coûteuse. Elle exige la collecte et l'analyse d'informations exactes et à jour sur les indicateurs de la sécurité

<sup>9</sup> PAM, 2005: *Full Technical Report on the Thematic Evaluation of Targeting in WFP Relief Operations*, projet de septembre.

<sup>10</sup> PAM, 2005: *Thematic Review of Targeting in Relief Operations*, projet de rapport de synthèse No 9.



alimentaire à différents niveaux. Il peut arriver que les données disponibles et une évaluation rapide et peu coûteuse de la vulnérabilité fournissent les éléments nécessaires mais, en règle générale, les coûts augmentent proportionnellement à la précision du ciblage, c'est-à-dire à mesure qu'on passe du niveau régional à celui du village, puis du ménage et de l'individu, et de la collecte de données secondaires à celle de données primaires. L'investissement de ressources adéquates dans le ciblage en prévision d'une éventuelle urgence est essentiel au regard de l'obligation redditionnelle. Les coûts des enquêtes de référence et des enquêtes complémentaires, des analyses ACV et des évaluations exhaustives des besoins d'urgence doivent être considérés comme des coûts standard dans les pays où les opérations d'urgence sont fréquentes et importantes.

46. Il est difficile de distinguer les dépenses de ciblage dans les urgences des coûts généraux de la programmation de l'aide alimentaire. Le ciblage fait partie intégrante de la planification des urgences: c'est un des principaux éléments des évaluations initiales et du suivi. C'est aussi l'un des pivots du contrôle et de l'évaluation du programme. Certains éléments du coût du ciblage devraient cependant être examinés et prévus à part. Ils peuvent eux-mêmes se subdiviser en coûts initiaux, récurrents, implicites et en coûts d'opportunité pour les bénéficiaires.

⇒ *Coûts de ciblage initiaux et récurrents*

47. Les coûts initiaux couvrent les coûts afférents aux évaluations, au travail de terrain effectué avec les communautés pour établir des critères, à la formation du personnel, des partenaires et des comités alimentaires communautaires, aux campagnes d'information et à l'établissement de systèmes d'enregistrement et de distribution. Les coûts récurrents couvrent la mise à jour des systèmes d'enregistrement, la distribution et le suivi post-distribution, les évaluations/réévaluations, et le maintien de la capacité de ciblage dans les pays où les crises sont récurrentes. Il faut aussi chiffrer pour chaque urgence le coût de la mise au point des systèmes de suivi, du suivi proprement dit et des évaluations de terrain.
48. En règle générale, le coût d'une enquête de référence ACV est de l'ordre de 50 000 à 100 000 dollars E.-U., mais peut être très supérieur dans le cas d'une urgence importante et complexe. Le coût des évaluations des besoins d'urgence est également variable: en 2005, une analyse ACV menée au Niger et couvrant 400 000 bénéficiaires a coûté plus de 58 000 dollars; au Pakistan, une rapide étude ACV couvrant 1 million de bénéficiaires n'a coûté que 22 000 dollars<sup>11</sup>. L'évaluation de la sécurité alimentaire et de la nutrition en situation d'urgence menée au Darfour en 2005 a coûté 250 000 dollars (sans compter le coût du personnel du PAM), ce qui représente moins de 0,05 pour cent des coûts directs annuels (679 millions de dollars) de l'opération d'urgence réalisée au Darfour<sup>12</sup>. Si les dépenses engagées pour effectuer le bilan annuel du Darfour peuvent paraître élevées en valeur absolue, elles le sont moins lorsqu'on les rapporte aux économies susceptibles d'être générées par un ciblage efficace dans une opération d'une telle envergure.

---

<sup>11</sup> Données dérivées des analyses ACV menées au Niger en septembre 2005 et au Pakistan en octobre 2005.

<sup>12</sup> Le PAM a couvert 77 pour cent des coûts d'évaluation et ses partenaires (Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), FAO, Centers for Disease Control et World Vision), les 23 pour cent restants.



⇒ *Coûts de ciblage implicites*

49. Les coûts implicites sont liés aux risques inhérents à l'accès, aux négociations préalables et à la sécurité du personnel. Dans les urgences, et plus encore dans les urgences complexes, le personnel est très exposé. Il faut évaluer ces coûts au regard des besoins de la population victime de la crise et du degré de précision du ciblage pouvant raisonnablement être atteint dans des conditions de sécurité acceptables. Des relations de travail étroites avec la communauté peuvent améliorer l'efficacité du ciblage et réduire les risques auxquels est exposé le personnel. Quand la situation sécuritaire ne permet pas le déploiement de personnel des Nations Unies dans un secteur frappé par une crise, le PAM peut envisager des négociations ou le transfert des coûts de ciblage implicites —ou des risques— à d'autres organisations (voir encadré 7). Dans certains cas, le Programme peut être amené à renoncer à ses propres évaluations des besoins d'urgence et à s'en remettre contre paiement à des ONG locales ou à des organisations communautaires pour les décisions de ciblage, ainsi que pour la gestion et le suivi des interventions alimentaires d'urgence. Dans l'idéal, le PAM devrait pouvoir accéder à la région aussi rapidement que possible afin de confirmer la situation de la sécurité alimentaire et de suivre les résultats.

**Encadré 7: Ciblage des combattants démobilisés en Angola sans présence du PAM**

En 2002, lorsque a pris fin la guerre entre l'*União Nacional para a Independência Total de Angola* (UNITA, Union nationale pour l'indépendance totale de l'Angola) et le Gouvernement angolais, ce dernier a commencé à placer les soldats dans des centres de démobilisation disséminés dans tout le pays. Les protocoles de sécurité du personnel des Nations Unies et des ONG n'avaient pas encore été établis entre le Gouvernement et les Nations Unies pour certains de ces centres. Ceux qui étaient situés dans des régions peu sûres, comme la province de Huila, ont donc été écartés. Les soldats et leur famille ont néanmoins continué d'affluer en mauvais état, mal nourris et ayant désespérément besoin de nourriture. Médecins sans frontières (MSF) était l'une des rares organisations prêtes à travailler dans les secteurs de cantonnement sans garanties de sécurité négociées par les Nations Unies. Sur la base des informations relatives à la sécurité alimentaire et à la nutrition fournies par MSF — un partenaire de confiance—, le PAM a accepté de faire passer l'aide alimentaire par ces centres pendant un maximum de trois mois à l'intention de tous les enfants de moins de 5 ans ainsi que des femmes enceintes et des mères allaitantes. Une fois que les Nations Unies et le Gouvernement angolais sont parvenus à un accord sur des protocoles de sécurité du personnel et d'assistance en juin 2002, le PAM a dans les 24 heures détaché du personnel dans les centres de démobilisation afin d'évaluer les besoins et de suivre ensuite l'aide alimentaire.

⇒ *Coûts d'opportunité ou de transaction du ciblage*

50. Les coûts d'opportunité et les coûts de transaction du ciblage sont les coûts supportés par les bénéficiaires de l'aide alimentaire. Ainsi, les communautés doivent satisfaire les conditions de ciblage fixées par les organismes d'aide, participer aux réunions de ciblage, aider à la distribution et au suivi des rations, transporter les rations à domicile et maintenir les structures hiérarchiques de la communauté au moment où des ressources extérieures sont injectées dans son économie —injection de ressources qui est souvent suffisamment importante pour menacer l'équilibre.





51. Quand les organismes d'aide recherchent des stratégies de ciblage moins coûteuses ou cherchent à réduire les coûts de ciblage et de livraison à mesure que l'urgence évolue, il en résulte souvent une augmentation des coûts à la charge de la communauté et des bénéficiaires de l'aide alimentaire. La limitation du nombre des points de distribution, l'espacement des distributions ou la négligence des données primaires tendent à "alléger" les charges qui risquent cependant d'être transférées à la population cible. Par exemple, l'espacement des points de distribution peut exposer les bénéficiaires, en particulier les femmes qui sont généralement les premières à recevoir et à aller chercher l'aide alimentaire, à un environnement peu sûr et peut augmenter leurs coûts de transport. Le manque à gagner et les pertes de temps du fait des restrictions de personnel ou de l'inefficacité du système de distribution des rations doivent être compensés d'une manière ou d'une autre —souvent par l'échange ou la vente des denrées de secours— en dédommagement de l'argent qu'ils auraient pu gagner ou du temps pris sur les obligations familiales, notamment les soins prodigués aux enfants. Il est nécessaire que le PAM et ses partenaires investissent dans les opérations de ciblage menées en concertation avec la communauté et cherchent à comprendre la dynamique communautaire, afin de réduire le risque de voir des décisions et des ressources extérieures perturber l'équilibre social de la communauté.

#### **D. Participation et communication dans l'optique d'un meilleur ciblage**

52. Les situations où il n'y a ni conflit ni déplacement se prêtent généralement mieux au ciblage des bénéficiaires au niveau des ménages ou des individus, encore que les besoins des populations victimes d'une sécheresse ou d'une inondation puissent être également considérables. Il est indispensable d'adopter en pareil cas une approche qui mobilise autant que possible toutes les parties prenantes et d'être conscient que les hommes et les femmes de la communauté peuvent avoir des conceptions très différentes de la vulnérabilité et leurs propres idées sur les critères de sélection à employer. Il est essentiel que le personnel du PAM et les partenaires coopérants indiquent clairement les raisons des méthodes préconisées par le PAM, notamment le fait de veiller à l'égalité entre hommes et femmes. Par ailleurs, les pratiques standard du PAM doivent être adaptées en fonction de la situation et de l'apport des communautés. Une fois que les critères de sélection ont été arrêtés avec la communauté, le PAM doit continuer de vérifier le bien-fondé des décisions de ciblage par des visites sur le terrain et des enquêtes de maison à maison pour s'assurer que les distributions vont bien à la population ciblée et que les objectifs du projet sont effectivement atteints.

53. Le groupe de bénéficiaires potentiels doit participer dans la plus grande mesure possible aux choix des critères de ciblage. Dès lors que les communautés —représentées par des responsables en titre ou par des comités informels— sont impliquées dans la détermination des critères et l'identification des bénéficiaires des maigres ressources disponibles, les risques de détournement sont moindres. Si des critères rigoureux facilitent la mise en œuvre d'un projet et améliorent la transparence et la communication, ils peuvent aussi entraîner une trop grande rigidité et faire perdre de vue l'importance attachée à la participation des bénéficiaires —risque qui peut ne pas être justifié.

54. Cependant, plus on fait participer la population au choix des bénéficiaires et plus on multiplie les opérations de vérification et de contrôle, plus on augmente le coût du projet en termes de ressources financières et humaines. Selon une étude entreprise par Save the Children (Royaume-Uni), le travail préparatoire au ciblage communautaire peut à lui seul demander jusqu'à 14 semaines avant que les distributions ne commencent<sup>13</sup>. Au Myanmar,

---

<sup>13</sup> Seaman, J. et Taylor, A., p 28.



20 agents de terrain supplémentaires ont été recrutés pour une période de deux mois afin de vérifier les informations concernant le ciblage des bénéficiaires dans 400 hameaux<sup>14</sup>. Si la situation évolue lentement, ce délai peut ne pas retarder exagérément les secours. Dans les urgences à déclenchement brutal en revanche, les projets visant à intensifier progressivement la participation des bénéficiaires aux décisions de ciblage devraient faire partie intégrante des recommandations figurant dans les évaluations des besoins d'urgence.

## IV. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS EN MATIERE DE CIBLAGE

### Principes généraux de ciblage

- Chercher à équilibrer les erreurs d'exclusion du ciblage pouvant menacer des vies humaines et les erreurs d'inclusion pouvant être cause de désorganisation ou de gaspillage. Dans les urgences aiguës, les erreurs d'inclusion sont plus acceptables que les erreurs d'exclusion.
- Prendre les décisions de ciblage en tablant sur l'intégralité des ressources, mais être prêt à prendre les mesures nécessaires en cas de réduction des ressources ou de retard dans le financement. Établir les objectifs prioritaires et faire clairement connaître à toutes les parties prenantes les modifications devenues nécessaires.
- Veiller à ce que le ciblage fasse partie intégrante de l'activité de gestion à tous les stades de la programmation et repose sur une analyse critique de la situation. Les groupes cibles et les opérations de ciblage doivent être adaptés en fonction de l'évolution de la situation d'urgence et des besoins de la population. Faire preuve de souplesse pour adapter les pratiques standard du PAM à la situation et tenir compte des objectifs du projet.

### Gestion de l'information dans l'optique du ciblage

- Utiliser les résultats de l'ACV, de l'alerte rapide et des évaluations des besoins d'urgence pour établir les paramètres initiaux du ciblage. Les organisations partenaires et les structures communautaires locales devraient fournir les informations et les données nécessaires pour affiner les critères de ciblage.
- Utiliser les systèmes de suivi pour évaluer régulièrement les critères de ciblage dès le début d'une intervention et pendant tout le cycle de programmation.
- Suivre la situation des populations et des régions géographiques non ciblées et potentiellement vulnérables dans les secteurs où sont prévues des distributions alimentaires.

### Bien peser les coûts du ciblage

- Analyser les coûts et les avantages associés aux différentes méthodes de ciblage, y compris les coûts initiaux, récurrents et implicites, et les coûts d'opportunité supportés par la population cible.
- Estimer et inscrire au budget les coûts de ciblage, y compris les coûts associés au suivi de la sécurité alimentaire, à l'évaluation et à la conception du ciblage (par exemple enregistrement, formation des partenaires et sensibilisation de la communauté) dès le début d'une intervention d'urgence.

<sup>14</sup> PAM, 2005: *Full Technical Report of the Thematic Evaluation of Targeting in WFP Relief Operations*, projet de septembre.



## **Participation et communication dans l'optique d'un meilleur ciblage**

- Encourager, dans toute la mesure possible, la participation des bénéficiaires à l'établissement de critères de ciblage aussi précis que possible. Cela est plus difficile au début d'une crise déclenchée brutalement, mais devrait devenir pratique courante à mesure que l'urgence se stabilise. Une forte participation devrait être la règle dans le cas des urgences s'installant progressivement et des urgences récurrentes.
- Faire clairement connaître aux parties intéressées les critères de ciblage retenus par le PAM et ses partenaires. Continuer à vérifier la pertinence de ces critères en faisant notamment appel aux bénéficiaires, hommes ou femmes.





## ANNEXE: L'OPÉRATION DE CIBLAGE

### Méthodes à utiliser pour le ciblage des ménages ou des individus

Étapes du ciblage	Description	Utilisation recommandée	Points forts	Points faibles
<b>Ciblage géographique</b>	Le ciblage géographique dans une urgence désigne l'identification d'unités administratives, de secteurs économiques ou de zones d'habitat caractérisés par de fortes concentrations de populations exposées à l'insécurité alimentaire.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Au départ, le ciblage du PAM porte sur des secteurs géographiques. Ces secteurs sont ensuite affinés pour couvrir de vastes régions ou de plus petits districts, des villages ou des camps.</li> <li>➤ Recourir au ciblage géographique uniquement lorsque:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– la majorité des personnes vivant dans la zone concernée sont exposées à l'insécurité alimentaire;</li> <li>– les conditions de sécurité au plan social, politique ou sécuritaire ne permettent pas un ciblage plus précis et une forte proportion de la population est de toute évidence confrontée à un sérieux problème alimentaire; ou</li> <li>– les coûts d'un ciblage plus précis l'emportent sur les avantages.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recense les secteurs les plus vulnérables afin d'établir une hiérarchie des priorités dans les décisions de ciblage.</li> <li>➤ Cette méthode, rapide et facile, peut être utilisée seule quand des opérations plus poussées ne sont pas réalisables (habituellement environnement très exposé à l'insécurité alimentaire ou difficile d'accès).</li> <li>➤ Cette méthode utilise les données disponibles sur la vulnérabilité et d'autres données secondaires qui peuvent être d'un bon rapport coût-efficacité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les estimations de population qui existent déjà sont souvent peu fiables et peuvent fausser les résultats.</li> <li>➤ Pour obtenir les meilleurs résultats, les données secondaires devraient être vérifiées par recoupement avec les données primaires et la "réalité du terrain".</li> <li>➤ Utilisées seules, ces données peuvent conduire à d'importantes erreurs d'inclusion.</li> <li>➤ Peut exclure des poches de population exposées à l'insécurité alimentaire.</li> </ul>
<b>Ciblage des ménages ou des individus</b>	Le ciblage des ménages ou des individus implique la sélection de groupes, de ménages ou d'individus qui sont considérés comme les plus exposés à l'insécurité alimentaire dans une communauté.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quand la différence est patente entre les ménages ou les individus qui ont besoin d'aide alimentaire et ceux qui n'en ont pas besoin dans une zone géographique spécifique, par exemple un village ou une communauté déplacée).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cette méthode, réduit la probabilité d'erreurs d'inclusion importantes.</li> <li>➤ Cette méthode peut contribuer à ce que l'aide alimentaire du PAM soit plus efficace pour atteindre des objectifs spécifiques (c'est-à-dire nutrition, redressement, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il peut être difficile de distinguer les ménages nécessitant des autres ménages au milieu d'une urgence.</li> <li>➤ Il y a un risque de redistribution de l'aide, notamment après distribution de rations déshydratées.</li> </ul>



## ANNEXE: L'OPÉRATION DE CIBLAGE

### Méthodes à utiliser pour le ciblage des ménages ou des individus

Étapes du ciblage	Description	Utilisation recommandée	Points forts	Points faibles
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quand les partenaires ou le personnel du PAM connaissent bien le secteur ou y ont été longtemps présents.</li> <li>➤ Quand la situation est assez stable pour permettre le suivi régulier des décisions de ciblage.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Il y a un risque de ressentiment et éventuellement de sillage du programme d'aide alimentaire par les groupes exclus.</li> <li>➤ L'identification des bénéficiaires de l'aide alimentaire peut susciter des conflits dans une situation déjà instable.</li> <li>➤ Le ciblage de certains groupes comme les personnes déplacées ou les personnes touchées par le VIH/sida peut également susciter des conflits ou stigmatiser les bénéficiaires.</li> </ul>
<b>Ciblage administratif</b>	Les ménages ou les individus sont sélectionnés par des organisations ou des personnes extérieures à la communauté au moyen de critères ou d'indicateurs standard observables, tels que l'état nutritionnel ou des caractéristiques socio-économiques objectives.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quand des interventions nutritionnelles comme les programmes d'alimentation thérapeutique ou complémentaire sont nécessaires.</li> <li>➤ Dans d'autres programmes institutionnels comme les programmes de santé maternelle et infantile ou d'alimentation scolaire.</li> <li>➤ Dans des situations de conflit quand il est préférable que les décisions et les mesures nécessaires soient prises par des personnes extérieures.</li> <li>➤ Quand il est impératif de procéder rapidement aux distributions de produits alimentaires et quand la durée prévue du projet est trop courte pour justifier l'établissement d'un système de ciblage mené en concertation avec la communauté.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Peut ne pas être biaisé et être transparent.</li> <li>➤ Peut efficacement exclure les groupes non visés par le programme, notamment si le ciblage s'effectue au niveau des ménages et des individus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les coûts administratifs sont élevés.</li> <li>➤ Cette méthode est difficile à standardiser ou à vérifier quand les informations sont médiocres.</li> <li>➤ Les indicateurs risquent de ne pas refléter la vulnérabilité réelle et de conduire à des erreurs d'exclusion.</li> <li>➤ Les personnes touchées par le VIH/sida, les personnes déplacées, etc. risquent d'être stigmatisées par le reste de la population.</li> </ul>



## ANNEXE: L'OPÉRATION DE CIBLAGE

## Méthodes à utiliser pour le ciblage des ménages ou des individus

Étapes du ciblage	Description	Utilisation recommandée	Points forts	Points faibles
<b>Ciblage réalisé en concertation avec la communauté</b>	Les ménages ou les individus sont choisis avec la participation des hommes et des femmes de la communauté, tels que les chefs traditionnels ou religieux, les comités alimentaires spécialement constitués ou les autorités locales sur la base de critères établis avec les communautés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dans des situations stables ou quand les structures sociales ne se sont pas effondrées.</li> <li>➤ Quand une crise ou une urgence risque de durer au-delà de quelques mois.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ À long terme, ce ciblage peut réduire les coûts pour l'organisation.</li> <li>➤ Les communautés connaissent habituellement leur vulnérabilité et leurs besoins et peuvent améliorer cette connaissance.</li> <li>➤ Favorise l'autonomie des communautés et renforce leurs capacités par la participation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La mise en place du ciblage en concertation avec la communauté exige une formation et des actions de plaidoyer sur place, ce qui demande du temps au personnel et peut être coûteux dans un premier temps.</li> <li>➤ Un suivi attentif est nécessaire pour contre-vérifier les décisions de ciblage et assurer l'équité.</li> <li>➤ Il est difficile de standardiser les critères de ciblage ou de les comparer d'une communauté à une autre.</li> </ul>
<b>Auto-ciblage</b>	Quand les individus et les ménages ont le choix de devenir des bénéficiaires dans le cadre de programmes du type vivres-contre-travail ou de distributions de produits alimentaires peu valorisés.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quand le ciblage réalisé en concertation avec la communauté ne parvient pas à identifier les plus vulnérables ou les plus exposés à l'insécurité alimentaire.</li> <li>➤ Quand le ciblage cause un conflit dans la communauté.</li> <li>➤ Quand des distributions de rations intégrales à la totalité de la communauté ne sont plus nécessaires.</li> <li>➤ Quand le redressement ou la protection des moyens de subsistance est l'objectif principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quand les projets peuvent absorber tous ceux qui veulent participer, il y a peu de risque de corruption ou de vice de sélection.</li> <li>➤ De faibles coûts administratifs sont associés au ciblage.</li> <li>➤ La sélection est transparente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une analyse détaillée des informations est nécessaire pour déterminer quels projets, quelle taille de ration alimentaire et quels types de produit faciliteront l'auto-sélection par les intéressés.</li> <li>➤ Toute personne qui le désire doit pouvoir être admise.</li> </ul>



---

## LISTE DES SIGLES UTILISES DANS LE PRESENT DOCUMENT

ACV	analyse et cartographie de la vulnérabilité
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
IPSR	intervention prolongée de secours et de redressement
MSF	Médecins sans frontières
ONG	organisation non gouvernementale
PDP	Division des stratégies, des politiques et de l'appui aux programmes
PDPT	Unité des situations d'urgence et de transition
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNITA	<i>União Nacional para a Independencia Total de Angola</i> (Union nationale pour l'indépendance totale de l'Angola)

