



Normes minimales pour le relèvement économique

Troisième édition



Humanitarian
Standards
Partnership

Réseau SEEP

Normes minimales pour le relèvement économique

Troisième édition

Normes minimales pour le relèvement économique

Troisième édition

Réseau SEEP



Practical Action Publishing Ltd
Rugby, Warwickshire, Royaume-Uni
www.practicalactionpublishing.org

© Réseau SEEP, 2018

Deuxième édition publiée par Practical Action Publishing 2013
Troisième édition publiée par Practical Action Publishing 2018

ISBN 978-1-78853-020-0 broché
ISBN 978-1-78044-964-7 livre numérique de bibliothèque
ISBN 978-1-78044-974-6 livre numérique

Tous droits réservés. Cette publication, en tout ou partie, ne saurait être réimprimée, reproduite ou utilisée sous quelque forme que ce soit ou par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique ou autre, aujourd'hui connu ou inventé dans le futur, y compris par reprographie ou enregistrement, ou par tout système de stockage ou de récupération de l'information, sans l'autorisation écrite expresse des éditeurs.

Ce livre fait l'objet d'une entrée au catalogue de la British Library.

Citation : SEEP (2018) *Normes minimales pour le relèvement économique, troisième édition*, Washington D.C., le Réseau SEEP et Rugby, Royaume-Uni, Practical Action Publishing <<http://dx.doi.org/10.3362/9781780449647>>

Des sections de cette publication peuvent être reproduites ou adaptées pour répondre à des besoins locaux sans l'autorisation du Réseau SEEP, sous réserve que les parties ainsi reproduites soient distribuées gratuitement ou à prix coûtant – sans but lucratif. Merci de faire mention des *Normes minimales pour le relèvement économique* et du Réseau SEEP pour les extraits cités.

Pour accéder à cette publication en ligne, rendez-vous sur www.mershandbook.org

Cette étude a été rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Le contenu relève de la seule responsabilité du Réseau SEEP et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ni celles du gouvernement des États-Unis. Cette initiative est engagée dans le cadre du mécanisme AED FIELD-Support. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter www.microlinks.org/field

Depuis 1974, Practical Action Publishing publie et diffuse des livres et des informations pour soutenir les travaux de développement international à travers le monde. Practical Action Publishing est le nom commercial de Practical Action Publishing Ltd (enregistrée sous le numéro 1159018), la maison d'édition appartenant en totalité à Practical Action. Practical Action Publishing sert uniquement les objectifs de l'association caritative dont elle est issue et tout profit est reversé à Practical Action (organisation caritative enregistrée sous le numéro 247257, TVA du groupe No. 880 9924 76).

Imprimé et relié au Royaume-Uni

Sommaire

Utilisation des normes	vi
Bref aperçu des normes	1
1 Normes essentielles	8
2 Normes pour l'évaluation et l'analyse	38
3 Normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché	64
4 Normes pour la distribution d'actifs	92
5 Normes pour les services financiers	118
6 Normes pour l'emploi	144
Annexe : Outils liés au marché et cadres d'évaluation	160
Glossaire	166
Groupe de travail sur l'élaboration des normes	182

Utilisation des normes

Cette ressource n'est pas un guide de mise en œuvre des programmes économiques dans les contextes humanitaires. Il vise à donner au lecteur une idée de ce à quoi ressemble une bonne programmation et des conseils sur ce qu'il convient de prendre en compte pour planifier des activités.

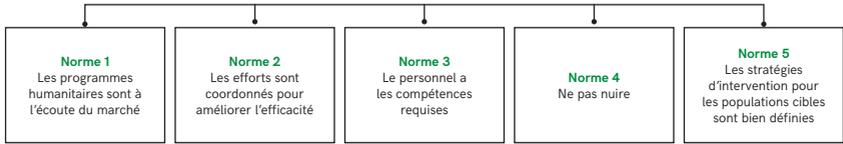
Vous pouvez lire chaque section séparément ou dans l'ordre. Chaque section contient des renvois à d'autres chapitres ou sections qui peuvent aussi être pertinents car bien des normes et actions sont liées entre elles. Veuillez utiliser le schéma de la page 1 pour vous guider.

Cet ouvrage sera particulièrement utile aux professionnels travaillant sur le terrain et aux personnels du secteur humanitaire chargés de mettre en œuvre des programmes aussitôt après une crise. Les donateurs, les gouvernements, les acteurs du secteur privé, les rédacteurs de proposition et le personnel d'exploitation pourront aussi y trouver des références utiles pour concevoir ou passer en revue des activités de projet.

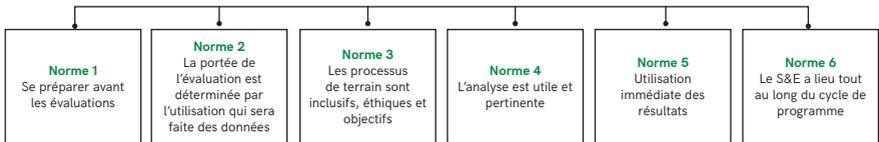
Il existera toujours une tension entre les normes universelles et l'aptitude à les appliquer dans l'instant. Chaque contexte est différent et les circonstances locales pourront faire qu'il sera impossible de respecter ces normes. Cet ouvrage donne au lecteur une appréciation des ultimes résultats vers lesquels devraient tendre les agents de mise en œuvre.

Bref aperçu des normes

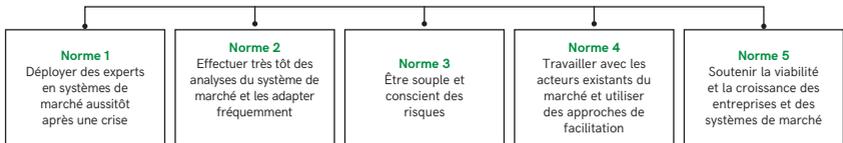
Normes essentielles



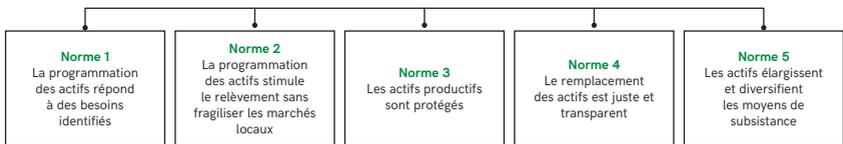
Normes pour l'évaluation et l'analyse



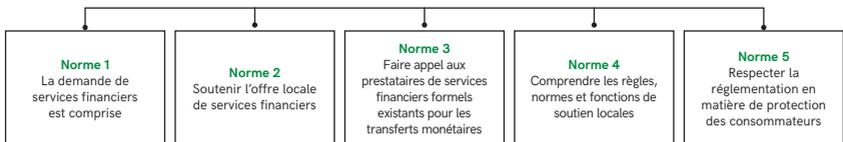
Normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché



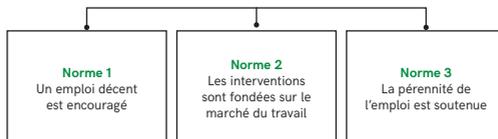
Normes pour la distribution d'actifs



Normes pour les services financiers



Normes pour l'emploi



À qui s'adresse le manuel MERS ?

Les *Normes minimales pour le relèvement économique* (MERS, acronyme de l'intitulé anglais *Minimum Economic Recovery Standards*) s'adressent à quiconque est chargé de planifier ou mettre en œuvre des programmes économiques ou relatifs aux moyens de subsistance dans un contexte humanitaire. Il sera aussi utile au personnel opérationnel chargé d'acheter et/ou de fournir de gros volumes de marchandises dans une région précise (comme dans le cas de la distribution d'articles non alimentaires) pour comprendre comment éviter d'exercer des effets adverses sur le marché. Les donateurs, les gouvernements, les acteurs du secteur privé, les rédacteurs de proposition et le personnel d'évaluation pourront aussi y trouver des références utiles pour concevoir ou passer en revue des activités de projet.

Quand ces normes devraient-elles être appliquées ?

Aussi souvent que possible.

Les normes sont conçues pour être utilisées avant une crise, dès les premiers jours de l'intervention, tout au long du relèvement et jusqu'au début d'un développement à plus long terme. Elles peuvent être utiles à tout moment dès qu'il y a une interaction avec le marché – que l'intervention soit destinée à être sans incidence sur le marché, sensible au marché ou intégrée à celui-ci. Elles peuvent être utilisées pour tout marché ou tout programme où les résultats économiques liés aux moyens de subsistance ne sont pas l'axe premier des activités.

Questions transversales et groupes cibles spécifiques

Dans cette révision des *Normes minimales pour le relèvement économique*, nous avons pris soin de nous pencher sur des questions qui se révèlent pertinentes pour toutes les normes.

Ces questions transversales sont les suivantes : 1) le genre, 2) le handicap, 3) la préparation, 4) la résilience, 5) la protection, et 6) l'environnement. Ces questions ont été intégrées dans les sections pertinentes de chaque chapitre plutôt que d'être traitées en parallèle. Cet ouvrage ne saurait aborder toutes les questions transversales de manière approfondie, mais il reconnaît leur importance et établit des liens vers les normes associées et d'autres ressources qui fourniront un complément d'informations.

Un point qu'il convient de souligner pour les personnes qui ne maîtrisent pas la programmation économique est l'importance d'estimer les bénéficiaires potentiels qui ne seraient normalement pas considérés comme « vulnérables » au moment du ciblage. Parce qu'ils ne sont pas vulnérables, ils sont bien souvent les seuls pourvoyeurs de leurs familles ou ils sont en mesure de faire appel aux services de tiers qui, eux, sont vulnérables. Ils peuvent faire partie de la solution, pour toucher les personnes les plus démunies en ayant recours aux structures communautaires existantes.

Comment lire les Normes minimales pour le relèvement économique : la différence entre les normes, les indicateurs, les actions clés et les notes d'orientation

Chaque chapitre présente un ensemble de *normes*, avec des *actions clés*, des *indicateurs clés* et des *notes d'orientation* pour chaque norme.

Les normes sont de nature qualitative : elles sont censées être universelles et applicables à tout environnement. Elles sont la référence sur la base de laquelle la qualité d'un ensemble d'activités pourra être jugée. Les *actions clés* sont les tâches qui peuvent être effectuées par des praticiens dans le but d'atteindre les normes minimales. Toutefois, il convient de souligner que le simple fait d'effectuer une action clé ne veut pas dire pour autant

qu'une norme sera respectée. Les *indicateurs clés* sont des « signaux » qui montrent si une norme minimale a été respectée. Ils fournissent une manière de mesurer et de communiquer les processus et les résultats des actions clés ; ils peuvent être quantitatifs ou qualitatifs. Les *notes d'orientation* fournissent des points spécifiques à prendre en compte au moment d'appliquer les normes minimales, les actions clés et les indicateurs clés en différentes circonstances. Elles donnent des conseils sur la manière d'aborder les difficultés pratiques ou sur des questions prioritaires.

Bref historique sur les Normes minimales pour le relèvement économique, le projet Sphère et le Partenariat pour les standards humanitaires

Qu'est-ce que le projet Sphère ? Le projet Sphère et son Manuel sont bien connus pour encourager la qualité et la redevabilité dans toute intervention humanitaire. Le but de cette initiative, lancée en 1997 par un groupe d'organisations non gouvernementales (ONG) humanitaires et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, était d'améliorer la qualité de leurs actions lors d'une intervention pour faire suite à une catastrophe et d'en assumer pleinement la responsabilité. La philosophie du projet Sphère se fonde sur deux convictions essentielles : tout d'abord, les personnes affectées par une catastrophe ou un conflit ont le droit de vivre dans la dignité et par conséquent, elles ont droit à une assistance ; en second lieu, toutes les mesures possibles devraient être prises pour soulager la souffrance humaine découlant d'une catastrophe ou d'un conflit. Soucieux d'appuyer ces deux convictions essentielles, le projet Sphère a développé une Charte humanitaire et identifié une série de normes minimales dans des secteurs clés pour sauver des vies, qui sont désormais reflétées dans le manuel.

En 2007, un groupe de praticiens, membres du réseau SEEP, a reconnu le besoin d'élargir les conseils du projet Sphère aux programmes économiques se déroulant dans des contextes humanitaires. Constatant que des occasions étaient souvent manquées ou des programmes mal mis en œuvre, ce groupe a cherché à explorer les meilleures pratiques émergentes et à décrire les grandes lignes d'une vision pour des interventions plus cohérentes et techniquement robustes. Avec l'aide du bureau de l'USAID d'aide en cas de catastrophes naturelles, les *Normes minimales pour le relèvement économique (MERS)* sont nées d'une collaboration aux termes de laquelle des praticiens ont bâti une vision partagée pour une programmation améliorée. Les *Normes minimales pour le relèvement économique* ont connu deux grandes révisions en collaboration. Il s'agit cette fois de la troisième édition, qui prend en compte le travail de centaines de praticiens et meneurs d'opinion au cours des dix dernières années.

Sphère compte désormais quatre Normes associées en plus des *Normes minimales pour le relèvement économique* : les *Normes minimales pour l'éducation : préparation, interventions, relèvement* de l'INEE ; les *Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage (LEGS)* ; les *Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire (CPMS)* et les *Critères minimaux d'analyse de marché (MiSMA)*.

Le Partenariat pour les standards humanitaires (ou HSP, sigle anglais pour Humanitarian Standards Partnership), qui a vu le jour en 2015, est issu du modèle de normes associées dans le cadre du projet Sphère et il promeut la complémentarité et la cohérence des normes techniques. Le HSP s'efforce de regrouper le pourquoi, le comment et l'essence des travaux humanitaires et il englobe : *la Charte humanitaire*, qui sert de toile de fond éthique et juridique à l'intervention humanitaire ; *les Principes de protection*, qui décrivent comment protéger les populations de la violence, éviter de nuire, garantir l'accès à une assistance impartiale et contribuer au relèvement après un abus ; *la Norme humanitaire fondamentale*,

qui décrit les éléments essentiels d'une intervention humanitaire responsable, efficace et de qualité ; et les *standards minimums*, qui fournissent des références universelles pour une assistance en matière d'abri et d'habitat ; d'eau, d'assainissement et de promotion de l'hygiène ; de sécurité alimentaire et de nutrition ; de santé ; d'éducation ; de protection de l'enfance ; d'élevage ; et enfin de relèvement économique et d'analyse de marché.

Voici comment les normes associées complètent les *Normes minimales pour le relèvement économique* :

- *Les Normes minimales de l'INEE* soulignent l'importance de s'assurer qu'une éducation liée aux moyens de subsistance et à l'emploi - développement des petites entreprises, éducation financière, éducation et formation techniques et professionnelles - soit dispensée aux jeunes hommes et aux jeunes femmes, et tout particulièrement ceux issus de groupes vulnérables et qui n'ont pas suivi jusqu'au bout le cycle formel de scolarisation. Elles encouragent l'analyse des marchés du travail et la collaboration avec les secteurs de l'économie et du relèvement précoce, pour veiller à ce que les compétences commerciales acquises soient utiles et à ce que les programmes soient pertinents pour leur emploi futur.
- *LEGS* approfondit le contexte des *Normes minimales pour le relèvement économique* en fournissant des références liées à un actif productif essentiel - l'élevage - dont dépendent fortement tant de communautés pour leur bien-être économique et social. Comme les changements climatiques engendrent différents types de catastrophes toujours plus fréquentes, *LEGS* fournit également des conseils pour travailler avec les communautés vulnérables tributaires de l'élevage dans les milieux fragiles arides et semi-arides.
- *CPMS* fournit un ensemble complémentaire de normes agréées ayant trait à la protection des enfants dans des contextes humanitaires, y compris des conseils sur des questions liées au travail des enfants, sur la manière dont les secteurs de la protection des enfants et du relèvement économique se

recouper, et sur la libération des enfants de groupes ou forces armées et leur réinsertion.

- Les *MiSMA* ou *Critères minimaux d'analyse de marché*, élaborés par le Cash Learning Partnership (CaLP), trouvent particulièrement écho dans les *Normes minimales pour le relèvement économique* car les deux s'appuient sur le principe selon lequel l'analyse de marché devrait augmenter la qualité de l'intervention et limiter le risque de nuisance. La teneur première des deux ensembles de normes s'aligne, la principale différence étant que les *MiSMA* visent à être utilisées par des praticiens humanitaires dans des secteurs en situation d'urgence, alors que les *Normes minimales pour le relèvement économique* considèrent en détail la mise en œuvre des activités de relèvement économique et englobent l'économie des ménages et les contraintes économiques plus larges dans l'analyse de marché. Toutefois, les deux peuvent être utilisées à tous les stades, depuis la préparation jusqu'au relèvement précoce.

La révision dans le cadre de la troisième édition des *Normes minimales pour le relèvement économique* est le fruit d'un processus hautement collaboratif sur une année avec plus de 90 organisations. Deux ateliers d'écriture et des consultations à Genève, Dakar, Panama, New Delhi, Beyrouth et Londres ont réuni plus de 175 personnes dans le processus de rédaction et de révision. Un comité directeur a assuré la supervision et l'orientation, en veillant à ce que les points de vue des multiples parties prenantes soient pris en compte et à ce que le document final soit très complet tout en restant accessible.

Pour accéder au document en ligne et pour consulter d'autres ressources et publications, veuillez vous rendre sur www.mershandbook.org.



Normes essentielles

- **Norme 1**
Les programmes humanitaires sont à l'écoute du marché
- **Norme 2**
Les efforts sont coordonnés pour améliorer l'efficacité
- **Norme 3**
Le personnel a les compétences requises
- **Norme 4**
Ne pas nuire
- **Norme 5**
Les stratégies d'intervention pour les populations cibles sont bien définies

1 Normes essentielles



Les marchés jouent un rôle crucial dans la survie des populations ; il est donc essentiel de comprendre comment ils fonctionnent en temps de crise et la meilleure façon de travailler avec eux pour les interventions humanitaires. Les marchés sont un espace physique et/ou virtuel où les populations et les entreprises achètent et vendent des biens et des services ; et les efforts d'intervention se déroulent au sein de l'économie d'un pays et dans sa zone géographique. Les interventions ont besoin d'être sensibles aux réalités du marché et à la façon dont les systèmes de marché relient les acteurs, la gouvernance et la dynamique de pouvoir, ainsi que les espaces formels et informels où se rassemblent les individus, les ménages et les entreprises de toutes tailles.

Il est indéniable que les crises affectent les marchés mais pas toujours de façon prévisible. Les crises peuvent perturber des activités et des relations spécifiques au sein d'un marché ou provoquer son effondrement total. De ce fait, les particuliers, les ménages et les entreprises peuvent être obligés de prendre des mesures qui fragilisent leur bien-être actuel et leur viabilité future. Dans le cas des ménages, il peut s'agir de manger moins, de réduire leurs dépenses de santé ou l'achat d'autres articles de première nécessité, de déscolariser les enfants ou de vendre des actifs productifs, comme du bétail. Les entreprises peuvent être obligées de différer des opérations de maintenance et des investissements, de vendre du matériel ou de licencier du personnel. Il est important de ne pas oublier que certains marchés peuvent croître durant ou après une crise et certains peuvent même prospérer dans cette situation.

Le manuel des *Normes minimales pour le relèvement économique* est un compagnon du *manuel Sphère* et, à ce titre, il repose sur les mêmes principes fondamentaux de qualité et de redevabilité applicables aux standards humanitaires. Plus précisément, les Normes essentielles des *Normes minimales pour le relèvement économique* sont harmonisées avec les Normes humanitaires fondamentales (CHS pour le sigle anglais - *Core Humanitarian*

Standards) qu'elles émulent et elles sont spécialement adaptées pour ceux qui travaillent dans le relèvement économique. Le fait de relier les *MERS* et les CHS vise à établir une plus grande redevabilité envers les populations affectées.

Les Normes essentielles des *Normes minimales pour le relèvement économique* contribuent à faire en sorte que les programmes respectent les responsabilités les plus élémentaires des activités de relèvement économique et que les interventions offrent aux populations des chances de gagner leur vie – par un emploi salarié ou indépendant – et de reconstruire leur vie, dans la dignité et comme elles l'entendent.





Norme essentielle 1

Les programmes humanitaires sont à l'écoute du marché

Les décisions relatives à la conception et la mise en œuvre des programmes considèrent le contexte, la dynamique du système de marché et les communautés. La programmation des systèmes de marché démarre avec les besoins des groupes cibles.

Actions clés

- Apprendre avec quels marchés le programme peut avoir une interaction en parlant avec les équipes chargées des achats, de la logistique et autres équipes opérationnelles en plus du personnel de programme.
- Déterminer si une évaluation ou une analyse de marché ont eu lieu. Dans la négative, en réaliser une afin d'élaborer des interventions fondées sur les besoins de la population et la pérennité des activités. Inclure une évaluation de la viabilité économique au moyen d'une analyse coûts-avantages et/ou d'une étude de faisabilité (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).
- Utiliser les analyses pour décider des activités de programme. Réfléchir au bon niveau d'intervention sur le marché et tenir compte du point de vue d'une variété de parties prenantes, y compris la communauté. Exploiter les mécanismes de marché existants, à moins qu'il existe une raison impérieuse de ne pas le faire.
- Consulter les parties prenantes concernées des secteurs public et privé afin de travailler en partenariat.
- Établir des systèmes de suivi pour recueillir et analyser des informations sur le marché et l'impact du programme. Répercuter ces informations (y compris les impacts sociaux) dans les enseignements du projet pour procéder à des améliorations continues.
- Communiquer le but des activités économiques au personnel, aux partenaires et aux membres de la communauté et être clair sur les personnes auxquelles elles s'adressent.
- Mobiliser la population cible tout au long du cycle de programme.

Indicateurs clés

- Les interventions investissent dans des activités économiquement viables qui ciblent des marchés stables ou florissants.
- Les interventions n'ont pas d'effet négatif de distorsion des marchés.
- Les interventions devraient être appropriées et pertinentes, avec une logique claire sur la manière dont elles répondront aux besoins des populations et soutiendront les capacités.
- Les interventions sont dotées d'un système de suivi pour permettre un suivi régulier et continu des changements (p. ex. les prix du marché, les risques pour les acteurs du marché). Les programmes sont régulièrement ajustés en fonction de l'évolution du marché et des conditions sociales.

Notes d'orientation

1 Systèmes de marché

Le relèvement économique devrait considérer des interventions qui fonctionnent pour de multiples maillons du marché, depuis les fournisseurs d'intrants jusqu'aux producteurs, en passant par les marchés de détail et les responsables politiques. Les programmes qui ne fonctionnent qu'à un seul niveau et ne reconnaissent pas ces interconnexions risquent de manquer des opportunités et de créer des distorsions du marché qui auront des répercussions sociales. Les interventions peuvent nécessiter un large éventail d'activités pour avoir le maximum d'impact.



Exemple

Les résidents des camps de personnes déplacées à l'intérieur de leur pays (PDIP) dans le nord de l'Ouganda ont déjà de l'expérience dans la production de coton, mais ils n'ont plus les ressources nécessaires pour se relancer dans la culture du coton. Dunavant, le transformateur régional de coton, manque de coton brut et cherche des fournisseurs. Au lieu de soutenir ces personnes déplacées directement en distribuant des graines de coton, les organisations chargées du relèvement travaillent avec Dunavant pour tenter de résoudre les obstacles importants auxquels est confrontée la production de coton dans les camps, tels que la collecte de coton dans le périmètre sécuritaire du camp et l'accès à l'équipement pour défricher et labourer les terres. En travaillant à la fois avec les bénéficiaires et l'entreprise privée qui achètera leur produit, le projet est en mesure de créer des opportunités de subsistance à long terme pour nombre de ces personnes déplacées, que la simple distribution de semences ne parviendrait pas à générer.



Leçon de prudence

Pendant des années, une organisation de secours fournissait régulièrement des camions d'eau dans des zones en butte à la sécheresse, en supposant que l'accès à l'eau était un problème d'approvisionnement pour les ménages pauvres. Une évaluation du marché a été effectuée et l'équipe a découvert que le marché de l'eau pouvait répondre aux besoins de la communauté ; l'organisation de secours gérait en fait un système parallèle. Le vrai problème résidait dans le pouvoir d'achat car le coût de l'eau augmentait lors des sécheresses. L'intervention a été transformée pour soutenir une entité commerciale au niveau communautaire qui s'approvisionnait auprès de transporteurs d'eau locaux et gérait la distribution par le biais d'un système à coupon pour faire en sorte que la distribution ciblée touche les groupes vulnérables. La couverture des groupes ciblés a sensiblement augmenté et l'approche a été adoptée comme la modalité d'intervention privilégiée par les autorités locales.

2 Viabilité

Le choix des bonnes activités de programme dépend de l'appréciation que l'on a des marchés au sein desquels fonctionnent les ménages et les entreprises. Les programmes de relèvement économique devraient orienter les entreprises et les ménages vers des marchés qui sont florissants, stables ou dont une partie de la demande reste insatisfaite, afin d'offrir des possibilités d'emploi et/ou d'un revenu accru pour soutenir les moyens de subsistance. Au final, les marchés qui déperissent ou qui ne sont pas compétitifs ne sont pas des options durables. À terme, l'assistance qui pousse les populations à rester dans ces marchés va fragiliser leurs moyens de subsistance. Par ailleurs, les marchés non compétitifs ont moins d'incitations qui encourageraient les entrepreneurs à investir, à adopter de nouvelles technologies ou à bénéficier d'activités de programme. Cela limite l'efficacité du programme et réduit l'objectif ultime qui consiste à proposer des opportunités de subsistance viables aux communautés affectées par une crise. Il est crucial de comprendre les systèmes de marché et les marchés affectés et cette démarche est abordée dans *Normes pour l'évaluation et l'analyse*, ainsi que les *MiSMA*.

D'un autre côté, les activités de relèvement économique devraient cibler les groupes ou les particuliers qui sont en mesure de maintenir, voire d'élargir, leur activité économique à l'avenir. Si des groupes vulnérables n'ont pas la possibilité de maintenir une activité, ils sont mieux desservis si, outre un soutien aux moyens de subsistance, ils reçoivent des transferts monétaires et d'autres interventions de protection sociale ainsi qu'un renforcement des capacités afin de développer leurs compétences pour l'avenir. Des telles interventions complémentaires devraient tenir compte des besoins spécifiques, des capacités et des risques des sous-groupes (p. ex. les femmes, les personnes souffrant d'un handicap ou ayant des identités de genre ou des orientations sexuelles non conformistes) pour garantir l'inclusion, la protection et l'efficacité.



Leçon de prudence

Un organisme réalise une évaluation des moyens de subsistance et constate que de nombreuses personnes sont intéressées par l'élevage de bétail comme activité économique. Le programme fournit aux ménages des bœufs, des moutons et des chèvres dans l'idée que les bénéficiaires en vendront la progéniture pour en tirer un revenu. Cependant, l'organisme n'a pas consulté suffisamment la communauté pour apprécier le fait que la plupart des ménages ne disposaient pas de ressources suffisantes pour s'occuper de leurs bêtes et manquaient d'accès à des sources fiables d'aliments pour animaux et à des services vétérinaires abordables. De ce fait, nombre de ménages ont trouvé qu'il était plus facile de vendre les animaux immédiatement, sans chercher à augmenter leur valeur en les engraisant ou en collectant leur lait. D'autres ménages ont perdu leurs bêtes suites à des maladies.

3 Distorsion du marché

Malgré les meilleures intentions du monde, beaucoup d'interventions d'urgence et de développement peuvent créer des distorsions du marché. Les distorsions du marché comprennent tout résultat inattendu qui affecte négativement un système de marché, depuis les fluctuations extrêmes des prix jusqu'à la destruction physique d'un marché. Il incombe aux parties intervenant dans des situations de crise de s'assurer que leurs interventions ne viennent pas remplacer les produits et les acteurs locaux et qu'elles n'entraînent pas de distorsions nuisibles. Les interventions devraient créer des effets positifs au-delà des cibles économiques prévues, par exemple des résultats qui émancipent les femmes.

L'objectif premier des activités est d'aider les marchés locaux à se relever et les soutenir pour qu'ils desservent les communautés affectées ; toutefois, il convient de faire preuve de prudence avec les activités qui ont le potentiel de fausser les marchés ou de nuire aux communautés affectées, que ce soit dans l'immédiat ou à plus long terme. Les interventions qui englobent les achats locaux et soutiennent les entreprises locales peuvent être conçues pour atténuer le risque de distorsion du marché et pour aider à faire en sorte que les biens soient culturellement appropriés et correspondent aux préférences locales (voir aussi *Normes pour la distribution d'actifs*). La collecte et l'analyse des données du marché en temps utile durant les interventions peuvent faire en sorte que les achats locaux et autres activités n'engendrent pas de distorsions du marché. L'une des distorsions du marché qui mérite une attention particulière est la corruption. S'il est vrai que la corruption existe dans de nombreux marchés, pas seulement les marchés d'après-crise, il est important que les programmes en soient conscients et prennent des mesures proactives pour s'en défendre plutôt que de la renforcer ou de la laisser se propager. Cela peut aussi contribuer à réduire les conflits potentiels.



Leçon de prudence

Après le tsunami dans l'océan Indien, de nombreuses organisations ont préconisé des programmes d'argent contre travail pour tenter d'injecter des liquidités dans les économies et aider les ménages à satisfaire leurs besoins de première nécessité. Toutefois, nombre de ces programmes offraient des salaires journaliers bien supérieurs à ceux perçus par les paysans locaux dans le cadre de leurs activités agricoles normales. Beaucoup de ménages ont cessé leur activité agricole ou autre activité de production à petite échelle pour tirer parti des programmes à court terme « argent contre travail ». Cela a engendré un impact négatif sur la disponibilité des produits alimentaires et autres articles produits localement et cela a pu avoir un impact négatif à plus long terme sur la production agricole. Une analyse sociale et de marché plus approfondie aurait pu contribuer à un meilleur ciblage des travailleurs potentiels en recommandant des salaires journaliers n'ayant pas ces effets dissuasifs sur la poursuite de la production locale.

4 Réagir à l'évolution des conditions du marché

Les marchés sont dynamiques, tout particulièrement dans les environnements en crise. Un suivi permanent du système de marché et des entreprises ou des ménages ciblés permettra d'identifier les opportunités et contraintes émergentes. Un suivi régulier aidera aussi les interventions à déterminer comment ajuster au mieux les investissements de projet (en termes de temps et de financement) pour avoir le maximum d'impact. Les stratégies efficaces peuvent aller du suivi de l'évolution de la disponibilité des services et des intrants qui sont essentiels pour les petits agriculteurs, à la surveillance des prix locaux ou à des rencontres avec des grossistes régionaux, en passant par un suivi plus complexe des prix et des tendances pour les produits de base au plan régional et international ; (voir aussi *Norme 1 pour l'évaluation et l'analyse*).

Norme essentielle 2 **Les efforts sont coordonnés pour améliorer l'efficacité**

Pour une efficacité, une couverture et une efficacité maximales, les interventions sont planifiées et mises en œuvre en lien avec les autorités compétentes, les agences humanitaires, les organisations de la société civile et les acteurs du secteur privé. La coordination est interne et externe.

Actions clés

- Déterminer si une analyse de l'environnement des parties prenantes dans la zone affectée a été effectuée. L'analyse peut englober les transporteurs, les acteurs gouvernementaux, les coopératives de producteurs, les syndicats et les groupements d'entrepôts. Dans la négative, envisager d'en réaliser une afin de mieux comprendre qui devrait être inclus dans les efforts de coordination, en considérant leurs capacités, les dynamiques de pouvoir et quels acteurs sont marginalisés ou exclus.
- Passer en revue le cadre réglementaire du marché, s'il existe.
- S'informer des responsabilités, des objectifs et du rôle de coordination des autorités gouvernementales et autres groupes de coordination pertinents.
- Dès le départ, participer aux réunions de coordination existantes avec les acteurs locaux, nationaux et internationaux et, dans la mesure du possible, éviter de créer de nouvelles structures. Utiliser ces groupes pour entreprendre des évaluations conjointes, disséminer les résultats et autres informations pertinentes et/ou formuler des stratégies et des programmes d'intervention.
- Fournir des informations sur le mandat, les objectifs et les programmes de relèvement économique de l'agence, aux organes de coordination pertinents et aux parties prenantes locales.
- Examiner l'environnement favorable, les politiques gouvernementales et les objectifs du programme afin de déterminer s'il faut une stratégie de plaidoyer pour obtenir des résultats de programmation. Collaborer avec d'autres agences de mise en œuvre pour renforcer le plaidoyer sur des questions essentielles.
- Clarifier les pratiques de l'agence en matière de coordination et de partenariat avec le secteur privé et d'autres acteurs de l'intervention.

Indicateurs clés

- Il n'y a pas de double emploi dans les interventions et les programmes entre les agences d'une même zone géographique ou d'un même secteur.
- Les programmes échangent régulièrement des rapports d'évaluation et des informations avec les donateurs, les organismes de mise en œuvre, les parties prenantes gouvernementales, les dirigeants locaux, les autres acteurs humanitaires et le secteur privé.
- Les engagements pris lors des réunions de coordination sont tenus et font l'objet d'un suivi en temps utile.
- Les organisations, programmes et projets qui ne peuvent pas répondre aux besoins identifiés ou qui sont incapables de satisfaire aux normes minimales font part de leurs lacunes, de manière à ce que des tiers puissent leur venir en aide.
- La stratégie d'intervention d'une organisation reflète les capacités et les plans des autres agences humanitaires, des organisations de la société civile et des autorités compétentes.
- Les transferts et les distributions d'actifs sont coordonnés, ordonnancés et alignés sur l'économie locale pour éviter des interventions qui se fragilisent entre elles.
- Un mécanisme de partage de l'information entre parties prenantes est en place.

Notes d'orientation

1 Mécanismes de coordination

Les interventions non coordonnées entraînent des doublons, la mauvaise utilisation des ressources et des conflits potentiels dans les stratégies et interventions de projet. Ce point est particulièrement crucial dans les initiatives de relèvement économique où les programmes de différentes organisations peuvent se fragiliser entre eux s'ils ne sont pas coordonnés. Par exemple, lorsque les agences d'une même zone géographique ou d'un même endroit octroient des subventions ou des prêts au même groupe cible pour les mêmes fins, mais à des taux divers et à des conditions différentes. Le manque de coordination peut aussi constituer un fardeau pour les populations affectées par une catastrophe si plusieurs équipes exigent les mêmes informations pour leurs évaluations de marché, alors que ces données pourraient être partagées entre les agences. La collaboration optimise les ressources : un effort concerté par les communautés, les gouvernements hôtes, les donateurs et les agences humanitaires ayant différents mandats et domaines d'expertise peut maximiser la couverture et la qualité.

2 Rôles de coordination

C'est le rôle primordial et la principale responsabilité des autorités de l'État affecté de réagir aux interventions humanitaires des organismes d'aide et de les coordonner. Les organismes humanitaires jouent un rôle essentiel en soutenant les gouvernements et en respectant leur fonction de coordination. Toutefois, dans certains contextes, les pouvoirs publics (et certains groupes de la société civile) se rendent coupables d'abus ou de violations, ou leur aide peut ne pas être impartiale. Dans un tel contexte, une intervention concertée avec les parties belligérantes peut être inappropriée. Lorsque l'État y est disposé mais manque de capacités, les agences humanitaires devraient l'aider à assumer ses responsabilités. Dans ces contextes, partager les informations entre tous les secteurs, aussi rapidement que possible, permettra aux agences de répondre aux besoins de la population affectée plus rapidement et avec plus d'efficacité. Les forums communs où les ONG internationales peuvent partager ce genre d'informations comprennent les groupes dirigés par l'ONU, comme le Bureau de la coordination des affaires humanitaires (OCHA) ou le Centre d'information humanitaire et les réunions du Cluster pour les urgences déclarées par l'ONU. Les mécanismes de coordination peuvent inclure des réunions mensuelles ou trimestrielles, une liste de diffusion de courriels, la réponse aux quatre questions (qui, quoi, quand, où) ou un forum d'ONG.

3 Transparence en matière de ciblage

Les tensions peuvent être vives dans les situations de crise et d'après-crise. Des efforts doivent être faits pour communiquer de manière franche et efficace avec toutes les parties prenantes. Cela peut s'effectuer par le biais de mécanismes transparents, tels que les assemblées communautaires ou les comités locaux. Des informations sur les programmes, les décisions et les occasions et critères de participation devraient être partagées avec toutes les personnes affectées par la crise. Le partage d'information permet de réduire les malentendus, surtout lorsque le programme fournit des ressources à certaines personnes seulement ou si le service qu'il dispense est nouveau pour la communauté.

4 Transparence de l'approche

Les organisations qui travaillent avec le secteur privé devraient communiquer clairement leurs politiques aux communautés et autres parties prenantes. Les besoins de ceux qui sont affectés par une crise sont considérables et les parties prenantes peuvent ne pas comprendre ou percevoir comment les partenariats avec le secteur privé peuvent répondre aux besoins relatifs aux moyens de subsistance de ceux qui sont le plus affectés par la crise. La transparence et la divulgation des raisons qui poussent les organisations à établir des partenariats avec le secteur privé et d'autres acteurs locaux, y compris leurs engagements et gains potentiels, permettront de combattre les idées fausses autour des rôles des différents partenaires qui participent au programme. Les organisations humanitaires qui travaillent avec des acteurs du secteur privé devraient s'appuyer sur les travaux du groupe de travail sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PEAS) et faire appliquer la protection des données afin de protéger les participants au programme. Des mesures de protection devraient être formalisées au sein des contrats et procédures opérationnelles standard et faire l'objet d'un suivi régulier.



Exemple

Dans une région en butte aux crises, les autorités locales rechignaient à accepter l'approche de facilitation des systèmes de marché mise en œuvre par une agence humanitaire. Elles voulaient des distributions directes aux ménages parce qu'elles connaissaient mieux ce système (et pouvaient le contrôler plus facilement), malgré le fait que cela engendrait une insécurité alimentaire dans la région car très peu d'entreprises pouvaient soutenir la vente de produits alimentaires en vrac. Grâce à un plaidoyer intensif auprès des agents gouvernementaux et à la formation de fonctionnaires subalternes aux *Normes minimales pour le relèvement économique*, les autorités locales ont fini par comprendre les avantages potentiels plus vastes que présentait l'approche et ont levé leurs objections.

5 Faire connaître les lacunes

Lorsque des lacunes sont identifiées dans la programmation et communiquées à d'autres organismes d'intervention, celles qui ont le savoir-faire technique requis ou un excédent de capacités sont mieux à même de combler ces manquements. Des informations utiles concernant les sites de projets, la participation des partenaires locaux et les besoins émergents devraient être communiquées rapidement aux organismes de coordination appropriés. La coordination de l'intervention pourrait s'effectuer par le biais des mécanismes existants (tels qu'un cluster ou un mécanisme inter-agence) et viser à identifier les lacunes, les ressources et les nouveaux partenariats.



Exemple

Une agence d'aide humanitaire remarque une forte demande de crédit et d'épargne au sein de sa population cible, mais elle ne dispose pas de la capacité technique pour fournir ces services. Au lieu de cela, elle présente du personnel d'une institution locale de microfinance aux dirigeants des communautés dans les zones cibles et informe les autres agences de cette demande en services financiers, de façon à ce qu'elles puissent commencer à explorer la meilleure façon de répondre à ces besoins.

6 Tarification, fixation des salaires et évaluations des transferts

Pour les interventions où des actifs sont donnés à des particuliers ou à des groupes cibles (p. ex. les programmes de transferts monétaires, d'argent contre travail, de distribution de matériel et de bons d'achat), la valeur de la distribution devrait être conforme aux standards du projet Sphère et se fonder sur une analyse des prix courants du marché et des besoins des ménages. Ces valeurs devraient être coordonnées ouvertement entre les donateurs et les organismes de mise en œuvre, et au besoin être alignées sur la politique gouvernementale, de façon à ce qu'il n'y ait pas de distorsions en termes de prix ou d'évincement des prestataires existants du secteur privé. Des principes équitables devraient être suivis pour fixer les salaires. La fixation des salaires des programmes argent contre travail doit tenir compte du marché local du travail afin d'éviter de creuser les inégalités économiques et leurs conséquences sociales et pour empêcher le « débauchage » des travailleurs occupant des emplois moins bien payés, mais plus durables. (Voir aussi les *Normes pour la distribution d'actifs* et les *Normes pour l'emploi*.)



Exemple

En Haïti, après le séisme, de nombreuses organisations ont conçu des programmes d'argent contre travail. Au lieu de laisser chacune d'elles fixer indépendamment le taux de rémunération de la main-d'œuvre, les organisations ont collaboré ensemble et avec le gouvernement pour établir un taux journalier de rémunération qui n'inciterait pas les travailleurs à quitter leur emploi régulier (travail salarié ou activité indépendante), tout en répondant aux besoins de subsistance élémentaires des personnes les plus affectées par la crise et ayant un besoin immédiat d'aide en espèces. Cet arrangement a ensuite été ajusté en fonction des secteurs et des zones géographiques pour refléter les différents taux en vigueur du coût de la main-d'œuvre.



Norme essentielle 3

Le personnel a les compétences requises

Les programmes sont dotés d'un personnel connaissant bien les principes du relèvement économique et/ou ayant accès à un appui technique. Les programmes comprennent des modules de renforcement des capacités en vue d'améliorer les compétences économiques pertinentes du personnel.

Actions clés

- Développer des systèmes de ressources humaines qui permettent à l'organisation d'accéder à des talents compétents dotés d'une expérience adaptée pour des interventions en faveur du relèvement économique. Lorsqu'il se révèle impossible d'identifier du personnel approprié, envisager un partenariat avec un organisme qui dispose des compétences requises au lieu de concevoir une mise en œuvre directe.
- Veiller à ce qu'il existe des mécanismes pour le travail en réseau et le partage des connaissances afin que les enseignements tirés de chaque situation de crise puissent profiter à d'autres collaborateurs au sein de l'organisation.
- Prévoir du temps et des ressources pour la formation du personnel et le développement professionnel. Veiller à ce que le personnel reçoive une formation sur la protection et la sauvegarde des enfants, la notion de genre, l'inclusion, les codes de conduite appropriés et d'autres sujets pertinents, sur une base régulière.
- Mettre au point des systèmes de gestion et d'évaluation du personnel qui promeuvent une responsabilisation en matière de résultats au sein du personnel.
- Encourager les gestionnaires à diriger leurs équipes de manière réactive et faire appel à leur créativité pour réagir à l'évolution du contexte humanitaire.
- Plaider pour promouvoir les *Normes minimales pour le relèvement économique* au sein du gouvernement et des agences de financement bilatérales et multilatérales. Les bailleurs de fonds jouent un rôle majeur dans le financement des programmes de relèvement à l'issue d'une crise ; leur réceptivité aux *MERS* revêt la plus haute importance.

Indicateurs clés

- Le personnel travaillant sur des programmes de relèvement économique dispose des qualifications techniques pertinentes ; d'une connaissance des activités économiques, des cultures, des coutumes et des dynamiques de conflit locales ; et/ou d'une expérience antérieure en matière de relèvement économique. Ces compétences devraient compléter celles d'autres membres de l'équipe par souci de valeur ajoutée.
- Le personnel technique et managérial bénéficie de la formation, des ressources et du soutien logistique nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités.
- Les cadres sont responsables de la réalisation des objectifs du programme et du respect des directives du *Manuel Sphère*, des standards associés pertinents, des *Normes minimales pour le relèvement économique*, et des lignes directrices de leur agence en matière de relèvement économique.
- Un code de bonne conduite et des bonnes pratiques à l'intention du personnel (y compris les politiques en matière de sauvegarde des enfants et d'abus et d'exploitation sexuels) est largement diffusé et compris par le personnel, les partenaires et les communautés affectées. Des procédures d'établissement de rapports sûres, transparentes et confidentielles sont en place, et les plaintes font l'objet d'un suivi et d'un traitement en temps utile.

Notes d'orientation

1 Engagement 8 au titre de la Norme humanitaire fondamentale

Cet engagement déclare que « les communautés et les personnes affectées par les crises reçoivent l'assistance dont elles ont besoin d'un personnel et de volontaires compétents et bien gérés » ; par conséquent, l'engagement exige des organisations qu'elles soutiennent efficacement leur personnel dans leurs attributions et qu'elles le traitent de manière juste et équitable.

2 Compétences techniques pertinentes

Les responsables des programmes de relèvement économique devraient avoir une expérience en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de relèvement économique axés sur le marché en milieu rural ou urbain, et bien maîtriser la dynamique de marché, les chaînes de valeur, l'offre et la demande, etc. Cette expertise technique devrait être complétée par un soutien pertinent à court terme, lorsque le savoir-faire ne se trouve pas sur place. En situation de conflit, les membres du personnel devraient avoir une expérience en matière d'analyse et de gestion des efforts visant à atténuer et gérer les conflits. Si cette expérience n'est pas disponible au sein du personnel à long terme, il convient de faire appel aux services d'un spécialiste des conflits sur les points critiques du programme, surtout lors de la phase d'évaluation et de conception du programme et dans le cadre d'un suivi périodique. Du personnel national devrait être recruté partout où les capacités locales existent. Les organisations humanitaires pourront se trouver dans l'impossibilité de couvrir l'étendue de cet ensemble de compétences en interne, auquel cas une collaboration stratégique avec des organismes du savoir, des services conseil à court terme ou même des groupes consultatifs pourrait être explorée.



Exemple

Dans le cadre du programme RAIN en Ouganda, les entretiens d'embauche englobaient des scénarios de résolution de problèmes et des visites du marché pour voir comment les candidats analysaient le contexte en temps réel. Le savoir contextuel et les compétences analytiques de ces membres de l'équipe ont été absolument inestimables dans plusieurs programmes pilotes.

3 Formation et renforcement des capacités du personnel

Le personnel devrait recevoir une formation de base aux méthodes employées par le programme de relèvement économique, ainsi qu'une formation générale d'introduction aux secteurs ciblés. Des possibilités de formation sur le tas, des cours en ligne, du mentorat ou une participation à des ateliers de développement économique de plus haut niveau devraient être offertes au personnel du programme, afin de renforcer leurs compétences en gestion et en développement de programmes. Dans le cas du personnel en transition, après des projets de distribution ou de secours et si leurs compétences sont pertinentes, une formation spécialisée devrait renforcer l'importance de la durabilité, de l'élaboration d'une stratégie de retrait appropriée et d'autres bonnes pratiques de relèvement économique.

Norme essentielle 4 Ne pas nuire

La conception, la mise en œuvre, les produits et les impacts environnementaux des interventions de relèvement économique traitent ou réduisent au minimum le préjudice potentiel et n'exacerbent pas la disparité économique ou le conflit ; ils protègent des risques et ne fragilisent pas les droits.

Actions clés

- Réaliser une analyse des risques pour identifier de quelles manières l'intervention pourrait augmenter le risque d'exposer les participants à un danger ou des abus accrus, en notant comment ces risques seront traités et/ou atténués. Partout où c'est possible et approprié, inclure les questions liées à l'environnement.
- Réaliser un suivi continu des opérations de projet, par exemple en se servant d'un tableau des risques, de manière à ce que tout risque nouveau ou imprévu puisse être traité rapidement.
- Conformément à l'engagement 5 des Normes humanitaires fondamentales, « les communautés et les personnes affectées par les crises ont accès à des mécanismes sûrs et réactifs pour traiter leurs plaintes », impliquer les communautés affectées dans la conception, la mise en œuvre et le suivi d'une procédure de gestion des plaintes.
- Mettre en place des systèmes, des contrôles internes appropriés et des codes de conduite pour réduire le risque de corruption du personnel et prévoir des systèmes transparents pour réduire le risque de corruption des partenaires et des pouvoirs publics.
- Veiller à ce que la programmation humanitaire n'entre pas en conflit avec les traditions ou les circonstances locales, en particulier lors de l'offre de produits ou services à la population.
- Dans la mesure du possible, mettre en place des mécanismes qui promeuvent une coexistence paisible entre les groupes de population dans les zones de mise en œuvre. Utiliser des dialogues liés au relèvement économique ou à l'utilisation des ressources en guise de plateforme pour des conversations plus approfondies.

Indicateurs clés

- L'analyse de risque est ventilée par groupe de population et considère les vulnérabilités propres à chacun en fonction du genre, de l'âge, du handicap, des déplacements et de la marginalisation sociale.
- Les programmes appliquent le principe consistant à « ne pas nuire » aux filières et aux entreprises sélectionnées, afin de déterminer les plus larges impacts sociaux et environnementaux des interventions et pour tenter d'atténuer proactivement ceux qui ont été identifiés.
- Un tableau des risques ou un plan pour imprévus est utilisé régulièrement afin d'informer la programmation en cas d'urgence.
- Les interventions n'attisent pas les divisions au sein des communautés ciblées et contribuent à rassembler les gens et à apaiser les tensions.
- Les participants au programme ne font pas l'objet d'un harcèlement, de conditions de travail indécentes ou de risques accrus pour leur sûreté et leur sécurité du fait de leur participation. La sûreté et la sécurité des participants devraient être renforcées du fait de leur participation.
- Les interventions sont régulièrement suivies pour veiller à ce qu'aucune activité à caractère d'exploitation (comme la corruption) ne soit entreprise par le personnel, les partenaires sélectionnés ou les entreprises ciblées ; des mécanismes de plaintes robustes sont conçus, mis en œuvre et suivis pour tous les segments de populations dans la consultation des communautés affectées et devraient couvrir la programmation, l'exploitation et les abus sexuels et autres abus de pouvoir.
- Les programmes cherchent à identifier des solutions pour aider les gens à devenir moins vulnérables aux crises futures.

Notes d'orientation

1 Le principe consistant à « Ne pas nuire »

Les interventions en faveur du relèvement économique et axées sur le marché peuvent avoir une incidence sur la dynamique de pouvoir social et risquent d'endommager les relations fragiles entre les groupes, y compris les hommes et les femmes, les populations déplacées et les populations d'accueil ou d'autres groupes auto-identifiés. Les analyses de risque et les évaluations de marché devraient tenir spécialement compte de cette dynamique pour déterminer comment les activités de programme peuvent réduire de tels risques. Dans la cartographie des relations de marché et de la dynamique de pouvoir, tous les acteurs (fournisseurs d'intrants, producteurs, transformateurs, négociants, grossistes et détaillants) devraient être inclus. Des informations devraient être recueillies à propos des réseaux sociaux dans lesquels ils fonctionnent et leurs rôles traditionnels. Les questions qui permettent d'identifier le rôle ethnique/tribal, le genre ou les rôles traditionnels devraient figurer dans les questionnaires. À mesure que la compréhension s'affine, la dynamique de pouvoir sera révélée, ainsi que les groupes (hommes, femmes, enfants, groupes ethniques, religieux, caste, ou tribu) qui remplissent traditionnellement ou le plus souvent tel ou tel rôle spécifique dans le système de marché.

Dans certains cas, un programme qui souhaite aider une population marginalisée peut mettre en péril des acteurs du marché si l'ordre social est perturbé sans consultation de la communauté. Des outils tels que l'analyse des réseaux peuvent montrer quels réseaux sociaux existent, qui en est exclu et qui en fait partie, et pourquoi, de manière à ce que les interventions puissent être conçues pour permettre des relations plus équitables et transparentes et pour tirer parti des relations et des liens existants. Ces dynamiques continueront d'évoluer tout au long de la durée de l'intervention et par conséquent, l'évaluation du marché et l'analyse du genre et des risques devraient être faites à intervalles réguliers et intégrées dans le cycle de vie du programme. Un mécanisme de dépôt et de traitement de plaintes offre un niveau supplémentaire de retour d'information grâce auquel il est possible de surveiller les risques pour les particuliers et les communautés affectées et d'en assurer le suivi en dehors de la portée du cycle de programme.



Exemple

Dans le cadre d'une initiative d'envergure nationale, l'équipe du programme RAIN a mené une analyse du genre en interne. Elle a commencé par analyser des statistiques de recrutement ventilées par genre par rapport à des cibles puis elle a recruté et promu proactivement des femmes. Lorsque quelques-unes des femmes nouvellement recrutées au sein de l'équipe ont eu du mal à faire entendre leur voix, le conseiller en matière de genre, le service des ressources humaines et le directeur du programme RAIN se sont réunis pour trouver un moyen de résoudre le problème. Le directeur du programme s'est efforcé d'attirer des femmes au sein de l'équipe et à exhorter les champions masculins de la question du genre au sein de l'équipe à soutenir l'intégration des femmes. Un an plus tard, les femmes constituaient 48 pour cent du personnel du programme, au lieu de 22 pour cent à ses débuts. Sans efforts délibérés pour faire entendre la voix des femmes et les fidéliser, les progrès essentiels en matière de genre dans la stratégie de programme ne se seraient sans doute pas produits. Le projet a ensuite élargi ce travail d'inclusion du genre à ses partenaires du secteur privé en aidant un grossiste local important à accroître son recrutement de conseillères agricoles, dont le nombre est passé de zéro à 20 en deux campagnes. Ces efforts ont permis au grossiste d'accroître de 26 à 48 pour cent la proportion d'agricultrices sous contrat qu'il a enregistrées et formées au cours de la même période. Cette progression a nécessité des ressources dédiées : en plus d'un soutien de la part du conseiller en matière de genre du bureau national, l'équipe a levé une subvention axée sur le genre en faisant pression en faveur de changements.

2 Réduire au minimum les impacts négatifs sur l'environnement

Le développement du marché et le soutien de l'activité économique après une crise risquent d'exercer des pressions excessives sur l'environnement et peuvent contribuer à l'insécurité alimentaire future et à d'autres risques de catastrophe. Les activités favorisant les moyens traditionnels de subsistance et de génération de revenus exigent souvent des ressources naturelles en guise d'intrants : par exemple de l'eau pour l'agriculture, du bois pour produire du charbon de bois ou des roseaux pour confectionner des paniers. Les étapes de la transformation des produits doivent être analysées afin de déterminer leurs impacts négatifs éventuels (p. ex. une utilisation et une mise au rebut en toute sécurité des produits chimiques). De plus, les décideurs et les concepteurs de programmes doivent examiner soigneusement le rôle que joue la gestion des ressources naturelles dans la consolidation de la paix ou au contraire, l'accroissement des tensions et conflits. Il se peut que certains segments de l'économie soient beaucoup plus sensibles que d'autres. Le choix des interventions devrait se fonder sur les résultats des analyses des impacts négatifs possibles sur l'environnement et les interventions devraient inclure des méthodes pour éliminer et/ou réduire au minimum ces impacts négatifs. Les outils d'évaluation de ces impacts englobent l'Évaluation rapide de l'impact sur l'environnement (REA) utilisée par CARE, le HCR et bien d'autres.



Exemple

La production de charbon de bois, qui est une importante stratégie de repli en guise de moyen de subsistance dans bien des endroits, entraîne la déforestation et la pollution. Pour ces familles, le simple fait de décourager cette activité pour des motifs environnementaux ne résout pas le besoin économique réel du revenu qu'elle leur procure. L'avantage économique et l'endommagement de l'environnement doivent donc être mesurés et pesés et, dans la mesure du possible, des solutions de rechange doivent être élaborées.



Exemple

Un programme de marché au Népal a encouragé la plantation d'espèces fourragères sur des terres marginales afin d'atténuer l'érosion du sol sur les pentes et d'améliorer la production laitière dans la région. Les graminées retiennent le sol et stabilisent les pentes qui présentent des risques de glissements de terrain - une activité évidente de réduction des risques de catastrophe - tout en augmentant les intrants destinés au marché laitier en plein essor.

3 Sensibilité aux conflits

Les décisions doivent s'appuyer sur une analyse du conflit exacte et à jour qui considère de manière exhaustive les causes profondes du conflit, les profils des groupes qu'il affecte et la dynamique entre les parties prenantes directement ou indirectement impliquées dans le conflit. Dans la mesure où les circonstances d'un conflit sont volatiles, la situation et son évolution doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Les actions qui en résultent ne doivent pas attiser les tensions et les divisions ; au lieu de cela, elles doivent développer et protéger les « connecteurs » de la société pour qu'ils ne soient pas fragilisés. La sensibilité aux conflits consiste à être conscient de l'impact des activités et des processus de mise en œuvre pour savoir s'ils attisent ou apaisent les tensions entre les groupes. Pour ce faire, les voix des populations les plus vulnérables et marginalisées doivent être entendues. La prise de décisions et la conception de programmes doivent être aussi participatives, inclusives et transparentes que possible. On doit éviter de trop se concentrer sur certains groupes, tandis que l'aide doit être progressivement étendue à l'ensemble de la communauté. Les traumatismes psychologiques doivent être traités pour faciliter la réconciliation et effacer le ressentiment. Des mécanismes institutionnels permettant un accès opportun et équitable à la terre et à d'autres actifs doivent être mis en place aussitôt que possible. Enfin, l'impact des interventions au niveau régional et infrarégional doit être pris en compte.



Exemple

Au Myanmar, pour atteindre les objectifs du projet, les parties prenantes des différents protagonistes du conflit avait besoin de collaborer. Afin d'accroître la collaboration, l'équipe de projet a concentré les différentes parties sur l'ambition commune essentielle qui était de répondre aux besoins sanitaires de base, tout en gérant les préoccupations et les motivations des différents acteurs et en facilitant les engagements de production. Des activités telles qu'une formation commune ont contribué à renforcer la confiance et les liens personnels.

4 Évaluer le potentiel d'exploitation des individus

À l'issue d'une crise, qu'elle soit naturelle et anthropique, il existe souvent des failles dans la gouvernance qui assure l'ordre d'une société. Endiguer les activités illicites exige un engagement auprès des communautés locales et des partenariats avec des programmes non économiques, des organismes publics locaux et des agences donatrices multilatérales (voir aussi les *Normes pour l'emploi*).



Exemple

Une agence identifie un débouché commercial pour des tapis noués à la main dans une région en situation d'après-crise. Le projet exige des sources de teinture naturelle et de fil ainsi que du tissage, des échanges et des exportations. Les ménages produisant des tapis y voient des perspectives de revenus et retirent leurs enfants de l'école pour tisser les tapis. L'agence reconnaît le problème dès le départ et s'associe avec les autorités et les écoles locales et certains donateurs internationaux, qui fournissent des bons alimentaires pour les enfants qui sont scolarisés. Cela incite les familles à maintenir leurs enfants à l'école. Les bons alimentaires réduisent les dépenses des ménages, ce qui permet aux familles d'embaucher de la main-d'œuvre extérieure pour les aider dans la production de tapis.

5 Économie politique

Tout marché se caractérise par des intérêts, des incitations, des relations et des dynamiques qui en font l'essence même. Toute intervention qui ne tient pas compte des motivations existantes à l'origine des comportements des acteurs du marché court le risque au mieux d'être négligée et au pire d'être activement sabordée. Il est donc essentiel que les intérêts, les incitations, les relations et les dynamiques du marché soient bien compris et pris en compte dans la phase de conception de toute intervention. Ainsi par exemple, l'introduction arbitraire de la monétique mobile dans un environnement où les autorités n'y sont pas pleinement favorables ou lorsque cela ne constitue pas une priorité de développement, sera confrontée à de sérieux défis. Si les incitations peuvent être modifiées avec le temps par le biais d'une facilitation du marché attentive et soignée, les exécutants doivent être conscients du point de départ et avoir une stratégie qui indique comment modifier les incitations et les dynamiques préexistantes.

6 Réduction des risques de catastrophe

Dans les régions sujettes à des crises fréquentes ou récurrentes, l'élaboration de stratégies de subsistance résilientes est importante pour réduire les dégâts subis à la suite de chocs futurs. Si les approches peuvent beaucoup varier en fonction du contexte, il peut s'agir :

- d'effectuer une évaluation de marché pour les principaux produits, biens naturels et services dans une zone en butte à une crise, en utilisant des outils comme l'Analyse du marché avant la crise (PCMA) (voir aussi l'Annexe et les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*)
- d'établir ou de renforcer des moyens de protection sociale formels et informels
- de mettre en œuvre des initiatives d'inventaires des écosystèmes sensibles (SEI) qui protègent les écosystèmes
- d'entreprendre des projets, tels que des programmes « argent contre travail », qui reconstituent ou protègent les actifs communautaires
- de garantir que les actifs et les interventions fournis peuvent résister aux chocs futurs (en développant des systèmes de marché résilients)
- de dispenser une formation en diversification des revenus et en développement de nouvelles compétences de façon à ce que les ménages puissent s'appuyer sur d'autres sources de revenu si une crise future affecte le leur (pour augmenter leurs capacités d'adaptation).

Dans bien des cas, la cause profonde à l'origine d'une catastrophe est un environnement dégradé. Les politiques et programmes qui promeuvent des pratiques soucieuses du climat et de l'environnement sont souvent moins onéreux, plus efficaces et plus durables au plan social que les infrastructures. Toutefois, lorsqu'on a recourt à des activités de réduction des risques de catastrophe (RRC) fondées sur les infrastructures, il est vital qu'elles considèrent la pérennité écologique de manière à ce que les risques futurs ne soient pas accrus et à ce que les communautés voisines ne soient pas affectées. Il est crucial que les interventions de relèvement économique tiennent compte des méthodes d'adaptation les plus probables de la population pour faire face à un choc futur, mais ces mécanismes de survie ne devraient pas prendre le pas sur la viabilité économique au moment de concevoir les programmes.



Exemple

Après le séisme de 2009 dans le nord-ouest du Pakistan, il a été établi un système pour fournir des subventions en espèces de manière sûre par le biais de cartes de débit. Suite aux inondations de 2010 au Pakistan, les agences ont pu utiliser ce même système et l'élargir pour économiser du temps et des efforts.



Exemple

Au Timor oriental, un projet a utilisé un modèle intégré de RRC et de développement économique pour afficher un impact plus durable sur la réduction des risques. Dans les communautés vulnérables, des légumineuses ou des bananes ont été plantées dans les terres marginales ou en jachères afin d'améliorer la fertilité du sol et en guise de couvert pour protéger les terres de l'érosion, tout en améliorant la sécurité alimentaire des ménages et en générant un revenu grâce aux ventes. Des groupements paysans qui produisaient des volumes limités de légumineuses et de bananes ont préféré les utiliser pour la consommation des ménages et vendre l'excédent à leurs voisins afin de couvrir les menues dépenses. Comme la sécurité alimentaire est un problème constant pour le village, les agriculteurs cibles ont donné la priorité à la vente de produits à leurs voisins et au programme satellite à l'école locale, au lieu de gagner plus d'argent en vendant sur de plus gros marchés.

Norme essentielle 5 **Les stratégies d'intervention pour les populations cibles sont bien définies**

La stratégie d'intervention est fondée sur une analyse robuste des ménages et du marché et, dans la mesure du possible, elle promeut l'utilisation de ressources et de structures locales pour aider les ménages ou les entreprises ciblés à atteindre les résultats économiques souhaités.

Les résultats pour les groupes cibles peuvent être atteints à travers une variété de stratégies et de partenariats faisant appel à des interventions directes et indirectes. Les interventions indirectes (qui travaillent par l'intermédiaire des acteurs existants du secteur privé, par exemple) vont probablement toucher davantage de ménages et être plus durables car elles utilisent des structures et des réseaux qui sont déjà en place. Une intervention directe sera parfois préférable pour des raisons de capacités, d'emplacement géographique, de politiques locales, etc. Néanmoins, dans la mesure du possible, il est souhaitable d'utiliser des structures locales et de mettre en œuvre l'intervention par le biais d'approches de facilitation, ou tout au moins de renforcer les capacités pour que les acteurs locaux puissent se charger eux-mêmes de déployer l'activité à l'avenir.

Actions clés

- Déterminer si une évaluation de la situation socioéconomique a été effectuée. Dans le cas contraire, en réaliser une afin de mieux comprendre les vulnérabilités et les capacités de la population cible et ses divers sous-groupes (comme les femmes, les filles, les garçons, les hommes, les personnes d'orientation sexuelle ou à l'identité de genre non conformistes et les minorités ethniques et religieuses). La formule de soutien proposée devrait être éclairée par les informations obtenues des ménages et par les stratégies d'atténuation actuellement employées par les communautés susceptibles d'être renforcées (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).
- Réaliser une évaluation du marché pour comprendre quels maillons du système de marché peuvent avoir le plus besoin de soutien, quels réseaux et ressources existent déjà, et ce qui est susceptible d'avoir l'impact le plus marqué sur la population cible et les résultats escomptés (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).

- Considérer à la fois les stratégies d'interventions directes et indirectes au moment de déterminer l'approche la plus efficace, et évaluer leurs risques respectifs. Identifier des moyens d'utiliser les ressources et les structures locales, pour une mise en œuvre directe ou indirecte. Si des approches (de facilitation) directes peuvent être employées, la pérennité de l'activité a des chances d'augmenter.
- Si l'on considère des approches indirectes, travailler en partant des populations ciblées afin d'identifier qui propose déjà des biens ou des services (de toutes sortes). Chercher à savoir si ces entités peuvent s'adapter et devenir des partenaires dans la fourniture de la réponse.
- Utiliser un cadre logique, une chaîne des résultats ou un autre outil de ce type pour décrire l'approche clairement. L'approche a des chances de changer quelque peu au cours de la mise en œuvre à mesure que les activités évoluent et la description de l'approche devrait donc être mise à jour.
- S'assurer que les communautés affectées peuvent faire des choix éclairés concernant les biens et services humanitaires.

Indicateurs clés

- Les interventions utilisent des évaluations socioéconomiques, des analyses de la vulnérabilité des populations cibles et des informations de marché pour concevoir des formules de soutien destinées aux groupes traditionnellement exclus.
- Les approches d'intervention employées sont appropriées pour atteindre le résultat souhaité dans le contexte donné.
- L'évaluation et l'analyse de marché ont identifié des impacts possibles et des risques associés aux différentes interventions pour des groupes cibles spécifiques et la conception, la mise en œuvre et le suivi du programme tiennent compte de ces risques et comprennent des mécanismes d'atténuation.
- Les stratégies de ciblage et de sélection du programme incluent des mécanismes adéquats d'atténuation des risques et tiennent soigneusement compte des facteurs socioculturels et micropolitiques.
- Tous les programmes démontrent et justifient clairement le lien entre l'intervention proposée et les avantages souhaités pour les populations cibles.
- Des outils de suivi sont mis au point pour surveiller l'impact sur la population sélectionnée.

Notes d'orientation

1 Protection de la dignité

Les impacts d'une crise ne seront pas vécus de la même façon par tous les membres d'un ménage. Une bonne évaluation définira le contexte afin d'identifier les moyens les plus appropriés pour arriver à l'impact souhaité sur les individus visés. Au sein d'une population cible, il est probable qu'il existe un large éventail de capacités et de vulnérabilités. Les stratégies d'intervention doivent identifier les risques et les ventiler par âge, par genre et par handicap et chercher à y remédier afin de soutenir tous les aspects de la dignité des individus ciblés.

2 Comprendre la totalité du contexte

Savoir à quel endroit intervenir doit aller au-delà de l'identification des besoins des bénéficiaires visés. Les outils d'évaluation devraient se pencher sur les ménages, les contextes économiques dans lesquels ils évoluent et les différentes dynamiques de marché qui affectent les chaînes de valeur dans lesquelles ils travaillent. De telles évaluations contribuent à identifier les différents impacts possibles d'une intervention donnée et aident à clarifier les risques éventuels potentiels qui peuvent se produire du fait d'une intervention. L'activité économique crée des conséquences environnementales qui doivent être comprises et atténuées dans la mesure du possible (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).



Exemple

Pour accroître la résilience d'agriculteurs réfugiés afin qu'ils puissent faire face aux effets du changement climatique et s'y adapter, une agence prévoyait d'accroître l'accès à un périmètre irrigué dans une zone semi-aride. Cela permettrait la production de cultures de haute valeur qui n'existaient pas sur les marchés environnants. L'agence a mené une analyse de marché pour évaluer la possibilité d'introduire un système d'irrigation efficace qui serait accessible au niveau du marché local et ne nécessiterait pas des coûts de maintenance excessifs ou un savoir-faire en matière de gestion. Elle a consulté les réfugiés et fait appel aux associations des usagers de l'eau pour superviser la gestion. Cela a facilité l'introduction de la nouvelle technologie et présenté un modèle pour permettre aux pouvoirs publics et aux bailleurs de fonds d'investir dans la région. De nouveaux intérêts dans la transformation et le conditionnement ont également été créés le long des chaînes de valeur, qui n'avaient pas été identifiés auparavant.

3 Stratégies directes et indirectes

Dans nombre de cas, les bénéficiaires ont plus à gagner par des interventions indirectes au niveau des systèmes de marché que par un engagement direct avec les ménages individuels. Les organisations doivent analyser le contexte, passer en revue les capacités et les réseaux locaux et juger chaque situation en fonction des résultats attendus. Les décisions devraient reposer sur l'impact attendu sur les groupes ou les domaines ciblés et pourraient tenir compte du potentiel d'élargissement et de pérennité.

Une aide directe peut se révéler être la meilleure stratégie si les contraintes identifiées se situent clairement au niveau des ménages, plutôt que d'être liées à des questions plus générales d'accès au financement et au marché. Les interventions indirectes peuvent être plus efficaces si le soutien requis est à long terme et s'il ne peut être assuré par une activité isolée. Une combinaison d'approches pourrait également s'imposer. Dans bien des circonstances, il se peut que l'appui à des groupes ou des partenariats cibles soit insuffisant pour atteindre l'impact souhaité. Dans ce cas, le fait d'appuyer l'aide directe par des interventions indirectes aura peut-être plus de chance d'engendrer les résultats souhaités.



Exemple

Des femmes d'une industrie piscicole travaillant dans une région touchée par des inondations cherchaient à rétablir leur entreprise de séchage de poisson destiné à la consommation locale et régionale. Avant la catastrophe, elles faisaient sécher le poisson sur des bâches posées à même le sol, ce qui entraînait une contamination et une teneur élevée en humidité, problèmes qui reléguaient leurs ventes de poisson séché aux marchés de faible valeur. Une entreprise locale de transformation du poisson cherchait à s'approvisionner localement en poisson séché et disposait d'un personnel expérimenté en techniques efficaces et à faible coût susceptibles d'augmenter la valeur du poisson. Cependant, l'entreprise ne considérait pas les femmes comme de bons partenaires d'affaires. Une aide directe a été offerte aux femmes en planification commerciale et création de groupes, ce qui leur a permis d'établir des contacts avec l'entreprise et d'accéder à sa technologie. Dans le même temps, une aide a été proposée à une banque locale en vue de développer des produits de crédit pour les petites opérations de pêche (hommes et femmes), ce qui leur a donné accès à un fonds de roulement pour étendre leurs entreprises.

4 L'analyse des risques tient compte des parties prenantes

Le contexte et la culture locale jouent un rôle non négligeable dans la définition de la façon dont différentes personnes interagissent sur le marché, en fonction de leur sexe, religion, ethnicité, âge, statut social, handicap et toute une série d'autres caractéristiques identitaires. Les structures de pouvoir au sein des familles et des sociétés créent diverses possibilités et restrictions d'accès au marché pour l'individu. L'impact de ces structures doit être compris et le projet doit y répondre en conséquence, en tenant compte des rôles attribués et en favorisant l'accès et l'égalité des chances pour tous ; il doit viser ou renforcer un changement progressif qui garantisse la protection de tous les participants (voir aussi la *Norme essentielle 4*).



Exemple

Dans de nombreux pays, les femmes représentent les segments les plus pauvres de la société. À ce titre, nombre d'organisations ont des stratégies d'intervention qui s'efforcent de toucher directement les femmes. Toutefois, au sein de certaines cultures, les rôles des femmes sont clairement définis et tout changement apporté à ces rôles est considéré comme une menace contre l'ensemble de la société. Ainsi par exemple, donner aux femmes accès au crédit pour développer leurs entreprises peut être perçu par leurs maris comme une menace, car cela peut perturber la dynamique de pouvoir au sein du ménage. Dans ces circonstances, les organisations peuvent choisir de travailler avec les aînés du village, les maris ou les pères – en fait, tous ceux qui risquent de perdre du pouvoir – pour obtenir leur adhésion et démontrer les gains pour les ménages et la société en général afin de gagner leur assentiment. Choisir de servir et les femmes et les hommes peut être un autre moyen de faire face à ce risque potentiel.

5 Démonstration de l'impact

Toutes les interventions, qu'elles soient directes ou indirectes, doivent décrire comment la population cible sera affectée et indiquer les principales hypothèses. Ceci peut se révéler particulièrement important dans le cas des stratégies d'interventions indirectes pour s'assurer que l'aide offerte profite bien aux groupes et individus ciblés (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*). Des outils tels que les théories du changement et les chaînes de résultats peuvent aider à décrire les hypothèses et les changements attendus tout au long de la durée de vie du projet. Si ces outils de projet sont consultables par le personnel et actualisés régulièrement au fil de l'évolution des hypothèses, les interventions ont plus de chance de rester alignées sur les objectifs généraux du projet.



Normes pour l'évaluation et l'analyse

● Norme 1

Se préparer avant les évaluations

● Norme 2

La portée de l'évaluation est déterminée par l'utilisation qui sera faite des données

● Norme 3

Les processus de terrain sont inclusifs, éthiques et objectifs

● Norme 4

L'analyse est utile et pertinente

● Norme 5

Utilisation immédiate des résultats

● Norme 6

Le S&E a lieu tout au long du cycle de programme

2 Normes pour l'évaluation et l'analyse



L'évaluation et l'analyse sont essentielles pour une conception et une mise en œuvre judicieuses de la programmation du relèvement économique. Une analyse de la dynamique de marché tout au long de la durée d'une intervention est nécessaire pour garantir que les activités ont les résultats souhaités et pour identifier les possibilités de mise à l'échelle et les menaces possibles en terme de pérennité. Ce chapitre souligne l'importance que revêt un suivi-évaluation (S&E) continu des programmes, la diffusion, l'utilisation des résultats et l'adaptation des interventions et des stratégies sur la base des résultats. Chaque ensemble de normes du manuel de *Normes minimales pour le relèvement économique* suppose l'utilisation et la compréhension de ce chapitre.

Dans ce chapitre, par « évaluation », on entend généralement l'exploration et l'étude (à partir de données primaires et secondaires) réalisées avant (et parfois pendant) une intervention pour le relèvement économique. Par « bilan », on entend généralement l'examen réalisé à la fin de l'intervention qui détermine les performances et l'impact du programme. Les exécutants devraient tenir compte de l'objet ou de l'objectif de toute évaluation ainsi que du besoin de procéder régulièrement à des évaluations durant les phases de conception et de mise en œuvre du projet. La collecte des données devrait être participative, inclusive, rentable et transparente. Les informations devraient être maintenues à jour et pertinentes et les données et rapports devraient être mis à la disposition du grand public. Tenez compte également de la panoplie d'outils (sans cesse étoffée) à votre disposition mentionnée dans l'Annexe pour l'évaluation du marché ; elle peut vous guider dans vos options d'évaluation et notez en particulier le manuel *MiSMA*, qui est lui aussi un associé du manuel Sphère.



Norme 1 pour l'évaluation et l'analyse

Se préparer avant les évaluations

Les éléments clés sont en place pour procéder à une évaluation. Lorsqu'une situation d'urgence se produit, les préparatifs de l'évaluation peuvent se faire rapidement grâce à la planification précédente et aux ressources existantes.

Actions clés

- Identifier les pays à risque ou les zones qui sont en butte à des crises. Pour se préparer à des urgences humanitaires, s'informer sur les évaluations existantes et les utiliser dans la prise de décisions.
- Dresser une liste des informations clés que vous devez connaître et des types de données requis.
- Identifier les bases de données existantes dans le secteur public et autres sources fiables.
- Si, après vérification des bases de données existantes, vous n'êtes pas en mesure de trouver les informations pertinentes, il vous faudra peut-être créer une nouvelle base de données, qui couvrira de préférence une période prolongée (p. ex. des données chronologiques).
- Déterminer le niveau de préparation d'un point de vue organisationnel en identifiant les lacunes critiques dans les données, et en concevant des mécanismes pour compiler et analyser toutes données manquantes à intervalles réguliers.
- Compiler des données de référence actualisées et générer une cartographie des parties prenantes pertinentes, de la vulnérabilité et des chocs potentiels.
- Définir des procédures, des outils et une liste de professionnels pour activer rapidement une évaluation.
- Dans les pays sujets à des crises, renforcer les capacités des équipes locales d'évaluation en faisant appel à la participation de multiples parties prenantes.

Indicateurs clés

- Les évaluations sont effectuées avant les interventions du programme et elles informent régulièrement la prise de décisions.
- Les évaluations s'appuient sur des sources de données existantes et sont actualisées en fonction des besoins. Les données d'évaluation devraient être ventilées par âge, par sexe et par situation de handicap pour pouvoir être analysées en conséquence.

- Les données de référence pertinentes sont à jour et rapidement accessibles.
- Des sources de données secondaires ont été identifiées.
- Des outils de collecte de données sont conçus pour rassembler les informations nécessaires et combler les manques de données.
- Il existe une carte des parties prenantes pertinentes, de la vulnérabilité et des chocs potentiels.
- Les ressources nécessaires (capacités, financement, équipement) sont prêtes à être mobilisées.
- La capacité des équipes d'évaluation est suffisante pour garantir une production de qualité.
- Les informations recueillies durant les activités de préparation réduisent le temps consacré à préparer l'évaluation et à effectuer l'analyse.

Notes d'orientation

1 Outils liés au marché et cadres d'évaluation

Une grande variété de ressources sont disponibles dans l'Annexe. Les équipes devraient disposer d'outils qui peuvent être adaptés à des évaluations et des bilans spécifiques. Il peut se révéler utile d'avoir un endroit où sont centralisés tous ces outils, y compris des exemples d'évaluations achevées, qui soient consultables par l'organisation pour aider les équipes de terrain à choisir les outils adaptés et le personnel d'évaluation le mieux placé pour maîtriser les outils plus rapidement.

2 Analyse du contexte

Les données secondaires sont des informations tirées des rapports et évaluations réalisés précédemment (peut-être par une autre organisation). Les données primaires sont des informations qui sont recueillies directement par l'équipe. Après avoir passé en revue les analyses du contexte et des informations qui existent déjà, déterminer quelles données primaires pourraient renforcer et actualiser l'analyse des données secondaires existantes. Réfléchir à ce qui pourrait changer dans la zone d'étude (par exemple, quel type de crise est le plus probable et quels sont les risques). Dans des contextes de crise, il est généralement plus utile de se concentrer sur les données contextuelles qui changent rapidement ; de ce fait, la préparation à une crise peut nécessiter de recueillir des données qui changent plus lentement mais qui serviront de référence au moment de la crise. Axer la collecte de données supplémentaires sur les informations requises pour éclairer la prise de décisions.



Exemple

Le programme HAT (Humanitarian Access Team) dans le sud et le centre de la Syrie est composé de cinq analystes qui mobilisent leurs réseaux, y compris par le biais des partenaires du programme, pour fournir une analyse du conflit et des prévisions sur toute la région d'intervention. Une séparation précoce de l'équipe analytique et de l'équipe de programme a laissé de la place pour faire mûrir les capacités analytiques, même si cela a d'abord étrié l'utilité de l'analyse. Les deux équipes collaborent désormais plus étroitement et le programme HAT s'aventure désormais dans l'analyse de l'économie politique et d'autres domaines.

3 Analyse des parties prenantes

La préparation d'une liste des parties prenantes probables peut gagner du temps lorsque survient une crise. Il faudra peut-être actualiser cette liste à l'issue de la crise, en fonction de ce qui a changé. Ne pas oublier que l'accès aux marchés et les moyens de subsistance peuvent varier en fonction de l'âge, du genre et du handicap donc s'assurer que tous ces groupes sont consultés (voir aussi la *Norme 2 pour l'évaluation et l'analyse*).

4 Formats de l'évaluation

Ils devraient être suffisamment souples et adaptés aux aléas et au contexte géographique. L'équipe doit réfléchir à la quantité requise de données qualitatives (par opposition aux données quantitatives) et aux formats d'évaluation qui ont le plus de chance de donner un juste équilibre. Voir quelle technologie (p. ex. tablettes, smartphones) serait appropriée ou utile pour la collecte des données. Des enjeux tels que les budgets et la connectivité dans les zones d'enquête peuvent influencer sur la décision finale mais la technologie peut aussi contribuer à gagner du temps et éviter des erreurs si le personnel chargé de l'évaluation est formé correctement. Il est généralement préférable de se procurer les systèmes et de les installer avant une situation d'urgence. Si le personnel maîtrise bien leur utilisation, les systèmes dématérialisés peuvent se révéler très efficaces dans un contexte de crise.

5 Formation du personnel

Prévoir suffisamment de temps pour former le personnel aux formats des évaluations et pour vérifier que les outils utilisés permettent de collecter les informations souhaitées. S'assurer que les enquêteurs comprennent les questions et toute notion sensible qui pourrait exister autour d'une question. Il est fréquent que les gens se montrent réservés lorsqu'on parle de revenus ou de succès/échec sur le marché. Les groupes qui sont défavorisés en temps normal (pour des raisons de genre, d'âge, et/ou de handicap) peuvent se montrer encore plus réservés que les autres (voir aussi *Norme 3 pour l'évaluation et l'analyse*).



Exemple

Dans le cadre d'un exercice de formation du projet EMMA (Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence) au Viet Nam, les stagiaires ont procédé à une enquête sur le marché local et ont réalisé des cartes du marché pour des moustiquaires. Une leçon inattendue tirée de la formation a été que les sociétés locales pouvaient facilement produire les quantités requises pour un positionnement préalable à une situation d'urgence. Plusieurs stagiaires se sont engagés à changer immédiatement leurs pratiques d'achat ; l'année suivante, deux organisations se sont procuré leurs moustiquaires auprès de producteurs locaux.

6 Logistique

Parce que les systèmes de marché couvrent une vaste étendue géographique qui s'étale parfois au-delà de la zone immédiatement touchée par la catastrophe, il vaut la peine d'envisager comment la disponibilité de transports affectera la portée de l'évaluation. Examiner la composition des équipes et s'assurer qu'elles comprennent des femmes, de façon à ce que les parties prenantes qui ne sont pas à l'aise à l'idée de s'entretenir avec des hommes puissent également être incluses.

7 Financement des bilans et du suivi-évaluation (S&E)

Le besoin de budgets accrus pour des évaluations continues est désormais mieux compris. Le financement peut provenir des autorités du pays hôte, de bailleurs de fonds multilatéraux et bilatéraux et de certaines ONG. Les contextes de crise évoluent rapidement, donc, là où c'est possible, il faut inscrire les évaluations permanentes dans les propositions pour favoriser une intervention de programme plus réactive. Les autorités des pays hôtes et les bailleurs de fonds peuvent aussi être de bonnes sources d'information ; beaucoup de pays et de communautés locales disposent de systèmes d'alerte rapide qui peuvent être des sources importantes d'information lorsqu'elles préparent leurs évaluations.



Norme 2 pour l'évaluation et l'analyse La portée de l'évaluation est déterminée par l'utilisation qui sera faite des données

Les décisions sur la façon d'utiliser les données sont fondées sur la situation en présence et elles réunissent des informations critiques fournies par les principales parties prenantes.

Actions clés

- Définir la portée globale et le calendrier de l'évaluation. Définir les besoins d'information et fixer vos principales questions en partant du principe que les évaluations sont des instruments qui servent à la prise de décisions.
- Réaliser une analyse des parties prenantes dès le début du processus pour identifier les parties prenantes appropriées et leur niveau d'implication dans l'évaluation. Répéter l'opération et actualiser les données en fonction des besoins tout au long du processus d'évaluation.
- Utiliser des cadres conceptuels fondés sur la preuve (p. ex. moyens de subsistance durables) pour informer la planification des évaluations, des analyses et l'interprétation des données. Caler les questions et les méthodes en fonction du plan d'analyse.
- Se servir des évaluations et autres sources de données secondaires existantes avant d'entreprendre la collecte des données primaires. Si ce n'est pas le cas, du temps et des ressources pourraient être gaspillés. Passer en revue l'information existante, y compris les données d'avant la crise et les études sédentaires, pour éviter la duplication des efforts et déterminer quels sont les manques de données qui existent ou qui ont besoin d'être actualisés par la collecte de données primaires.
- Avant de commencer, élaborer un plan d'évaluation sur la base des lacunes identifiées et des connaissances requises pour une prise de décisions et une attribution des ressources efficaces. Toutefois, prévoir beaucoup de souplesse une fois que l'appréciation du contexte devient plus claire.
- Coordonner les agences et les organisations dans l'évaluation de secteurs spécifiques, des domaines techniques et des communautés pour optimiser l'utilisation des ressources et des domaines de savoir-faire.

Indicateurs clés

- Une indication claire de la portée des travaux d'évaluation, informée par des facteurs pertinents, est développée en premier abord, on produira ensuite un plan d'évaluation.
- Des informations cruciales émanant des principales parties prenantes sont recueillies et synthétisées, y compris des informations sur les moyens de subsistance des ménages affectés, les systèmes de marché, la dynamique sociopolitique et celle des conflits, et d'autres considérations telles que le genre, l'âge et l'environnement.
- Une analyse des parties prenantes identifie les principaux acteurs et leur niveau d'implication dans l'évaluation.
- Un ou des cadres conceptuels fondés sur la preuve servent à guider l'évaluation.
- Les sources de données existantes sont consultées pour déterminer la disponibilité des informations souhaitées.
- Les évaluations adoptent une approche systémique qui met les stratégies de relèvement économique au cœur d'un contexte plus large de systèmes de marché, de tendances économiques et d'institutions politiques et socioéconomiques.
- Les évaluations sont sensibles aux différences d'ethnie, de caste, de genre et de richesse au sein des populations. Elles mesurent les différences d'opportunités économiques entre ces groupes et elles identifient les causes importantes, existantes ou potentielles, de conflit ou de marginalisation.
- Les évaluations sont participatives, réalisées au moment opportun, en tenant compte des calendriers saisonniers, de la sécurité, du marché et des tendances de la main-d'œuvre, ainsi que des autres facteurs, conditions et tendances socioéconomiques pertinents.
- Les évaluations englobent une grande variété d'acteurs économiques, y compris des femmes, des hommes, des jeunes, des personnes âgées ou souffrant d'un handicap, des producteurs, des commerçants, des transporteurs et des consommateurs, issus des marchés locaux, régionaux et nationaux, ainsi que des fonctions de soutien au secteur public et privé.

Notes d'orientation

1 Plan d'évaluation

Le plan d'évaluation devrait inclure les éléments suivants : 1) les objectifs de l'évaluation ; 2) l'utilisation prévue des données et des résultats ; 3) les cadres conceptuels à utiliser ; 4) le temps et les ressources disponibles ; 5) quelles questions seront étudiées et quelles données ou informations seront recueillies ; 6) comment les données seront collectées (méthodes) ; et 7) qui a besoin d'être impliqué et où les données seront collectées.

2 Analyse des parties prenantes

Lors de la réalisation de l'analyse des parties prenantes, dresser une liste des parties potentielles qui ont un intérêt envers l'évaluation ou susceptibles d'exercer une influence sur elle. Demander : 1) quel est leur intérêt envers l'évaluation ; 2) quelle est leur influence potentielle sur l'évaluation ; 3) quelles sont leurs relations avec les autres parties prenantes ; et 4) quelle est leur capacité ou leur motivation pour participer aux activités susceptibles d'être conçues suite à l'évaluation. Puis, demander : 1) qui doit être informé ; 2) qui doit être consulté ; et 3) qui doit s'impliquer activement dans chaque étape du processus d'évaluation. L'analyse des parties prenantes devrait considérer la participation des communautés affectées, des institutions publiques et privées, des organismes ouïsiens et des ONG nationales et internationales.

3 Cadres conceptuels

Une fois que vous avez choisi le cadre conceptuel pertinent fondé sur la preuve, vous en servir pour élaborer des questions d'évaluation et vous assurer que vous avez collecté suffisamment d'information pour effectuer l'analyse. Les cadres conceptuels vous aideront à identifier les données clés qui doivent être recueillies et analysées, à organiser les données et à comprendre les interactions entre les différents types de données. (Voir l'Annexe pour découvrir quelques exemples d'outils et de cadres.)



Exemple

Les outils cartographiques qui permettent à l'utilisateur de visualiser les éléments du système, les relations et les questions en souffrance aident à simplifier une situation concrète de façon à ce que les interactions entre les différents éléments du système puissent être mieux comprises. Ils peuvent aider à établir une feuille de route pour amener l'utilisateur de là où les choses se trouvent à un instant T jusqu'au point où elles pourraient être. Voir l'Annexe pour découvrir une liste d'outils.

4 Coordination des évaluations

Très souvent, plusieurs organismes peuvent être utiliser la même information. La coordination avec le secteur public, le système onusien et les groupes inter-organisations peuvent aider les agences à travailler ensemble sur des domaines d'intérêt mutuel ou à concentrer leurs efforts d'évaluation sur des secteurs ou des zones géographiques qui ne sont pas couvertes par d'autres agences. En utilisant des outils tels que des formulaires d'entretiens normalisés ou des modèles de comptes rendus, vous pouvez faciliter une analyse conjointe entre plusieurs agences ou au sein d'un même cluster. Ce point est particulièrement important lorsque les évaluations identifient les besoins qui échappent au mandat de votre organisation (voir aussi la *Norme essentielle 2*).

5 Portée des travaux

La portée des travaux d'évaluation devrait tenir compte des éléments suivants : 1) le mandat technique et géographique de l'organisation ou du projet qui entreprend l'évaluation ; 2) les connaissances de la portée technique et géographique des évaluations existantes ou de celles prévues par d'autres agences ou organisations ; 3) une appréciation des informations requises par les décideurs ; et 4) les ressources disponibles. L'évaluation devrait tenir compte de tous les groupes qui pourraient être affectés par la crise. La portée devrait être clairement indiquée aux membres de la communauté afin d'éviter de créer des attentes.

6 Ménages, entreprises et systèmes de marché affectés par la cartographie

Dans la définition de la portée de l'évaluation, l'approche devrait être dynamique, tenir compte du fonctionnement des marchés, des ménages et des entreprises affectés tel qu'il était avant la crise ; de la façon dont ils ont été impactés par la crise ; de la façon dont ils s'adaptent actuellement ; et du potentiel qu'ils auront à l'avenir. Au niveau des ménages, les stratégies de subsistance dépendent de la manière d'intégrer efficacement les actifs et les compétences, les relations socio-économiques et l'accès à la consommation et aux marchés de produits. Les ménages peuvent avoir plusieurs sources de revenus différents et de nombreuses personnes qui contribuent à leurs revenus. Il est important de comprendre l'équilibre et les concessions entre les différentes sources de revenus par rapport au conflit, à l'environnement et à la dynamique de genre.

De même, le succès des entreprises à résister à la période de crise dépend d'un ensemble de facteurs internes, tels que les capacités et le capital humains et techniques ainsi que leurs interactions au sein de systèmes de marché plus larges, y compris d'autres entreprises, des clients, des services financiers et non financiers, des intrants, des marchandises, des infrastructures et des cadres réglementaires. Les évaluations devraient reconnaître cette complexité et identifier et analyser les interdépendances nécessaires.

Les stratégies économiques pour les ménages et les entreprises devraient toujours être ancrées dans les contextes économiques, politiques et institutionnels plus larges. L'équipe d'évaluation devrait s'efforcer d'inclure ces contextes dans leur évaluation ou faire appel à un savoir-faire extérieur sur les contextes politiques et culturels. Ce point est particulièrement important en situation de conflit, lorsque la programmation a besoin d'être consciente de la dynamique de conflit, y compris le rôle des différents acteurs et la façon dont ils interagissent avec les marchés cibles.

D'autres considérations en matière de portée sont les suivantes :

- les biens, les compétences et les capacités des institutions du marché ainsi que les structures de soutien
- les principales relations socio-économiques et les dynamiques de pouvoir, y compris celles qui touchent au genre
- la gouvernance au sein des industries ciblées
- les interactions et l'accessibilité des différents régimes et programmes gouvernementaux
- les politiques pertinentes et les cadres réglementaires pour les principales industries et activités économiques, y compris, selon leur pertinence, les services financiers, les PIDP et les réfugiés, la main-d'œuvre, la protection des consommateurs, le régime foncier et les droits de propriété

- la disponibilité, l'accès et l'état des principales infrastructures du marché et les services financiers formels et informels
- les questions ayant trait à la gestion et la conservation des ressources naturelles
- l'impact de la crise sur les marchés, les ménages et les entreprises, y compris la façon dont ils fonctionnaient avant la crise et comment ils réagissent de manière continue suite à la crise.

Voir aussi le manuel *MiSMA*.

7 Évaluations initiales et rapides

Les évaluations initiales et/ou rapides sont des méthodes accélérées permettant de recueillir des données de base sur la façon dont une catastrophe a affecté la dynamique de marché. Des évaluations initiales et rapides devraient éclairer les priorités de réponse immédiates et mettre en lumière les domaines méritant une exploration plus poussée (voir l'Annexe pour découvrir quelques exemples d'outils et de cadres). Il est important de garder à l'esprit que ces évaluations rapides peuvent être limitées dans le temps. Le contexte du marché peut changer rapidement. Il faut tenir compte des facteurs économiques et environnementaux pour déterminer le calendrier de l'évaluation et définir à quel moment les mises à jour de l'évaluation pourraient être requises en raison du temps écoulé ou des jalons atteints dans la phase de relèvement.



Exemple

Au Niger, les points focaux de la communauté ont alerté l'équipe d'intervention du fait qu'un nombre croissant de gens s'avançaient vers le lac Tchad. L'équipe a lancé une évaluation rapide qui a révélé la présence de plus de 10 000 nouveaux arrivants installés sur des îles du lac, avec d'énormes besoins non satisfaits d'un point de vue sanitaire et en eau potable.

8 Sources d'information

Les évaluations devraient tout d'abord passer en revue les recherches et les informations existantes sur les moyens de subsistance et les activités économiques pratiqués avant le conflit. Elles devraient s'appuyer sur des sources locales et des acteurs locaux, comme les chefs des ménages, les négociants et les commerçants, ainsi que des sources macroéconomiques, politiques et internationales. Les méthodes d'information devraient être suffisamment sensibles pour identifier les sources d'information cachées, telles que les groupes marginalisés et les activités économiques informelles ou au marché noir. Les évaluations devraient trianguler les données par le biais de multiples sources, y compris les évaluations d'organisations tiers et, dans la mesure du possible, utiliser des sources de données primaires et secondaires. Dans les situations à haut risque ou en cas d'aléas à évolution rapide, il se peut que les programmes ne puissent pas s'impliquer dans un processus pleinement collaboratif ou organiser la collecte de données primaires.

9 Données superflues

Ne pas recueillir de données superflues. Dans nombre de cas, les mêmes données sont déjà recueillies par d'autres. Ne recueillir des données primaires que lorsque vous avez une idée claire de leur usage possible. La collecte de données primaires peut aussi donner une voix aux principales parties prenantes affectées par le problème.



Exemple

L'unité VAM (analyse et cartographie de la vulnérabilité) du Programme alimentaire mondial (PAM) recueille des données sur les prix du marché des denrées de base les plus communément consommées afin de renforcer son analyse de la sécurité alimentaire. Ces données sont désormais consolidées et disponibles en ligne grâce au « Référentiel sur les prix des produits de base et des produits alimentaires du VAM ». La base de données du PAM bénéficie de longs antécédents de collecte des données de prix, compilées par les bureaux de pays du PAM ou colligées par les organismes publics nationaux et les organisations partenaires. Elle fournit une source d'information et d'analyse pour aider les professionnels, les chercheurs, les étudiants et quiconque s'intéresse à la sécurité alimentaire et, tout particulièrement, la dynamique des prix des denrées de base. Bien souvent, il n'est pas nécessaire de recueillir des données de prix car cette ressource fournit de bonnes informations sur l'évolution tendancielle des prix sur des périodes prolongées.



Norme 3 pour l'évaluation et l'analyse Les processus de terrain sont inclusifs, éthiques et objectifs

Les évaluations recueillent des données auprès d'un large éventail de parties prenantes grâce à des méthodes éthiques, objectives, transparentes et inclusives, en accordant une attention particulière aux mécanismes d'adaptation et à la vulnérabilité. Dans la mesure du possible, les méthodes participatives sont privilégiées.

Actions clés

- Former correctement les enquêteurs afin d'améliorer la qualité des données. Le calendrier ou la saisonnalité, la sécurité, la transparence et les biais potentiels des données devraient être résolus dans le cadre de la formation.
- Recueillir des données d'évaluation en adoptant des méthodes objectives afin de garantir la qualité des données.
 - Ajuster les méthodes selon que vous avez ou non un accès physique (p. ex. collecte mobile des données).
 - Tester les outils de collecte des données et les ajuster en fonction des besoins.
 - Faire une validation croisée et nettoyer les données tant que vous êtes sur le terrain.
 - Envisager l'utilisation de l'informatique pour un suivi en temps réel. Cela permet de contrôler les données sur le champ pour voir si quelque chose s'est mal déroulé.
- Recueillir les données d'évaluation en utilisant des méthodes inclusives, participatives et éthiques qui ne compromettent pas la sécurité des participants ni leur bien-être mental. (À noter que le caractère inclusif et participatif des méthodes peut parfois contrarier la sécurité des données, auquel cas les équipes devront faire preuve de bon sens.)
 - Informer les participants du raisonnement qui appuie l'évaluation et l'utilisation des données (consentement éclairé).
 - Préserver l'anonymat des participants (sauf indications contraires).
 - S'assurer que le processus de collecte des données ne met pas les participants en danger et ne leur fait pas perdre leur temps.
- Mettre des systèmes en place pour améliorer la qualité des données sur le terrain.

- S'assurer que la composition de l'équipe d'évaluation reflète le genre, l'âge, le handicap et les variantes culturelles des communautés qui participent à l'évaluation.
- Chercher à mobiliser la gamme complète d'acteurs susceptibles d'être impliqués dans l'activité économique (p. ex. grossistes, détaillants, transformateurs, acheteurs et autres maillons le long de la chaîne de valeur).
- Mener les entretiens dans la langue et en utilisant des expressions que comprennent les participants.
- Clarifier les attentes en préparation du processus d'entretien (éviter de faire des promesses, quelles qu'elles soient).
- Respecter les coutumes locales au cours du processus d'entretien.
- Programmer des entretiens, des observations ou des visites de site à différents moments de la journée pour veiller à ce que toutes les activités économiques journalières ou les populations cachées éventuelles puissent bien participer à l'évaluation.
 - Programmer des entretiens/observations pour surveiller des événements hebdomadaires ou importants du marché.
 - Tenir compte de la lassitude potentielle des ménages qui ont été interrogés à plusieurs reprises et qui peuvent être traumatisés, et chercher à l'atténuer (voir aussi le *Principe de protection 4 du manuel Sphère : Protection de la dignité humaine*).

Indicateurs clés

- Les sources de données sont variées, exactes et de qualité et le processus de collecte des informations est collaboratif et participatif, dans la mesure du possible.
- Les méthodes utilisées pour recueillir les données sont sensibles aux préjugés des informateurs et des groupes d'intérêt, tout en intégrant le risque d'intensification du conflit.
- Les données font l'objet d'une validation croisée auprès de sources multiples et avec des méthodes variées.
- Les méthodes utilisées n'engendrent pas de risque pour la sécurité de ceux qui réalisent l'enquête ou des personnes interrogées.

Notes d'orientation

1 Sécurité des enquêteurs et des informateurs

Le lieu ou le calendrier d'un entretien d'évaluation peuvent engendrer un risque pour l'équipe d'évaluation et/ou pour les personnes qui sont interrogées. L'équipe d'évaluation devrait envisager la sécurité du lieu de l'entretien en déterminant les endroits et les moments les plus appropriés pour réaliser l'entretien. Un entretien d'évaluation ne devrait à aucun moment faire courir de risque physique ou psychologique (p. ex. en ravivant son traumatisme) à l'enquêteur ou à l'informateur. Dans la mesure du possible, le consentement éclairé devrait toujours être obtenu.

2 Préjugés et groupes d'intérêt

L'évaluation devrait être sensible aux différents groupes d'intérêt et au préjugé possible au sein des informateurs. Les enquêteurs devraient utiliser des questions non tendancieuses et les valider auprès de multiples sources pour déterminer si les données sont exactes. La validation croisée des données, la triangulation et l'utilisation de méthodes multiples et variées sont à encourager.



Exemple

Le personnel de programme souhaitait comprendre les pratiques culturelles afin de proposer des kits de relèvement appropriés. Lorsque les enquêteurs ont demandé « Qui décide des semis », la quasi-totalité des répondants ont déclaré que c'était le mari au sein du ménage. Finalement, l'une des femmes enquêtrices a expliqué au chef d'équipe que les femmes feraient honte à leurs maris si elles reconnaissaient que ce sont elles qui décident des semis. La question a donc été remaniée pour demander qui se charge des travaux pour quelles cultures, afin de mieux appréhender les différences entre les préférences des femmes et des hommes en matière de tâches agricoles.

3 Transparence

Une clarification des attentes est essentielle : il faut être clair sur l'utilisation qui sera faite des données et sur ce qui sera donné (ou non) en échange de la participation à l'évaluation.

4 Choix des méthodes

Choisir des méthodes simples, concises et capables de générer des données ventilées par genre et par âge et si possible, par moyens de subsistance et niveau de richesse. Appliquer des méthodes qui, tout en étant culturellement sensibles, encouragent et facilitent la participation des groupes marginalisés (y compris des femmes, des personnes âgées et des personnes souffrant d'un handicap), y compris ceux qui n'ont pas le droit de s'exprimer en public. (Voir l'outil dans l'Annexe, en particulier l'outil CLARA, pour obtenir plus de détails sur les méthodes d'une manière générale et notamment sur l'inclusion des groupes marginalisés).

5 Calendrier

Soyez au fait des périodes de plus grande vulnérabilité, y compris les variations saisonnières de l'offre et la demande, des prix, et la période de disette.



Exemple

Les données de référence servant à un projet avaient été recueillies lors d'une année de moisson particulièrement bonne. Lorsque la sécheresse est arrivée l'année suivante, l'organisation chargée de l'intervention a eu besoin de sources de données complémentaires pour comprendre ce qui pourrait être considéré comme une année « normale » ou « moyenne » afin de fournir le niveau d'assistance adéquat.



Norme 4 pour l'évaluation et l'analyse

L'analyse est utile et pertinente

L'analyse des données et des informations est opportune, transparente, inclusive, participative, objective et pertinente pour les décisions de programmation.

Actions clés

- Nettoyer et structurer complètement les données avant l'analyse.
- Coordonner l'analyse avec les acteurs humanitaires locaux (publics et privés).
- Remettre en cause vos hypothèses de départ une fois que les données primaires sont recueillies. Triangler les données en fonction des besoins.
- Envisager des compromis entre une analyse approfondie et le besoin de partager les résultats rapidement pour permettre une prise de décisions et une intervention programmatique.
- S'assurer que le plan d'analyse est correctement intégré dans la préparation, la planification et les travaux de terrain (voir aussi les *Normes 1, 2 et 3 pour l'évaluation et l'analyse*) et dans le plan d'évaluation.
- Passer en revue le format de l'analyse et la présentation des résultats pour veiller à ce qu'ils puissent être compris par une gamme d'utilisateurs (pas seulement par des spécialistes).
- Valider les résultats de l'analyse avec divers groupes de membres communautaires et autres parties prenantes.

Indicateurs clés

- Les produits analytiques utilisent des méthodologies et des outils de pointe partout où c'est possible (comme la télédétection, le « *big data* », les systèmes mobiles de collecte de données, et la production participative ou « *crowdsourcing* », au lieu de l'économétrie et des statistiques classiques), mais s'assurer que des analyses complexes restituent des résultats simples et clairs.
- Les résultats analytiques sont produits de manière opportune et fournissent des informations utiles et détaillées (p. ex. par groupe cible, par lieu et type d'activité) pour la conception de programme.

- Le modèle et la conception de programme sont ancrés dans des résultats analytiques robustes.
- Les parties prenantes à tous les niveaux sont impliquées dans la validation de l'analyse.
- Les données sont traitées comme un bien public et partagées aussi largement que possible en tenant compte des impératifs de redevabilité, de sécurité et de protection.
- Des éléments de contrôle sont extraits de l'analyse.

Notes d'orientation

1 Vitesse vs. profondeur

Le compromis entre l'analyse approfondie et le besoin de partager rapidement les résultats est particulièrement important durant une phase d'intervention immédiate mais il est présent dans quasiment toutes les évaluations. L'une des clés pour trouver un juste milieu est de savoir qui se servira de l'information, quel niveau de détails est requis pour la prise de décisions et comment ces questions ont trait à la portée globale de l'évaluation. Si une partie de l'analyse est susceptible de prendre plus longtemps, l'équipe peut aussi envisager plusieurs rapports ; si possible, publier rapidement les données les plus simples et publier plus tard les rapports d'analyse qui demandent plus de temps.

2 Passer en revue la portée et réfléchir au public

Avant de commencer l'analyse, se faire une idée claire de sa portée. Quel est le but principal de l'ensemble de l'exercice ? Sur la base du plan que vous avez élaboré plus tôt, quelles sont les principales questions clés auxquelles vous voulez répondre ? Réfléchir aussi aux personnes qui utiliseront l'analyse. De quelles informations ont-elles besoin pour faire des choix programmatiques éclairés ? Réagiront-elles mieux aux représentations chiffrées ou qualitatives des données ? Comprendre les préférences et les utilisations qui seront faites de l'analyse finale permet à l'équipe de se concentrer sur les éléments les plus importants de l'analyse et de ne pas perdre de temps à faire des calculs qui ont peu de chance d'être utilisés.

3 Validation

Une fois que l'analyse est quasiment terminée, elle devrait être validée avec des parties prenantes variées à tous les niveaux pour veiller à ce que l'analyse soit utile et pertinente dans leurs contextes. La validation se déroule le plus souvent sous forme d'une réunion ou d'un atelier où les résultats sont présentés et ceux qui ont connaissance de la situation fournissent des informations pour déterminer si les résultats semblent raisonnables et « sonnent juste ». S'assurer que les voix des groupes vulnérables (p. ex. femmes, personnes âgées, personnes souffrant d'un handicap) sont entendues durant le processus de validation.

4 Gérer les préjugés

Être franc quant aux éventuels préjugés que peut renfermer l'analyse et sa présentation. En restant lucide et concentré sur les sources potentielles de préjugés, le personnel peut permettre de dégager les points de vue les plus fidèles des répondants. L'usage de la technologie peut parfois introduire malencontreusement de nouveaux préjugés si cela réduit la transparence, nécessite un certain niveau d'éducation ou cadre avec des rôles de genre prescrits. Essayer d'utiliser des approches de présentation qui peuvent rendre l'information disponible de multiples façons et à une grande variété de parties prenantes.

5 Rester flexible

Se préparer à être surpris et être ouvert et prêt à évoluer dans des directions différentes de celles que vous attendiez. Les évaluations ne sont pas là pour (et ne devraient pas) toujours confirmer ce que nous pensons savoir.



Norme 5 pour l'évaluation et l'analyse Utilisation immédiate des résultats

Des mesures immédiates sont prises pour veiller à ce que les résultats de l'évaluation soient partagés et utilisés dans les décisions de programmation, politiques, de plaidoyer et de communication.

Actions clés

- S'assurer que les données d'évaluation et l'analyse sont rapidement compilées dans des rapports, des résumés et des présentations.
- Réaliser des analyses de l'intervention pour déterminer les options de réponse appropriées sur la base des résultats de l'évaluation.
- Utiliser les résultats de l'évaluation pour informer la conception du programme ou pour modifier les programmes existants.
- Diffuser les résultats aux publics pertinents internes et externes et les diffuser largement auprès du grand public.
- Développer un format pour présenter les conclusions et les résultats qui soit le plus pertinent et le plus accessible au public.
- Traduire les résultats de l'évaluation dans la ou les langues pertinentes afin d'élargir leur public, leur disponibilité et leur compréhension. Partager les résultats de l'évaluation avec les populations consultées.
- Utiliser les résultats de l'évaluation comme outils de plaidoyer, le cas échéant, pour influencer les décisions politiques.

Indicateurs clés

- Tous les projets de relèvement économique sont éclairés par une évaluation.
- Les données d'évaluation et l'analyse éclairent le modèle et la conception du programme.
- Les résultats de l'évaluation sont distribués pour fournir des conseils appropriés aux décideurs (voir aussi le *Standard essentiel 2 du manuel Sphère : Coordination et collaboration*).

- Les résultats de l'évaluation sont publiés et rapidement mis à la disposition des parties prenantes pertinentes afin de maximiser leur influence sur les processus de prise de décisions, en tenant compte des sensibilités qui peuvent exister.
- Les résultats de l'évaluation sont communiqués dans une langue et dans un format clairs et appropriés pour les publics visés.

Notes d'orientation

1 Analyse de l'intervention

L'analyse de l'intervention comprend la liste des options d'intervention possibles (y compris les options fondées sur des remises d'espèces, des distributions en nature ou un soutien au marché) ; une analyse de la faisabilité, des lacunes et des priorités ; une exploration des risques et des opportunités du marché ; et enfin, une priorisation des interventions les plus pertinentes. L'analyse devrait être aussi participative que possible, afin de favoriser l'obtention d'un consensus et la communication avec les parties prenantes. Au moment de définir les priorités d'interventions, certains critères à prendre en compte englobent la maîtrise des coûts et l'efficacité au regard des coûts, l'impact sur le marché, la capacité institutionnelle, les préférences individuelles et l'acceptabilité politique.

2 Diffusion

Distribuer les résultats des évaluations encourage la coopération et la collaboration dans la programmation du relèvement économique. Mobiliser les décideurs et travailler avec les partenaires et les autorités locales tout au long du processus d'évaluation portent les résultats de l'évaluation à l'attention de tout le monde dès qu'ils sont obtenus et cela encourage la confiance et la coopération. Lorsqu'une évaluation indique qu'une action est requise, une présentation conjointe aux décideurs clés (donateurs, ONG, pouvoirs publics) peut nourrir un élan et un sentiment de responsabilité conjointe et d'appropriation (voir aussi la *Norme essentielle 2*). Les résultats des évaluations et les décisions prises devraient être clairement communiqués aux populations affectées et aux acteurs du marché.



Exemple

L'équipe de direction du Comité international de secours (CIR) au Niger a maintenu des circuits de communication formels et informels réguliers avec les organismes onusiens, les bailleurs de fonds et les autorités locales. Des mises à jour régulières ont tenu les bailleurs de fonds informés de l'évolution de la situation, ce qui a permis au CIR de renégocier plus facilement les projets et contrats et d'obtenir des fonds pour de nouveaux projets afin de répondre aux besoins émergents. Dans quelques cas, les informations fournies par le CIR ont entraîné une intervention par une autre ONG internationale. Toutefois, il y a eu des difficultés avec le suivi des engagements pour lancer des activités entreprises suite à la distribution d'une évaluation plurisectorielle du CIR par l'OCHA. Un système de coordination officiel opérationnel faisait défaut depuis un certain temps, de sorte qu'il était difficile d'obliger les acteurs à rendre des comptes.

3 Formats appropriés

Les résultats des évaluations devraient répondre aux besoins et correspondre aux niveaux de compréhension des différents publics. Lors d'une crise, les décideurs ont souvent des horaires bousculés et de fortes contraintes de temps. Le type et la longueur du produit d'information et le niveau de détail technique doivent être adaptés aux besoins de l'utilisateur. Par exemple, les directeurs de programmes peuvent exiger un résumé d'une ou deux pages, les partenaires associés peuvent vouloir une présentation, et un rapport technique plus long serait approprié pour des spécialistes du suivi-évaluation. Une réunion avec les membres de la communauté ou une association de producteurs serait appropriée pour communiquer les résultats d'une évaluation aux répondants et aux personnes affectées. Les évaluations et les résultats particulièrement volumineux ou détaillés peuvent être diffusés dans plusieurs formats. Les cartes et plans peuvent être des moyens très efficaces de présenter des informations telles que la répartition des actifs physiques, des ressources naturelles, la position et les mouvements d'une population, ou d'autres types de phénomènes (p. ex. l'impact d'une catastrophe sur l'ensemble d'un territoire).



Norme 6 pour l'évaluation et l'analyse Le S&E a lieu tout au long du cycle de programme

Les performances et l'impact du programme sont évalués tout au long du cycle de programme d'une manière continue et itérative.

Actions clés

- Durant la conception du programme, élaborer une théorie du changement, un cadre logique ou une chaîne des résultats attendus à partir de toute intervention donnée, et exprimer soigneusement et clairement les hypothèses et les risques tout au long du programme.
- Définir des indicateurs appropriés, à tous les niveaux du cadre logique, pour mesurer chaque résultat attendu sur toute la durée de l'intervention.
- Déterminer les méthodes appropriées de collecte des données et la fréquence pour chaque indicateur en fonction de la faisabilité, du calendrier des résultats attendus et de la façon dont les données seront utilisées.
- Concevoir une stratégie pour analyser les données de suivi, diffuser les résultats et utiliser les données pour réviser et améliorer les programmes, y compris la restitution aux parties prenantes et avec elles.
- Suivre les programmes par le biais d'une collecte et d'une analyse régulières des données sur des indicateurs clés.
- Suivre l'évolution plus générale du marché qui survient durant la mise en œuvre du programme.
- Suivre attentivement les coûts associés au programme.
- Organiser des réunions de suivi régulières et stratégiques pour passer en revue les données de suivi, en veillant à ce que la programmation sur le terrain réponde aux besoins identifiés dans les évaluations.
- Prendre des décisions stratégiques sur la question de savoir si une évaluation de l'impact externe est nécessaire ou utile et à quel moment.
- Évaluer la pertinence des évaluations et analyses initiales et voir si elles ont guidé correctement les décisions programmatiques.
- À mesure que les circonstances du marché évoluent, revoir et actualiser les évaluations et les analyses initiales avec des données et des informations supplémentaires sur les conditions économiques et les moyens de subsistance en tenant compte des changements programmatiques.

Indicateurs clés

- Une théorie du changement, un cadre logique et/ou des chaînes de résultats sont exprimés tout au long de la conception du programme.
- Des données de suivi sont recueillies et analysées sur une base régulière.
- Les programmes utilisent des données de suivi et d'évaluation pour tester les processus et les hypothèses clés, vérifier les impacts attendus et apporter les révisions requises.
- L'évaluation et l'analyse sont continues et intégrées dans les opérations de programme pour permettre un suivi au fil de l'évolution des marchés et du milieu politique.
- Les données de suivi sont davantage analysées dans le cadre d'une évaluation pour déterminer si un programme a réussi à atteindre les résultats escomptés (performances et impact) et si les évaluations initiales ont été appropriées et utiles pour la conception et la mise en œuvre du programme.

Notes d'orientation

1 Cadres logiques et chaînes de résultats

Le suivi et l'évaluation du programme devrait suivre les activités et les produits du projet et constamment vérifier les hypothèses de départ sur lesquelles sont fondées les activités du programme et les impacts envisagés - en gardant un lien clair et bien documenté entre les activités du programme et l'impact souhaité. L'expression d'une théorie du changement, d'un cadre logique et/ou d'une chaîne de résultats clairs durant l'étape de conception du programme permet de travailler dans ce sens. Les indicateurs devraient être directement liés à l'enchaînement souhaité de résultats ou de changements, à tous les niveaux, afin de garantir une collecte et une analyse des données appropriées (voir les Normes DCED pour mesurer les résultats dans l'Annexe). Être ouvert à des résultats inattendus qui ne figurent pas dans le cadre logique.

2 Suivi régulier

Un suivi, une évaluation, un rendu de comptes et un apprentissage continus permettent aux programmes de s'adapter aux contextes fluides, et parfois très changeants, des marchés en situation d'urgence. Le changement de cibles du programme, de sa conception, de son emplacement, ou de l'intervention, peut accroître la qualité du programme et est parfois mis en œuvre par le biais d'une approche progressive (p. ex., différentes cibles lors de l'intervention immédiate par rapport au relèvement) et des communications régulières avec les bailleurs de fonds peuvent contribuer à la qualité et à la transparence du programme. Au lieu de dépendre d'évaluations annuelles ou semestrielles, les programmes devraient collecter et analyser les données de suivi plus régulièrement pour fournir des informations ponctuelles et ainsi améliorer le programme et la prise de décisions. La meilleure façon d'y parvenir est un suivi périodique et systématique qui surveille les produits du programme, ses résultats et les facteurs cruciaux du cadre extérieur. Il devrait aussi être lié à des résultats réussis et aux impacts attendus. Cela permet au programme d'être réactif à l'évolution des circonstances de sorte que, si besoin, les programmes ou les indicateurs pertinents peuvent être ajustés en fonction des besoins. Des données de type « *lean data* » peuvent être utilisées pour recueillir un petit volume d'informations relativement fréquemment, en tirant partie des technologies pertinentes en fonction des besoins.



Exemple

Lors de la crise du virus Ebola en Afrique de l'Ouest, une plateforme technologique a recueilli des données nationales et mis la totalité des données de suivi à la disposition de tous ses partenaires sur un tableau de bord en ligne. Ceux qui avaient accédé aux données ou interagi avec l'analyse lors d'ateliers ont trouvé cela utile. Par exemple, certains partenaires ont redirigé les activités de leur mobilisateur social en réponse à des données d'activité sur la couverture géographique et les méthodes de mobilisation.

3 Mises à jour continues de l'évaluation

Les situations de conflit et de crise sont dynamiques. La collecte et l'analyse des données doivent être continues pour pouvoir rester réactives face à un environnement en rapide mutation. Le fait de revenir sur les évaluations peut identifier des conséquences inattendues de la programmation et peut aider des organisations à apporter des ajustements pour atténuer des impacts négatifs sur les ménages ou pour maximiser les résultats positifs inattendus d'une activité (voir aussi la *Norme 5 du manuel MiSMA*).



Normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

● Norme 1

Déployer des experts en systèmes de marché aussitôt après une crise

● Norme 2

Effectuer très tôt des analyses du système de marché et les adapter fréquemment

● Norme 3

Être souple et conscient des risques

● Norme 4

Travailler avec les acteurs existants du marché et utiliser des approches de facilitation

● Norme 5

Soutenir la viabilité et la croissance des entreprises et des systèmes de marché

3 Normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché



Le développement de l'entreprise et de systèmes de marché implique de soutenir les activités économiques et de subsistance des particuliers et des entreprises. Cela comprend toutes formes d'activités, aussi bien le travail indépendant que les grandes opérations commerciales, qu'elles soient formelles ou informelles.

Les moyens de subsistance sont les stratégies économiques auxquelles les personnes ont recours pour détenir, utiliser et transférer des actifs afin de produire un revenu. Les entreprises, y compris les entrepreneurs et les agriculteurs, constituent le point d'entrée pour comprendre le système de marché. Tant les interventions portant sur les moyens de subsistance que celles portant sur les systèmes de marché peuvent soutenir directement les ménages ou les entreprises, ou utiliser des approches indirectes pour aider tout un système de marché ou une chaîne de valeur à se relever ou à fonctionner plus efficacement. Ces normes encouragent le soutien des moyens de subsistance et des systèmes de marché avant, pendant et/ou après une crise afin de soutenir l'accès des populations à des biens et services cruciaux, d'une manière qui aide les ménages ciblés à stabiliser ou à augmenter leur revenu (voir aussi la *Norme essentielle 1*). Une coordination multipartite (gouvernement, secteur privé, société civile) et intersectorielle est généralement requise (voir aussi la *Norme essentielle 2*).

Ces normes visent à orienter les programmes qui cherchent à stabiliser ou à accroître le revenu des populations cibles et l'usage de ces normes permettra de réduire au minimum la distorsion du marché. Pour nombre d'entreprises, ce concept pourrait se décrire en termes de ventes accrues, de meilleure croissance et de plus grande compétitivité ; il n'en reste pas moins que le résultat final sera toujours sous forme de revenus accrus ou plus stables.

Ci-après figurent quelques exemples de développement d'entreprises et de systèmes de marché:

- Apporter à des particuliers un soutien technique ou des biens pour démarrer ou redémarrer une entreprise à l'issue d'une crise dans un marché viable (p. ex. des PDIP qui redémarrent une entreprise à l'issue d'un conflit).
- Faciliter les flux d'informations commerciales dans un système de marché, en rendant l'information plus accessible à une gamme d'entreprises (p. ex. les préférences en termes de qualité du produit, les niveaux de prix, les quantités déterminées ou les types de marchandises souhaités).
- Faire des présentations ou renforcer les relations entre des acteurs à différents niveaux du marché (p. ex. des producteurs aux acheteurs, des transporteurs aux grossistes).
- Renforcer les relations entre les acteurs d'un même niveau du système de marché afin d'améliorer l'efficacité ou la qualité (p. ex. organiser une convention de grossistes ou d'importateurs sur un marché donné).
- Encourager des tiers à faciliter ou parfois, à fournir directement des services dont les entreprises ont besoin (p. ex. finances spécialisées, services vétérinaires pour des éleveurs).



Norme 1 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

Déployer des experts en systèmes de marché aussitôt après une crise

Le personnel technique spécialisé en systèmes de marché est déployé en même temps que les premiers intervenants pour veiller à ce que les activités de secours soient conçues d'une manière qui limite les impacts négatifs sur les marchés et les moyens de subsistance.

Indépendamment de l'approche adoptée (secours alignés sur le marché, secours sensibles au marché, etc.), la planification et la conception des interventions doit faire en sorte que les acteurs du marché et les réseaux existants soient aussi bien utilisés que possible, que les impacts négatifs à long terme soient limités, et que les interventions soient conçues avec un maximum de souplesse de manière à ce qu'elles puissent réagir à l'évolution de la situation.

Actions clés

- Le personnel technique spécialisé en systèmes de marché participe à l'élaboration des évaluations pour les autres secteurs afin de veiller à recueillir des données sur la situation des systèmes de marché, la manière dont les interventions pourraient affecter les acteurs du secteur privé et les questions de relèvement à plus long terme.
- Reconnaître que tous les secours affectent les marchés et identifier les opportunités permettant aux secours de travailler en collaboration avec des acteurs du marché et par leur intermédiaire dans une capacité quelconque.
- Rechercher des occasions pour soutenir et utiliser les entreprises et fournisseurs locaux existants du secteur privé dans les opérations de secours, tout en considérant l'équité et la dynamique de pouvoir.
- Collaborer et mobiliser les acteurs locaux du secteur privé, tant formels qu'informels, dans la mise en œuvre des évaluations et des programmes. Cela pourra inclure les chambres de commerce, les réseaux de coopératives, les associations de commerçants et les groupements/fédérations de petits producteurs.
- Au niveau du cluster, garantir la coordination avec d'autres organisations et organes des pouvoirs publics et reconnaître que les propositions conjointes devraient prévoir ou encourager suffisamment de souplesse pour tenir compte de la dynamique de marché existante. (Voir aussi la *Norme essentielle 2.*)

- Le personnel spécialisé dans les marchés travaille avec le personnel chargé des approvisionnements pour éviter d'installer un système parallèle pour la fourniture de biens et services.

Indicateurs clés

- Des membres du personnel spécialisés dans les marchés sont déployés ou identifiés dans le pays d'accueil.
- L'équipe explore les opportunités d'intégrer des approches de marché dans les activités.
- Dans la mesure du possible, les flux sont obtenus auprès des acteurs existants du marché local ; sinon, il faut identifier les conditions et le calendrier qui rendront cela possible.
- Des solutions à court terme sont conçues pour faciliter des objectifs à plus long terme.

Notes d'orientation

1 Impact à plus long terme

La plupart des activités postérieures à la crise se concentrent sur la réponse aux besoins immédiats. Pourtant, les urgences endommagent aussi les fonctions du marché et les réseaux commerciaux. D'autres dommages peuvent être encourus si les interventions humanitaires ne tiennent pas compte du potentiel que détient le secteur privé local pour participer au relèvement, ainsi que de leurs besoins en matière de relèvement. Les activités à court terme qui ne tiennent pas compte du système de marché plus vaste vont probablement fragiliser les aspects futurs du relèvement et risquent de détruire les moyens de subsistance. Toute planification et conception de projet doivent tenir compte de l'impact à long terme des activités.

2 Travailler avec les services d'approvisionnement

Le choix des personnes auprès desquelles s'approvisionner est primordial. Explorer le potentiel d'un approvisionnement stratégique en biens et services qui permette de reconstruire les marchés locaux et les moyens de subsistance (c.-à-d. si des prestations en nature sont jugées appropriées, envisager de s'approvisionner auprès des acteurs locaux du secteur privé, malgré les coûts plus élevés, lorsque c'est possible. Bien souvent, les bailleurs de fonds, y compris l'USAID et le DfID, encouragent ouvertement cette pratique). S'assurer que les approvisionnements n'accroissent pas les déséquilibres de pouvoir existants.



Norme 2 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

Effectuer très tôt des analyses du système de marché et les adapter fréquemment

Les analyses du marché se produisent parallèlement à d'autres évaluations des besoins, aussitôt après une urgence. Il faut prévoir du temps pour contrôler et mettre à jour ces analyses dans un contexte en rapide mutation.

Actions clés

- Lorsqu'on travaille dans des zones susceptibles d'être confrontées à une crise, s'assurer que la planification préalable comprend une évaluation des vulnérabilités des systèmes de marché critiques (voir aussi la *Norme 1 pour l'évaluation et l'analyse*).
- Concevoir des activités de réponse à la situation d'urgence en étant dès le départ conscient des risques, des vulnérabilités et des opportunités pour les moyens de subsistance et les marchés de la zone où elles sont entreprises (voir aussi *MISMA*).
- Tenir compte des besoins des groupes spécifiques (femmes, jeunes, personnes âgées, personnes souffrant d'un handicap, groupes ethniques défavorisés) en plus des impacts économiques au moment de planifier des interventions. Reconnaître que les groupes les plus marginalisés seront les plus difficiles à prendre en compte dans les données.
- Tenir compte des relations existantes et des connaissances des acteurs locaux du système de marché et des acteurs existants du programme de développement qui travaillent sur les systèmes de marché ciblés.
- Mettre à jour les évaluations fréquemment, en reconnaissant la nature changeante des contextes humanitaires et veiller à ce que les évaluations continues apportent des données nouvelles ou affinées par rapport aux évaluations précédentes et reflètent l'évolution de la dynamique du système de marché.
- Inclure des informations sur les marchés formels et informels lorsqu'on recueille des données sur les lacunes de l'offre et la demande.
- Consulter les communautés affectées et les acteurs du marché pour trouver la meilleure façon de partager les résultats de l'analyse, rester sensible à la façon dont les groupes de population spécifiques (p. ex. femmes,

agriculteurs, groupes vulnérables, personnes handicapées) et les acteurs (p. ex. négociants, détaillants) peuvent être affectés.

- Encourager l'utilisation des évaluations des systèmes de marché lors de la conception, la mise en œuvre et le suivi de la programmation des secours et du relèvement économique dans d'autres secteurs ; le personnel spécialisé dans les systèmes de marché devrait les diffuser largement et épauler leurs collègues en fonction des besoins (voir aussi la *Norme 5 pour l'évaluation et l'analyse*).

Indicateurs clés

- Les évaluations de la vulnérabilité du marché sont utilisées pour concevoir des activités qui renforcent la résilience du système de marché et employées comme « données de référence » du système de marché pour contribuer à orienter de futures opérations de secours, en particulier dans les régions sujettes à des crises.
- La portée des évaluations de marché comprend les zones non affectées par la crise - où que puisse s'étendre la chaîne d'approvisionnement - même lorsqu'elles se trouvent en dehors des zones les plus affectées par la crise.
- Les analyses des systèmes de marché englobent des informations sur les services d'appui, les initiatives gouvernementales, les groupes du secteur privé, l'environnement politique formel, et les normes sociales et culturelles informelles qui influencent le système de marché.
- Les évaluations et les analyses sont actualisées régulièrement pour soutenir les changements devant être apportés aux activités du programme ou vérifier qu'aucun changement n'est requis et que les activités donnent de bons résultats.
- Les contributions de groupes cibles spécifiques (femmes, jeunes, agriculteurs, personnes handicapées) sont comprises et mises à profit dans les activités de l'intervention.
- Les analyses financières et de marché sont réalisées d'une manière qui englobe les communautés et les entreprises qu'elles affectent, en permettant aux intéressés de mesurer les risques potentiels, les bénéfices et les stratégies d'atténuation.
- Les interventions englobent des évaluations sommaires financières et de marché des entreprises et elles montrent que les entreprises sélectionnées pour les activités seront profitables et viables, du point de vue des revenus et des risques.
- Les stratégies d'atténuation des risques sont intégrées dans les interventions pour aider les entreprises à se préparer face aux chocs qui pourraient fragiliser leurs entreprises.

- Les ménages vulnérables sont capables de prendre des décisions éclairées concernant la spécialisation ou la diversification de leurs activités commerciales.
- Les secours sont apportés aux ménages par l'intermédiaire des acteurs du marché local, en mettant à profit des partenariats préexistants avec les associés du secteur privé, lorsque c'est possible et approprié.

Notes d'orientation

1 Préparation et planification préalable à la crise

Les organisations qui travaillent dans des zones sujettes à des crises, ou des zones affectées par des crises prolongées, devraient englober des évaluations de la vulnérabilité dans leur analyse des systèmes de marché. L'évaluation des vulnérabilités et la portée des chocs économiques éventuels avant une crise peuvent améliorer le niveau de préparation et informer les efforts de planification d'urgence, ce qui accélérera la vitesse des ripostes aux situations d'urgence futures, contribuera à réduire les vulnérabilités et augmentera la résilience au sein du système de marché. L'amélioration du ciblage et le renforcement du système de marché avant une urgence peut réduire l'impact négatif des catastrophes sur les vies et les moyens de subsistance.



Leçon de prudence

À Odisha en Inde, deux cyclones ont balayé la récolte de maïs en 2013 et 2015. Les acheteurs de maïs en vrac ont alors arrêté de fournir un crédit anticipé en raison des pertes qu'ils ont essuyées lorsque les producteurs n'ont pas pu les rembourser. Lorsque le crédit pour l'achat de semences et autres intrants a pris fin, les agriculteurs ont arrêté de cultiver du maïs, ce qui risquait d'accroître l'insécurité alimentaire dans la région.

2 Analyse des systèmes de marché

Les systèmes de marché seront souvent étalés sur une étendue géographique couvrant tout un pays (voire au-delà de ses frontières). Il est important de comprendre comment les zones qui ne sont pas affectées par la crise font aussi partie d'un marché critique, de façon à ce qu'elles puissent être mobilisées dans la riposte. Cela aidera aussi à faire en sorte que ces systèmes de marché ne soient pas faussés par les activités de l'intervention. Les acteurs du système de marché plus large peuvent contribuer à la riposte et/ou peuvent être lésés par une réponse à une situation d'urgence s'ils ne sont pas inclus dans l'analyse de marché.



Leçon de prudence

Après un séisme, des agences humanitaires ont distribué des intrants agricoles gratuits dans les zones affectées par le tremblement de terre. Cette distribution a fragilisé le système de marché de fourniture d'intrants en compromettant les entreprises des agriculteurs et des négociants extérieurs aux zones affectées, car leurs clients recevaient des intrants gratuits et n'avaient plus besoin de s'approvisionner chez eux. Si une analyse de marché avait bien été réalisée directement dans la zone du séisme et identifiait le besoin de rétablir les moyens de subsistance des personnes directement touchées, l'analyse de marché n'aurait pas englobé les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement et donc l'impact de ces distributions gratuites sur le système de marché plus vaste n'aurait pas été pris en compte.

3 Conditions minimales pour les évaluations

Au début de la riposte, les évaluations pourront être « à la va-vite » et cela est acceptable, car une analyse « tout juste assez bonne » est préférable à « pas d'analyse du tout ». Toutefois, toutes les évaluations suivantes devraient ajouter des informations et renforcer l'appréciation des marchés et des moyens de subsistance. Les ménages cibles seront mieux impliqués si l'on travaille par le biais des acteurs du marché existant (p. ex. négociants/fournisseurs). Dans la mesure du possible, les activités de transfert de biens (p. ex. les versements en espèces ou les coupons) devraient travailler par l'intermédiaire des systèmes du marché local et les soutenir (voir aussi la *Norme pour l'évaluation et l'analyse* et *MiSMA*).

4 Effet du « boom des secours »

Les prévisions de profits potentiels devraient tenir compte de la possibilité qu'une entreprise soit exposée à un « boom des secours » - lorsque les entreprises et les industries (comme les restaurants ou une société de construction ou de transport) sont uniquement viables tant que les fonds et les travailleurs d'urgence font partie de l'économie. Il convient de faire preuve de prudence lorsqu'on aide ce type d'entreprises et il faut aider ces entreprises à penser à l'après urgence. Il peut se révéler utile de penser à d'autres stratégies sur la base de différents résultats possibles, particulièrement dans des environnements changeants.

5 Impliquer les parties prenantes dans les analyses

L'analyse devrait inclure les points de vue et les opinions des entreprises, des communautés et des individus ciblés pour l'aide et devrait être partagée avec des groupes de coordination. L'inclusion de beaucoup de parties prenantes dans l'analyse les aidera à comprendre les risques potentiels et les avantages à court et long terme et leur permettra de prendre des décisions éclairées. Cela aidera aussi à faire en sorte que les informations et les hypothèses utilisées dans l'analyse soient fiables. Les programmes doivent comprendre les ressources à la disposition des parties prenantes, les performances des entreprises à ce jour et le niveau de risque que les entreprises et les ménages acceptent de prendre. Lorsque toutes les parties prenantes comprennent l'analyse, elles sont beaucoup mieux placées pour prendre des décisions informées sur une approche donnée. Cela évite de soutenir des activités qui risqueraient d'appauvrir encore davantage les ménages (voir aussi la *Norme essentielle 2* et la *Norme essentielle 5*).



Exemple

L'analyse de marché EMMA à Port-au-Prince, après le séisme de 2010 en Haïti, s'est penchée sur le système de marché pour les matériaux de couverture. En parlant aux parties prenantes – les petits fournisseurs de matériaux de construction, les gros importateurs de matériaux de construction, les pouvoirs publics et les agences humanitaires – les analystes ont pu brosser un tableau complet des besoins et de la demande future en matériaux de couverture. En parlant aux analystes et en passant en revue une carte du marché, les gens qui travaillaient dans le secteur des matériaux de couverture ont pu mieux comprendre comment le rôle des tiers dans le système de marché pouvait impacter leur compétitivité. Cela leur a permis de prendre des décisions plus éclairées concernant leur entreprise.

6 Normes informelles sociales et culturelles

Les normes sociales et culturelles jouent un rôle important dans la définition des incitations, dans les relations et le comportement des acteurs des systèmes de marché. Comprendre l'influence des normes sociales et culturelles sur les questions de genre, de caste et de tribu et sur la façon dont ces questions affectent les relations au sein même de ces groupes et entre eux est un point particulièrement important en situation de conflit et d'après conflit, lorsque les questions identitaires sont souvent des moteurs de conflit et lorsque les réseaux sociaux et la confiance ont été affaiblis ou perturbés.



Exemple

En Afghanistan, nombre d'agriculteurs voyaient d'un mauvais œil les programmes de développement d'entreprise qui tentaient de supprimer les intermédiaires de la chaîne de marché ou de changer le lieu de ventes des produits. Les relations d'achat et de vente entre les agriculteurs et leurs agents de vente ont été fixées sur plusieurs générations et les changer reviendrait à rompre une norme sociale et à saper la confiance au sein des communautés.



Norme 3 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

Être souple et conscient des risques

Des techniques de gestion souples et adaptatives sont utilisées à tous les niveaux pour garantir que les programmes répondent à l'évolution des conditions du marché.

Actions clés

- Intégrer des activités de préparation dans les programmes préalables à la crise qui travaillent dans des zones où les crises sont récurrentes ou permanentes et intégrer suffisamment de souplesse pour réagir à des crises imprévues par le biais de mécanismes tels que les « modificateurs de crise ».
- Concevoir des programmes avec le maximum de souplesse de façon à ce que les activités puissent s'adapter à l'évolution des besoins des ménages et du marché à mesure que le contexte change. Cela englobe la conception initiale, les budgets, les systèmes de gestion et le S&E.
- Garantir que les équipes chargées de la conformité, du financement, des approvisionnements, des contrats et autres opérations soient conscientes de la souplesse que prévoit la subvention et aider le personnel de programme à trouver des solutions appropriées pour les changements programmatiques nécessaires.
- Établir des systèmes de suivi capables de capturer des données sur l'évolution de la dynamique de marché, en particulier la disponibilité et les prix des principaux biens et services.
- Passer en revue les données de suivi régulièrement et s'en servir pour faire en sorte que le programme change en réponse à l'évolution de la dynamique du marché.
- Recruter du personnel doté d'un esprit collaboratif et souple et mettre en place des systèmes qui permettent une gestion adaptative.
- Effectuer fréquemment des bilans des activités et du programme et ajuster les activités du programme en fonction des résultats. Créer des systèmes facilitant le retour d'information par les parties prenantes et incorporer les données dans les bilans du programme.

Indicateurs clés

- Les programmes d'urgence et de relèvement précoce sont conçus pour être souples et pour réagir aux changements dans le système de marché ou l'environnement favorable. Les programmes utilisent des techniques de gestion adaptatives.
- Les programmes de développement sont conçus pour être souples en cas de crises probables et comprennent des modificateurs de crise ou d'autres mécanismes pour faciliter une réponse rapide.
- Les systèmes de suivi sont suffisamment dotés en ressources et capables de recueillir des données sur la dynamique du marché d'une manière rapide et opportune.
- Le personnel dispose du temps et des aptitudes nécessaires pour consulter régulièrement les données de suivi du marché et s'en servir pour apporter des ajustements au programme en fonction des besoins.
- Les activités du programme sont ajustées sur la base des évaluations et des analyses les plus à jour.

Notes d'orientation

1 Souplesse du programme

Les bailleurs de fonds et les exécutants ont la responsabilité commune de se montrer réactifs aux réalités du marché et les programmes doivent être conçus avec la possibilité de modifier les approches en fonction de l'évolution des conditions du marché. Dans les programmes de développement, cela peut se faire en ayant recours à des mécanismes tels qu'un modificateur de crise pour passer à une riposte à une situation d'urgence, alors que dans la programmation des secours et du relèvement économique, cela peut être lié au passage d'une distribution en nature à une programmation fondée sur des versements en espèces en fonction de l'évolution des contextes du marché.



Exemple

Le projet PRIME (Pastoralist Areas Resilience Improvement through Market Expansion) en Éthiopie a commencé juste quelques années après la sécheresse de 2010-11. De ce fait, un degré de souplesse a été inscrit dans le programme de développement, sous forme d'un modificateur de crise, pour permettre aux fonds d'être utilisés pour la réponse précoce et les activités d'urgence afin de contribuer à « protéger les gains de développement ». Les fonds redirigés ont été utilisés pour la fourniture de fourrage et l'abattage des bêtes lorsque les pluies ont manqué une seconde fois.



Exemple

Le Comité international de secours (IRC) a réagi aux besoins humanitaires dans le sud-est du Niger depuis 2013. Face à un contexte changeant et un climat opérationnel difficile, l'équipe a mis au point un mécanisme de « réponse rapide » financé par de multiples bailleurs de fonds. Avec un financement et du personnel dédiés à ce mécanisme, les informations reçues des points focaux et du réseau de comités peuvent désormais déclencher des évaluations pluri-sectorielles en utilisant les enquêtes auprès des ménages, les entretiens avec des informateurs clés et des discussions en groupe de réflexion. Un système de notation signale les questions vitales et permet de définir des priorités dans les zones très vulnérables et difficiles à joindre. Ces évaluations ont débouché sur la fourniture rapide de denrées et d'articles non alimentaires, et sur des activités dans le secteur de l'eau, l'assainissement et l'hygiène en fonction des besoins.

2 Dotation en ressources des systèmes de suivi

L'aptitude à s'adapter efficacement à l'évolution des circonstances dépend de la qualité et de l'à-propos des informations fournies à l'encadrement et au personnel de programme. Il existe de nombreux cas où les évaluations sont retardées et les résultats arrivent trop tard ou ne sont pas suffisamment détaillés pour être utiles à la prise de décisions. Dans la mesure du possible, les programmes devraient profiter des mécanismes existants, tels que le Réseau de systèmes d'alerte rapide sur les risques de famine (FEWSNET), le Programme alimentaire mondial (PAM) et d'autres, qui capturent les prix et d'autres informations pertinentes susceptibles de donner un aperçu de l'évolution de la dynamique du marché. Les systèmes de suivi doivent donc se concentrer sur une collecte et une analyse à point nommé des données et ils ont besoin d'être suffisamment dotés en ressources pour s'acquitter de cette importante fonction (voir aussi les *Normes 4 et 5 pour l'évaluation et l'analyse*).

3 Gestion adaptative

Tout particulièrement dans des contextes très volatils, les responsables de programme et les chefs d'équipe devraient partir du principe qu'il faudra apporter des ajustements au programme appelés par les données. Les programmes devraient intégrer des évaluations fréquentes, utiliser des indicateurs qui permettent les changements du marché, pouvoir redistribuer les ressources en fonction des contraintes ou des opportunités qui se présentent et avoir des systèmes en place qui surveillent les changements d'activité. Dans l'idéal, les membres du projet devraient avoir des compétences multiples et complémentaires (p. ex. les versements en espèces, les marchés) et devraient être recrutés spécialement pour leur raisonnement créatif et leurs compétences en matière de résolution de problèmes en équipe. Le leadership devrait prévoir un espace pour la discussion et soutenir ceux qui cherchent de nouvelles solutions ou de nouvelles façons de travailler.



Exemple

Au début du projet, la direction du programme et le bailleur de fonds s'accordent pour identifier les impacts et les résultats qui sont les plus importants. Les activités et certains indicateurs peuvent être modifiés du moment que les nouvelles activités contribuent aux priorités initiales en matière d'impact. Ces changements seront normalement fondés sur des évaluations de terrain et d'autres données du marché et seront documentés dans les rapports du projet. Le budget est conçu avec un certain degré de souplesse pour permettre ces changements au niveau des activités.



Norme 4 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

Travailler avec les acteurs existants du marché et utiliser des approches de facilitation

Les interventions travaillent par le biais des structures existantes et sont conçues et mises en œuvre dans un souci de durabilité à long terme et de résilience.

Actions clés

- Renforcer la durabilité et la résilience en garantissant l'appropriation locale des activités et en assurant la mise en œuvre, dans la mesure du possible, par le biais de partenaires déjà actifs dans le système de marché.
- Établir une communication impartiale et transparente avec des acteurs du marché formels et informels tout en concevant des activités.
- Adopter une approche de facilitation pour la mise en œuvre et maintenir une séparation entre les activités de projet et les activités du système de marché. Les exécutants ne devraient pas se charger de fonctions du marché.
- Travailler à différents points d'un système de marché pour résoudre les principales causes de contraintes et de vulnérabilités.
- Concevoir des activités de manière à ce que la stratégie de retrait soit un passage naturel et clair.
- Dans les zones en butte à la crise, inclure des activités qui s'attaquent aux vulnérabilités du système de marché dans tous les programmes humanitaires et de relèvement. S'assurer que les clusters ou les groupes de coordination sont conscients de ces vulnérabilités et des actions qui sont prises pour les résoudre.

Indicateurs clés

- Les programmes mobilisent les secteurs public et privé en tant que partenaires et évitent d'intervenir directement sur le marché. Lorsqu'ils y sont obligés, ils s'assurent qu'une stratégie de retrait est en place dès le départ.
- Les programmes ont une idée claire dès le départ de leurs raisons pour travailler avec des entreprises et ils déclarent clairement comment le fait de travailler avec des entreprises sera profitable à la population cible en tant que consommateurs, fournisseurs ou employés (en ce qui concerne les employés, voir aussi la *Norme 1 pour l'emploi*).
- Les subventions sont limitées dans le temps, éclairées par l'analyse et utilisées de manière sélective pour stimuler la réponse du marché.
- Des solutions à court terme sont conçues pour faciliter des objectifs à plus long terme.

Notes d'orientation

1 Soutien au niveau des systèmes

Les programmes devraient envisager de travailler en plusieurs points du système de marché ou de la chaîne de valeur afin d'améliorer l'efficacité des interventions. Les activités mises en œuvre avec des transformateurs, des grossistes ou les pouvoirs publics (soutien indirect ou au niveau des systèmes) peuvent fournir autant d'avantages aux populations ciblées que les interventions directes qui ciblent des particuliers ou des ménages (voir aussi la *Norme essentielle 5*). Utiliser un outil d'analyse de réponse pour analyser les résultats potentiels des méthodes directes et indirectes et sélectionner les activités sur la base des résultats souhaités (échelle, changement de comportement, impact sur un groupe cible spécifique, etc.). Les chaînes de résultats peuvent aussi être utiles pour déterminer s'il faut utiliser des méthodes directes ou indirectes.

Le personnel de programme ne comprend pas toujours que les intermédiaires (p. ex. les grossistes et les distributeurs) puissent jouer un rôle important dans le marché. Dans le cadre de toute évaluation, il faut déterminer les rôles joués par les intermédiaires dans le système de marché et voir comment ils peuvent être des points de mobilisation dans les activités de facilitation.



Exemple

Afin de soutenir des agriculteurs pauvres en Azerbaïdjan, l'IRC a réparé les lignes électriques d'un moulin local, réduisant sensiblement la distance (et donc le coût de transport) des agriculteurs qui avaient besoin de faire moudre leur blé. De ce fait, leurs bénéfices ont augmenté. Le sous-produit de la meunerie est transformé en aliments agricoles, ce qui contribue à l'amélioration de l'état nutritionnel du bétail local, car des aliments peu coûteux sont désormais disponibles.



Exemple

En Haïti, les coûts des articles alimentaires de base ont explosé là où les petits grossistes n'avaient pas de place pour stocker des marchandises en vrac. En soutenant la réparation de petits dépôts de stockage, les organisations ont contribué à réduire le coût des denrées de base pour les consommateurs démunis. Les grossistes ont pu à nouveau acheter en vrac et revendre à de meilleurs taux, ce qui a permis d'améliorer la sécurité alimentaire dans la région (plus de personnes étaient en mesure d'acheter leurs marchandises). Comme ils ont vendu davantage de produits, les bénéfices des grossistes ont augmenté.

2 Sélection de partenaires du secteur privé

Lorsqu'on utilise une approche de facilitation du marché, la sélection des partenaires appropriés du secteur privé est importante et risque d'affecter les résultats. Les éléments à prendre en compte dans la sélection des partenaires sont les suivants :

- Mobilisation :
 - Le partenaire est-il à un point approprié de la chaîne du marché pour aider à réaliser le changement que le projet voudrait voir se produire ?
 - Le partenaire a-t-il suffisamment d'influence sur ses pairs et ses clients pour contribuer à réaliser le changement que le projet voudrait voir se produire ?
 - Le partenaire a-t-il une relation avec les pouvoirs publics susceptible d'influencer de façon positive ou négative les résultats du projet ?

- Volonté :
 - Le partenaire a-t-il choisi de participer librement ?
 - D'un point de vue réaliste, est-ce que le partenaire a suffisamment de temps pour participer compte tenu des besoins de l'entreprise, des besoins de la famille et des activités de relèvement ?
 - Combien le partenaire investira-t-il directement dans l'activité ? (C'est là une variable de substitution à l'engagement).
- Compétences/capacités :
 - Le partenaire a-t-il les compétences techniques pour s'impliquer dans l'activité ?
 - Dans la négative, avez-vous le temps de renforcer ces compétences ?
 - Le partenaire a-t-il les compétences commerciales requises pour s'impliquer dans l'activité ?
 - Dans la négative, avez-vous le temps de renforcer ces compétences ?
 - Le partenaire a-t-il les capacités financières requises pour atteindre les résultats souhaités ?
 - Le partenaire a-t-il du personnel doté des compétences de leadership nécessaires pour piloter l'activité de manière indépendante ? Ces compétences seront-elles à la disposition du projet sur toute sa durée de vie ?
 - Le partenaire pourra-t-il continuer de travailler une fois le projet terminé ?

L'engagement avec le secteur privé d'une manière participative durant la conception des activités est crucial pour bâtir un sentiment d'appropriation au sein de la communauté des affaires et des entreprises cibles. Cela donne l'occasion de recruter des ressources et un savoir-faire supplémentaires. Les entreprises existantes – que ce soient des acheteurs, des transformateurs ou des producteurs (agriculteurs) – peuvent fournir le leadership durable requis pour piloter l'innovation.

Les opportunités et les contraintes du marché nécessitent généralement une réponse concertée par les entreprises d'une industrie ou d'un sous-secteur, et cela exige un degré de confiance et une volonté de collaborer. Considérer la collaboration avec les structures industrielles existantes, telles que les chambres de commerce ou les associations professionnelles, même pour des ripostes humanitaires, car elles ont souvent des réseaux bien informés. La programmation devrait avoir les moyens de renforcer la collaboration et les relations entre les acteurs du marché et entre les entreprises cibles et les individus (voir aussi les *Normes essentielles 2 et 5*).

3 S'associer avec le secteur public

Le développement de l'entreprise et d'un système de marché doit reconnaître les rôles des secteurs public et privé. Il est rarement judicieux pour le secteur public de prendre la tête d'une activité commerciale ; toutefois, dans de nombreux contextes, différentes agences du gouvernement au niveau local peuvent offrir des services aux entreprises, sur une base formelle ou informelle. Lorsque c'est approprié, les programmes devraient s'impliquer avec ces agences au lieu de mettre en place des systèmes parallèles de fourniture de services et ils devraient essayer d'aligner les activités sur les priorités stratégiques du gouvernement.

4 Subventions

Revêtant souvent la forme de dons ou de fonds de contrepartie, les subventions peuvent être efficaces pour contribuer au remplacement des actifs (tels que des équipements) qui ont été détruits lors d'une crise (voir aussi les *Normes pour la distribution d'actifs*). Les subventions peuvent aussi être utilisées pour élargir et explorer de nouveaux marchés et pour l'innovation, comme la démonstration du potentiel d'une technologie améliorée. Toutefois, les subventions ne sont pas durables et devraient être limitées dans le temps et utilisées judicieusement. Sur le long terme, les subventions tendent à fausser le marché et devraient, dans la mesure du possible, être évitées. Si c'est absolument nécessaire, les organisations devraient planifier dès le départ combien de temps la subvention sera en place et communiquer cette information clairement aux bénéficiaires et autres parties prenantes.



Exemple

En Éthiopie, les agriculteurs ont bénéficié d'un coupon de remise de 30 pour cent pour l'achat de pompes solaires à un salon commercial ou dans les 10 jours ayant suivi le salon. La remise a encouragé les agriculteurs à essayer la nouvelle technologie mais ils ont compris qu'elle n'existait que pour une période de temps limitée. Ils ont pris conscience de la nouvelle technologie grâce au salon commercial et le distributeur pouvait leur donner des informations sur ses autres produits, comme les lampes solaires et l'emplacement de sa boutique (pour des achats futurs éventuels). Le projet n'a couvert que le coût de la remise de façon à ce que le distributeur puisse conserver ses marges et continuer d'élargir ses circuits de distribution, en rendant la nouvelle technologie disponible à des zones plus éloignées du centre-ville.

5 Transparence

Il est important pour les programmes de secours, de relèvement et de développement d'entretenir une relation transparente avec les acteurs du marché dès le début de leurs activités. Les acteurs du marché devraient être consultés et informés des approches et des objectifs du programme dans son travail avec les entreprises, des activités principales qui seront retenues et de la façon dont les entreprises seront mobilisées. La non-implication des acteurs du marché dans la conception des activités de secours, de relèvement et de développement peut se traduire par un manque d'adhésion de leur part dans les activités elles-mêmes.



Leçon de prudence

Aux Philippines, la Chambre de commerce n'a pas été consultée durant la conception de la riposte initiale. Dans les activités de relèvement qui ont suivi, les membres de la Chambre de commerce ont mis en doute l'engagement des ONG à travailler avec le secteur privé parce que leurs entreprises avaient été perturbées par la riposte initiale.



Norme 5 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché

Soutenir la viabilité et la croissance des entreprises et des systèmes de marché

Les activités, y compris la riposte aux situations d'urgence, sont conçues dans un souci de résilience et de pérennité, en se concentrant sur la stabilisation et/ou la croissance des moyens de subsistance et des entreprises de toutes tailles.

Actions clés

- Utiliser les outils disponibles pour concevoir des activités qui donnent à chaque partie prenante un rôle approprié et veiller à ce que les propriétaires à long terme d'une action ou d'une fonction de marché s'acquittent de ce rôle aussitôt que possible. (Voir l'Annexe pour découvrir les ressources et les cadres.)
- Intégrer des stratégies d'atténuation des risques dans les interventions pour aider les entreprises à se préparer à des chocs potentiels et pour renforcer la résilience au sein de la totalité du système de marché.
- Tenir compte des questions de main-d'œuvre au moment d'évaluer les entreprises et les exploitations agricoles et considérer un éventuel besoin de mise à niveau des compétences, notamment pour les groupes cibles (voir aussi la *Norme 2 pour l'emploi*).
- Inclure des fonctions d'appui et des infrastructures économiques (p. ex. des services financiers, des transports, des entrepôts) dans les évaluations des systèmes de marché et déterminer comment les ripostes aux situations d'urgence peuvent contribuer à ces fonctions (ou éviter de créer des obstacles à leur encontre).
- S'assurer que les entreprises et les agriculteurs ont accès à des informations de marché fiables qui leur permettent de modifier les prix, de savoir quels produits cultiver et où les vendre.
- Renforcer les relations mutuellement bénéfiques entre les entreprises.
- Examiner et renforcer les liens horizontaux (entre les entreprises de même niveau) et verticaux (avec les entreprises en amont ou en aval sur la chaîne de marché).
- Aider les entreprises à prendre conscience des questions juridiques et réglementaires pertinentes, notamment celles qui ont été identifiées lors des analyses des systèmes de marché.

Indicateurs clés

- Des stratégies d'atténuation des risques sont intégrées dans les interventions et les plans.
- Les activités de programme stabilisent ou augmentent le revenu des entreprises et des ménages cibles.
- Les entreprises ont un accès abordable aux services d'appui.
- Les programmes travaillent à de multiples niveaux du système de marché.
- Les entreprises et les exploitations agricoles ont accès à des informations de marché fiables.
- Les entreprises connaissent la réglementation pertinente et sont capables de la respecter dans toute la mesure du possible. Les programmes travaillent aussi pour résoudre les contraintes imposées sur un environnement favorable liées aux règles, lois et réglementations formelles et informelles.
- Les entreprises sont encouragées à opérer d'une manière socialement et écologiquement responsable (et au besoin, reçoivent une formation dans ce sens).

Notes d'orientation

1 Stratégies d'atténuation des risques pour les entreprises

Aider les acteurs du marché à anticiper les chocs, y compris la planification d'urgence en cas de catastrophe, pour les sources de risques les plus communes ou les plus importants dans leur contexte. Cela peut englober une planification financière et organisationnelle. En augmentant les capacités des acteurs du marché à anticiper le risque et à déterminer leur exposition et leur niveau de tolérance du risque, on améliore les décisions d'investissement, l'analyse des coûts-avantages, l'état de préparation, leur propre résilience et celle du système de marché.



Leçon de prudence

Un programme agroalimentaire associe les petits producteurs à un transformateur de pommes de terre en chips. Les petits producteurs choisissent de se détourner de la rotation des cultures pour se spécialiser dans la variété de pommes de terre demandée par le transformateur, avec la promesse de pouvoir tirer de belles recettes de leurs récoltes. Deux ans plus tard, le mildiou de la pomme de terre a ravagé leurs cultures – et donc les profits de toute l’année – et les a laissés sans alternatives sur lesquelles s’appuyer pour obtenir un revenu ou un moyen de nourrir leurs familles. L’agence de mise en œuvre aurait dû fournir aux agriculteurs des informations plus précises sur les risques qu’il y a à se spécialiser dans une variété de pomme de terre et les aider à voir comment atténuer ce risque. Par exemple, ils auraient pu cultiver des pommes de terre en même temps qu’une ou deux autres cultures de haute valeur, au lieu de se concentrer sur une seule culture de haute valeur.

2 Accroître les revenus

Tous les programmes de relèvement économique devraient accroître les revenus, directement ou indirectement, ou tout au moins les rendre plus stables. Tout programme qui ne respecte pas ce principe risque d’être conçu comme une aide pure et simple, au lieu d’un développement d’entreprises ou d’un renforcement des moyens de subsistance et devrait être décrit comme tel. Pour nombre d’entreprises, notamment les petites et les microentreprises, ce concept peut être décrit en termes de croissance et de compétitivité. Toutefois, le résultat final sera tout de même des revenus plus élevés et plus stables. Le succès des entreprises et des communautés dépend de sources de revenus fiables et diversifiées (voir aussi la *Norme essentielle 1*).

3 Relier les entreprises à des prestataires de services à l’entreprise

Les entreprises font partie de systèmes de marché plus larges et nécessitent un accès à une gamme de produits et services pour réussir. Les transports, les services financiers, les services d’entreposage et de réparation sont des exemples de services commerciaux dont une entreprise peut avoir besoin pour réussir. Les évaluations devraient inclure des informations sur les services qui existent et sur la manière de les utiliser ; l’analyse des réseaux peut être utile à cet effet. Si des services essentiels ne sont pas disponibles et/ou ne sont pas accessibles ou abordables, il pourrait ne pas être viable de soutenir l’entreprise. Il convient d’accorder une attention particulière à la mise en relation des entreprises à des services financiers (voir aussi les *Normes pour les services financiers*).

4 Formation

Les programmes devraient éviter de donner des paiements aux stagiaires (parfois appelés « frais de participation ») pour assister aux formations ou aux ateliers car cela fausse les incitations à la participation. S'il faut bien admettre que la formation prend du temps sur les activités de production et les responsabilités du ménage, il est généralement admis que si la formation est jugée utile par les participants, elle mérite qu'ils prennent le temps d'y participer. Si la formation n'est pas jugée utile (les gens ne veulent pas y assister sans rémunération), le projet devrait se demander si le sujet est véritablement pertinent pour les participants et si la pertinence a été clairement communiquée aux stagiaires potentiels. Les autres coûts encourus par les participants (comme les transports, les frais de déjeuner ou d'hébergement) sont distincts des frais de participation et peuvent être remboursés ou traités séparément. Il n'y a pas d'empêchement à demander aux stagiaires de payer pour participer à la formation car leur volonté de payer montre qu'ils accordent du mérite aux sujets présentés.

5 Information de marché pour les entreprises et les exploitations

Les programmes devraient veiller à ce que les entreprises et les particuliers ciblés aient accès à des informations de marché régulières et fiables. Cela englobe le fait de savoir qui achète les biens et services en question, quelle quantité et quels critères de qualité ils préfèrent, quels prix les différents acheteurs sont disposés à payer, où aller pour les approvisionnements ou les services requis, comment les prix changent avec les saisons, quelles sont les réglementations fiscales et administratives qu'il faut respecter, et autres informations. Ce besoin d'informations de marché est tout aussi vrai pour les entreprises familiales et les exploitations agricoles que pour les grandes sociétés. Toutefois, pour beaucoup de raisons (zones reculées, manque d'accès aux technologies de communication, malentendus, informations périmées, ou concurrence), ces informations de marché ne circulent pas dans le système de marché comme elles le devraient. Sans elles, une entreprise risque de prendre des décisions commerciales inopportunes et de perdre de l'argent. De fait, certains programmes de développement de l'entreprise se concentrent parfois exclusivement sur l'amélioration du flux des informations de marché, avec un succès considérable.



Exemple

Dans le nord de l'Ouganda, des boutiques d'intrants agricoles au niveau des villages ont été mises en relation directe avec des fournisseurs de semences agréés dans la capitale. (Pendant maintes années, les agriculteurs s'étaient procuré leurs semences par le biais de distributions publiques.) Cela a permis aux boutiques de stocker des semences de qualité supérieure selon un calendrier plus approprié mais cela a aussi permis aux fournisseurs de découvrir que le fait de conditionner les semences en sacs plus petits de 1 kg ou 2 kg les rendait plus abordables pour les agriculteurs. Cela a augmenté leurs ventes et leur réputation pour des semences de qualité car il devenait inutile d'ouvrir des sacs plus grands (aux risques de les exposer à une contamination et à des mauvaises manipulations) pour vendre les semences en petites quantités.

6 Cadre réglementaire pour les entreprises

Les organisations engagées dans le développement des entreprises devraient maîtriser le cadre réglementaire du ou des marchés dans lesquels elles interviennent et veiller – dans toute la mesure du possible – à ce que les entreprises avec lesquelles elles travaillent soient dans la légalité. (Il convient de souligner qu'une entreprise peut être dans la légalité mais informelle.) Cela englobe le respect des autorisations requises, des taxes à payer et autres réglementations pertinentes. Si l'environnement favorable tolère une informalité généralisée, les programmes peuvent travailler avec des entreprises informelles mais devraient, dans la mesure du possible, soutenir un plaidoyer et un ordre du jour politique qui encouragent des infrastructures plus formelles.



Leçon de prudence

Après le tsunami dans l'océan Indien en 2004, quelques organisations humanitaires ont commencé à fournir des bateaux de pêche mécanisés aux communautés piscicoles affectées, au lieu de remplacer les barques traditionnelles qui avaient été détruites par le tsunami. Il n'y avait pas eu d'analyse des mécanismes de pêche coutumiers dans la communauté. La Loi sur la réglementation de la pêche en mer de 1994 interdisait la pêche par des embarcations mécanisées à moins de huit miles nautiques des côtes, pourtant ces bateaux mécanisés étaient utilisés pour pêcher dans cette zone, détruisant les barques traditionnelles et l'écologie. Une fois que leur attention fut attirée sur la question, les organisations humanitaires commencèrent à fournir des barques traditionnelles. Quelques organisations fournirent ces bateaux par le biais d'un mécanisme de partenariat qui, à son tour, permit de toucher plus de membres de la population ciblée qui avait des ressources limitées.

Dans les marchés informels, les opérations sont souvent régies par des obligations informelles qui sont contrôlées et appliquées par le biais des réseaux sociaux et de relations avec ceux qui exercent un pouvoir sur le marché. Il est important de comprendre et de tenir compte de la manière dont ils affectent la viabilité des entreprises et des moyens de subsistance ciblés dans la programmation. Les réglementations et les procédures concernant les entreprises peuvent créer des incitations négatives et décourager la création et la conduite des affaires. Du fait des faiblesses institutionnelles dans les situations d'après conflit et de l'aptitude réduite à faire appliquer la loi, l'application des règles peut devenir encore plus difficile, embrouillée, et manquer de transparence. Ces conditions représentent un obstacle au relèvement des entreprises et doivent être progressivement éliminées par l'introduction d'incitations appropriées et la création de capacités institutionnelles suffisantes. S'il est vrai que le problème doit être traité au niveau des autorités centrales, des mesures spécifiques peuvent être décentralisées, à condition qu'il existe des capacités locales pour les appliquer.

7 Corruption

La corruption est une caractéristique commune dans les contextes d'après crise car les conditions existantes favorisent sa prolifération. À son tour, la corruption réduit la crédibilité et le soutien populaire des pouvoirs publics et par ricochet, elle attise l'instabilité politique et le conflit. Lorsque la corruption et les abus de la charge publique (p. ex. avec des taxes illicites) sont répandus et perçus négativement par la population, les entreprises légitimes ont du mal à démarrer et à prospérer. La corruption et les abus doivent être combattus pour soutenir la croissance de l'économie et contribuer à une stabilité à plus long terme. Dans des contextes d'après conflit, les flux d'aide peuvent aussi être perçus comme une opportunité pour faire des affaires illicites s'ils sont mal utilisés ou gaspillés. Une bonne reddition de comptes et des mécanismes d'atténuation des risques devraient être mis en place.

8 Des entreprises responsables

Les investissements dans des entreprises « responsables » contribuent à la paix et la stabilité. Ces investissements devraient être transparents, compatibles avec les valeurs locales et les besoins de développement, et sensibles au conflit. Par ailleurs, des entreprises responsables n'épuisent pas les ressources naturelles mais au contraire elles contribuent à leur protection et leur renouvellement. Plusieurs codes de conduite pour les entreprises ont été élaborés pour promouvoir la croissance économique, les droits de l'homme, la protection de l'environnement et le développement social. Certains d'entre eux sont propres à un secteur (p. ex. pétrole, gaz, minerais, métaux) et d'autres sont liés aux normes en matière de travail (voir aussi la *Norme 1 pour l'emploi*).



Normes pour la distribution d'actifs



Norme 1

La programmation des actifs répond à des besoins identifiés

Norme 2

La programmation des actifs stimule le relèvement sans fragiliser les marchés locaux

Norme 3

Les actifs productifs sont protégés

Norme 4

Le remplacement des actifs est juste et transparent

Norme 5

Les actifs élargissent et diversifient les moyens de subsistance

4 Normes pour la distribution d'actifs



Aux fins de ces normes, les « actifs » sont spécifiquement des *actifs productifs*, à savoir des ressources utilisées pour générer ou faciliter des revenus, du profit et/ou de la valeur. Dans ce chapitre, les termes « actifs » et « actifs productifs » sont utilisés de manière interchangeable. D'autres actifs de subsistance, comme le capital social, le capital humain, le capital financier et les ressources naturelles sont aussi importants pour la croissance économique mais ils ne sont pas analysés pleinement ici. Les personnes peuvent utiliser les actifs physiques de deux manières : 1) elles peuvent les détenir ou les contrôler directement, ou 2) elles peuvent avoir accès à des ressources qui ne leur appartiennent pas.

Après une crise, les programmes d'actifs doivent répondre aux besoins des particuliers et des ménages sans fragiliser les marchés locaux et en tenant compte des questions de transparence, d'équité et d'impact à plus long terme. La programmation de la distribution d'actifs sauvegarde et/ou restaure les actifs qui sont nécessaires à des moyens de subsistance productifs par le biais de trois approches :

1. *La protection des actifs existants* pour qu'ils ne soient pas consommés, perdus ou vendus afin de répondre à des besoins immédiats de première nécessité.
2. *Le remplacement des actifs perdus* en raison de la crise, en évaluant la valeur des actifs perdus et en les remplaçant en conséquence, ou en distribuant un type d'actif, par exemple des outils, à tous les ménages cibles. Les actifs nouveaux ou adaptés peuvent être fournis lorsque les anciens moyens de subsistance ne sont plus praticables.
3. *La facilitation de l'accès aux actifs* pour l'élargissement, l'adaptation, la création ou la diversification des moyens de subsistance à l'issue d'une crise, afin d'accroître les revenus ou d'accéder à de nouvelles opportunités de subsistance.

Si les deux premières approches en matière de programmation des actifs se concentrent sur l'accès et le contrôle des actifs physiques, la troisième peut être liée à des efforts déployés en vue d'améliorer d'autres types de capitaux (comme le capital humain, social et naturel).

Il existe maintes façons d'atteindre ces objectifs. L'approche la plus appropriée dépend du contexte, de l'objectif ultime du programme et du groupe cible. Les méthodologies les plus courantes sont les suivantes :

1. *Les transferts monétaires* : des paiements directs d'argent à un individu pour lui permettre d'acheter les actifs requis ou d'éviter d'avoir à vendre des actifs existants. Du fait de l'efficacité et de la vitesse avec lesquelles ces programmes peuvent être mis en œuvre, le soutien qu'ils apportent aux entreprises, aux marchés locaux, et au pouvoir de décisions des bénéficiaires qui peuvent choisir quoi, quand et où acheter, les transferts monétaires sont souvent jugés comme un moyen particulièrement efficace et performant de soutenir les objectifs d'un programme. À titre d'exemple : les vendeurs d'un marché reçoivent un transfert monétaire d'un montant égal à la valeur du matériel perdu dans l'incendie d'un marché. Les bénéficiaires sont libres d'utiliser les fonds pour toute entreprise de leur choix, y compris le démarrage d'une entreprise différente de celle qu'ils géraient avant l'incendie.
2. *Les bons d'achat* : un coupon, un bout de papier, ou son équivalent électronique qui peut être échangé contre des biens ou des services. Ils fonctionnent de la même manière que les transferts monétaires mais ils permettent à l'organisation de restreindre les articles qui peuvent être achetés. L'utilisation de bons d'achat est une option intermédiaire qui limite la façon dont l'argent peut être utilisé mais qui donne tout de même aux bénéficiaires la liberté de choisir entre différents produits ou différentes sources. En guise d'exemple, on peut citer des réfugiés qui reçoivent un carnet de bons d'achat d'une valeur de 400 USD pour acheter des articles pour le ménage (couvertures,

rideaux, casseroles et ustensiles de cuisine) afin de remplacer ceux qu'ils ont dû abandonner. Ils peuvent les utiliser dans une trentaine de magasins de la ville situés près de leur camp. Ils peuvent choisir ce dont ils ont besoin et ils ont jusqu'à six mois pour utiliser les bons d'achat. Les commerçants ont signé des accords avec l'organisation et reçoivent un versement pour les bons d'achat échangés chaque mois.

3. *Les transferts directs d'actifs* : les actifs peuvent aussi être achetés et transférés directement aux bénéficiaires, surtout dans des situations où les marchés locaux ne fonctionnent pas. Les réglementations de certains donateurs font toujours de cette méthode la forme la plus facile de distribution d'actifs (d'un point de vue administratif), même si elle est souvent moins efficace que d'autres méthodes. Par exemple, des ménages qui élevaient des volailles auparavant reçoivent des poulets et de quoi les nourrir pour redémarrer leur moyen de subsistance après une inondation.
4. *Autre* : de surcroît, il est possible d'utiliser d'autres approches de programme pour la protection ou la récupération des actifs. Par exemple, un programme d'accès à des services financiers peut offrir des garanties de prêt aux petites entreprises pour leur permettre d'accéder à un crédit afin de remplacer des actifs perdus pendant une crise, ou des fonds de contrepartie peuvent être fournis pour encourager l'expansion d'un moyen de subsistance grâce à une nouvelle technologie. Le déstockage est un autre type de protection des actifs qui peut servir à atténuer l'impact des chocs économiques.

La majeure partie de la programmation d'un relèvement précoce se concentre sur les moyens de subsistance pastoraux ou agropastoraux et donc les interventions liées à l'élevage occupent une place importante dans la programmation de la distribution d'actifs. Le manuel *LEGS* fournit des conseils détaillés qui sont spécifiques à la protection et la reconstitution des ressources d'élevage des communautés affectées par une crise.

Il existe des sites web et des ressources pour fournir une explication détaillée et une analyse de ces méthodologies. Plusieurs sources sont énumérées dans l'Annexe.

Pour la programmation de la protection des actifs ou leur remplacement, ou encore des actifs pour l'expansion, la diversification ou l'adaptation des moyens de subsistance, les Normes 1 et 2 pour la distribution d'actifs s'appliquent. Il s'agit de normes transversales qui servent comme un socle minimal commun à toute programmation relative aux actifs. Les Normes 3, 4 et 5 pour la distribution d'actifs couvrent spécifiquement des activités dans les trois approches décrites plus haut : la protection des actifs existants, la restauration des moyens de subsistance antérieurs et le développement de moyens de subsistance nouveaux ou diversifiés. À mesure que vous concevez et mettez en œuvre des programmes dans des domaines couverts par les Normes 3 à 5, assurez-vous que vous répondez aux besoins des particuliers et des ménages, comme indiqué dans la Norme 1, et que vous stimulez le relèvement sans fragiliser les marchés locaux, comme indiqué dans la Norme 2.



Norme 1 pour la distribution d'actifs

La programmation des actifs répond à des besoins identifiés

Toute la programmation des actifs, que ce soit pour la protection, le remplacement ou l'élargissement des moyens de subsistance, doit répondre aux besoins des bénéficiaires.

Actions clés

- Identifier les besoins des particuliers et des ménages ainsi que leurs capacités, leurs préférences et leurs aspirations.
- S'assurer que les besoins immédiats de première nécessité sont suffisamment couverts pour éviter d'avoir à vendre des actifs au rabais, une consommation immédiate ou la vente d'articles annexes (comme la vente d'outils lorsque des semences sont fournies).
- S'assurer que les groupes vulnérables au sein de la communauté (femmes, jeunes, personnes âgées, personnes souffrant d'un handicap) font l'objet d'une attention particulière dans la distribution d'actifs.
- S'assurer que tous les individus (hommes, femmes, garçons, filles) comprennent qui bénéficie directement des actifs et pourquoi. Élaborer et médiatiser des objectifs de programme et des critères de sélection des participants qui soient simples et transparents.
- Atténuer les risques continus ou potentiels (du fait du programme) pour la sécurité physique des particuliers, leurs actifs et le revenu qui en résulte, et prendre des mesures pour remédier à ces risques.

Indicateurs clés

- Les actifs fournis ou protégés sont cruciaux pour répondre aux besoins de première nécessité des particuliers et des ménages.
- Les actifs productifs sont identifiés, protégés, remplacés et/ou augmentés de manière équitable.
- Les particuliers et les ménages peuvent exprimer l'objectif du programme d'actifs et pourquoi ils ont été ou non sélectionnés.
- L'intervention liée aux actifs n'a pas contribué à un conflit ou une inégalité au sein de la communauté ou du ménage.

Notes d'orientation

1 Évaluation des besoins

Pour protéger les actifs productifs, il est nécessaire de comprendre les modes de subsistance locaux et de concentrer l'intervention sur les actifs qui ont le plus d'impact sur la sécurité alimentaire et les sources de revenu des ménages. Les ménages agricoles produisent peut-être eux-mêmes un certain pourcentage de leur consommation annuelle de nourriture, mais s'il faut en acheter davantage, l'accent immédiat doit être mis sur le maintien de l'accès aux denrées du marché et sur les opportunités d'emploi pour fournir un revenu. La dynamique à l'intérieur du ménage doit aussi être prise en compte : s'assurer que les actifs sont utilisés d'une manière qui soutienne l'ensemble du ménage, que les particuliers ne soient pas mis en danger en étant responsables de la gestion d'un actif et que l'actif ne crée pas d'occasions de violence domestique ou d'exploitation.

2 Caractère approprié

La programmation de la distribution d'actifs fonctionnera uniquement si les bénéficiaires sont prêts, capables et désireux d'utiliser les actifs et si cette activité se traduit par un moyen de subsistance viable pour eux. Les évaluations devraient inclure des discussions avec les usagers potentiels d'un actif, en se concentrant notamment sur les préférences (telles que la taille ou le type d'équipement), éléments qui empêcheraient un individu de se servir d'un actif.



Exemple

À l'issue d'un conflit, des vaches hybrides ont été introduites dans une communauté et distribuées aux groupes les plus vulnérables, y compris les personnes âgées, afin de garantir leur sécurité alimentaire. Une semaine après la distribution, une grand-mère a ramené sa vache au bureau de projet en expliquant que l'animal était trop gros pour qu'elle s'en occupe et qu'il avait « mauvais caractère ». Elle a demandé si elle pouvait le vendre pour acheter une petite vache locale qu'elle pourrait gérer plus facilement.

3 Impact sur les groupes vulnérables

S'assurer que les besoins de groupes spécifiques (femmes, jeunes, personnes handicapées, personnes âgées et ethnies défavorisées) sont pris en compte et prendre soin de ne pas appuyer la discrimination culturelle ou exacerber un conflit, notamment en cas de travail au sein des ministères et des services publics.

4 Création d'un sentiment d'appropriation

Les actifs liés aux moyens de subsistance sont particulièrement précieux lorsqu'on s'en estime les propriétaires plutôt que les considérer comme un don. Pour accroître l'adhésion, les programmes auront peut-être besoin que les bénéficiaires fournissent un certain niveau de co-investissement dans les actifs soutenus par le programme, par exemple en contribuant à une partie du coût de l'actif, en fournissant des investissements en nature dans d'autres matériaux ou encore de la main-d'œuvre, ou en remboursant l'actif (en espèce ou en nature) au fil du temps. Il convient de prendre soin d'éviter que les individus se sentent trop obligés par rapport à leur niveau de co-investissement. Lorsque les institutions financières (formelles ou informelles) sont présentes, une stratégie d'atténuation peut consister à travailler à travers elles, s'il existe de la transparence quant au niveau d'endettement de l'ensemble de la communauté. Si les ménages et les entreprises cibles investissent déjà dans des actifs pour leur compte propre, les programmes devraient envisager de compléter ces efforts, au lieu de fournir directement des actifs, car cela pourrait fragiliser leurs mécanismes d'adaptation. Les communautés pourraient être mieux desservies en fournissant des interventions de marché plus larges qui traitent de questions systémiques. Des visites régulières aux domiciles des bénéficiaires à mesure qu'ils prennent des risques et commencent à élargir leurs moyens de subsistance d'avant la crise ou à apprendre de nouveaux moyens de subsistance, peuvent aussi constituer un énorme soutien pour leur bien-être économique. Les « programmes d'affranchissement » fournissent des preuves considérables de la valeur d'un contact régulier avec les ménages à mesure qu'ils essaient d'améliorer leur situation.



Exemple

Un programme dans le nord de l'Ouganda prévoyait de construire six entrepôts destinés à des communautés et il a demandé les candidatures des communautés ciblées. Les formulaires demandaient des détails sur la composition du groupe, la gouvernance de l'entrepôt (une fois construit) et la contribution du groupe aux coûts de l'entrepôt. Il ne faisait pas mention d'une contribution au financement mais précisait qu'une telle démarche rendrait la proposition "plus intéressante pour les juges". Un groupe ayant finalement remporté la compétition et fait construire un entrepôt a expliqué aux évaluateurs qu'ils étaient très fiers que l'entrepôt soit là, "en raison de notre dur labeur. La plupart des membres de la communauté ignorent les contributions financières de l'ONG. Ils ont seulement connaissance de l'appui technique. Nous leur avons dit que nous l'avions fait nous-mêmes."

5 Appréciation du co-investissement

Une question technique fréquente concerne la manière de déterminer le niveau de co-investissement à demander aux bénéficiaires des actifs. Cela nécessite de comprendre la situation économique du bénéficiaire potentiel (soit spécifiquement soit généralement à travers une communauté), notion qui devrait être dégagée des enquêtes ou autres données relatives aux moyens de subsistance, en plus d'un peu de bon sens. Un point de départ fréquent est une contribution aux coûts à hauteur égale mais cette répartition ne considère pas le niveau de risque auquel est confronté le récipiendaire de l'actif productif. En général, plus le risque est faible, plus le récipiendaire devrait contribuer. Si les dépenses liées à la reconstruction à l'issue d'une crise devraient être prises en compte, comme déclaré plus haut, il existe un lien entre le montant investi et le niveau d'engagement. Le bénéficiaire devrait contribuer à un niveau qui garantira son engagement à utiliser l'actif de manière productive, sans compromettre l'aptitude à se relever de tout choc récemment vécu.

6 Évaluation des risques

Les programmes d'actifs peuvent malencontreusement accroître certains risques, y compris le danger physique lié au transport et au stockage d'argent et de biens, le conflit social entre les bénéficiaires et d'autres membres de la communauté et des problèmes à long terme dus à la gestion d'entreprises qui ne sont pas viables. Les programmes devraient tenir compte de ces risques et de ces sensibilités et les réduire autant que faire se peut.



Leçon de prudence

Un programme de distribution d'argent destiné à remplacer des actifs annonce publiquement que les bénéficiaires cibles peuvent venir chercher leurs subventions en espèces dans une tente plantée sur le terrain de football de la communauté à partir de 10 heures du matin le samedi suivant. Les gens font la queue à l'ouverture sans la moindre disposition sécuritaire et ils sortent directement sur une route principale. Il est très facile de voir depuis la route qui reçoit le paiement et plusieurs bénéficiaires sont dévalisés dans les jours qui suivent.



Leçon de prudence

Au Liban, la distribution d'actifs physiques aux réfugiés a été perçue de façon négative par la communauté d'accueil. Bien que le système de carte électronique utilisé pour distribuer l'aide en espèces soit généralement une manière digne de fournir une assistance, le fait de voir les réfugiés faire la queue devant les distributeurs pour toucher leur argent a attisé les malentendus et augmenté les tensions avec la communauté d'accueil, dont les revenus et les moyens de subsistance avaient eux aussi été mis à mal par la crise en Syrie.



Norme 2 pour la distribution d'actifs

La programmation des actifs stimule le relèvement sans fragiliser les marchés locaux

Toute la programmation de la distribution d'actifs, que ce soit pour la protection, le remplacement ou l'élargissement des moyens de subsistance, devrait stimuler le relèvement et réduire au minimum les impacts néfastes (à court et plus long terme) sur les économies locales.

Actions clés

- L'utilisation des résultats d'évaluation pour identifier des moyens de fournir une assistance par le biais des mécanismes du marché local et de soutenir le rétablissement des marchés lorsque c'est possible (voir aussi la *Norme 2 pour l'évaluation et l'analyse*).
- Élaborer des plans et stratégies de communication pour garantir que les dons d'actifs soient transparents du point de vue de la communauté.
- Développer des plans d'appropriation, de gouvernance et de gestion clairs pour tous les transferts d'actifs d'une certaine importance. Ce point est particulièrement pertinent dans le cas de transferts à des groupes, des communautés ou des institutions.
- Prévoir les interventions de manière à ce qu'elles puissent être transformées en activités durables à plus long terme.

Indicateurs clés

- Les évaluations ont été utilisées pour déterminer les impacts potentiels de l'intervention sur l'économie locale à court, moyen et long terme.
- Le programme a un effet positif ou neutre sur le système global de marché et il n'engendre pas de graves distorsions du marché.
- Le ménage et/ou la communauté comprend et participe à la gestion des actifs lorsque c'est approprié.

Notes d'orientation

1 Impact sur les marchés locaux

Les évaluations doivent examiner l'effet des programmes d'actifs sur les marchés locaux et prendre en considération une gamme de questions relatives à l'offre en lien avec l'achat et la distribution d'actifs (p. ex. comment les approvisionnements locaux risquent d'affecter la disponibilité locale de la marchandise pour les autres personnes). Les marchés locaux devraient être utilisés pour l'achat d'actifs s'ils peuvent satisfaire aux besoins élémentaires et fournir les actifs productifs dont les ménages ont besoin. Toutefois, ces marchés doivent pouvoir répondre à l'accroissement de la demande qui provient de l'intervention de marché sans pour autant souffrir de pressions inflationnistes, susceptibles d'accroître les prix et d'écarter les autres ménages, violant ainsi le principe selon lequel les interventions humanitaires ne doivent pas nuire.

L'évaluation des stocks disponibles, des prix courants et historiques, des transports et des défis logistiques liés à l'accroissement de l'offre de marchandises aidera les organisations à concevoir une intervention qui soutient la fonctionnalité présente et future du marché. Le suivi régulier des prix du marché des principales marchandises, en plus de celles distribuées ou achetées, permettra aux agences de mettre un terme à leurs programmes ou de les adapter si des signes d'inflation apparaissent.



Exemple

Un programme achète du matériel agricole de base (p. ex. des houes et des brouettes) auprès d'un grossiste local et le distribue aux agriculteurs pour remplacer les outils qu'ils ont perdus lors d'inondations. Cette grosse commande donne au grossiste l'argent nécessaire pour se réapprovisionner avec d'autres marchandises, ce qui accroît la disponibilité des fournitures agricoles dans la région affectée pour tous les agriculteurs.



Leçon de prudence

À la suite d'une crise, les pouvoirs publics distribuent largement des semences aux populations agricoles affectées. Comme tout le monde dispose désormais de semences gratuites, le cours des semences dans les magasins agricoles locaux s'effondre et les revenus des semenciers, importateurs, grossistes, transporteurs et détaillants locaux baissent de manière spectaculaire. Les importateurs commandent moins de semences pour la prochaine campagne, car ils ne savent pas ce que va faire le gouvernement, et les approvisionnements en nouvelles variétés résistantes à la sécheresse sont limités car ils ne veulent pas détenir de stocks trop volumineux s'ils ne parviennent pas à vendre les variétés au prix approprié.

2 Impacts à court, moyen et long terme

Beaucoup d'activités de protection et de récupération des actifs visent à commencer, redémarrer ou élargir rapidement les moyens de subsistance pour répondre aux besoins immédiats de revenu des ménages. Toutefois, les programmes devraient tenter d'évaluer la viabilité à long terme des différents moyens de subsistance, leur impact sur le marché local plus vaste pour ces biens et services, tout effet sur les marchés locaux de l'emploi et les implications pour l'environnement. Dans le cas des programmes qui impliquent de donner des fonds ou des articles, les organisations doivent assurer la coordination avec les autres programmes (voir aussi la *Norme essentielle 2*). Si les organisations d'une même région adoptent des approches différentes, notamment si ces approches exigent davantage d'engagements de la part des bénéficiaires, cela peut engendrer des conflits. Dans certaines circonstances, les distributions d'actifs peuvent être un lien pour des activités de relèvement à plus long terme, par exemple, en permettant à des microentrepreneurs de redémarrer leur entreprise leur permettant ainsi de participer aux activités de développement des affaires. Les distributions d'actifs peuvent perturber les efforts de relèvement si elles font appel à des chaînes de distribution ou des ciblage inappropriés. Ainsi par exemple, la distribution généralisée d'articles achetés à l'extérieur peut fragiliser les tentatives visant à développer les fournisseurs locaux (les bénéficiaires indirects possibles du programme) de ces produits.

3 Modalités de transferts

Les transferts monétaires sont fréquemment utilisés dans la programmation du relèvement précoce comme façon souple et sensible au marché de répondre à des besoins de première nécessité et de protéger les actifs. Grâce à des communications avec les ménages affectés, les programmes peuvent aider à préserver les moyens de subsistance et réduire les mécanismes de survie négatifs et les ventes d'actifs productifs. En outre, les programmes peuvent avoir recours à des solutions de marché pour protéger ou vendre des actifs dont la productivité recule, par exemple, en stockant les récoltes jusqu'à ce que les prix augmentent ou en vendant du bétail en réponse à une sécheresse chronique. D'autres méthodologies de programmes complémentaires peuvent avoir un effet direct sur la récupération et la protection des actifs. Par exemple, un programme d'accès à des services financiers pourra offrir des garanties de prêt aux petites entreprises, pour leur permettre d'accéder à un crédit et ainsi remplacer des actifs perdus pendant une crise, et faire en sorte que les marchés fonctionnent à nouveau. Lorsque les emplois sont rares, les programmes argent-contre-travail peuvent permettre aux travailleurs de gagner un revenu tout en restaurant les infrastructures communautaires. De nombreux documents fournissent des lignes directrices et des outils pour ces méthodologies – voir les détails dans l'Annexe.



Exemple

Aux Philippines, un essai contrôlé randomisé pour des distributions d'espèces à l'issue de l'ouragan Haiyan a révélé que les transferts d'argent uniques, comparés à trois paiements (pour un montant total identique) se traduisaient par une appropriation accrue de petits actifs productifs. Les ménages ayant reçu le versement unique ont investi davantage dans le petit bétail (comme les porcs, les chèvres et la volaille). Les inconvénients potentiels associés à la réception d'une somme forfaitaire ne sont pas apparus durant la durée de l'étude.



Norme 3 pour la distribution d'actifs

Les actifs productifs sont protégés

La prévention de la perte d'actifs productifs s'effectue de manière appropriée et opportune, de façon à ce que les ménages puissent satisfaire aux besoins de première nécessité sans avoir recours à la perte, à la consommation ou à la vente d'actifs qui pourraient nuire à leur relèvement.

La protection, le ralentissement et l'arrêt de la perte des actifs productifs est une première étape pour aider les populations affectées par une crise à se relever. Généralement, les populations doivent s'être stabilisées et doivent pouvoir répondre à leurs besoins de première nécessité avant que les organisations soient prêtes à remplacer les actifs perdus.

Actions clés

- Identifier des interventions pour arrêter ou réduire l'usage continu de stratégies négatives de survie et l'amenuisement des actifs existants. Découvrir quels actifs, s'ils sont perdus, auraient des conséquences irréversibles pour le relèvement et se concentrer sur la protection de ces actifs.
- Déterminer l'approche utilisée pour la protection des actifs (par exemple, la distribution d'argent) sur la base de mécanismes de fourniture existants et potentiels et en fonction de l'impact potentiel de cette approche sur les marchés locaux (positif ou négatif).
- Rechercher les acteurs du marché qui seraient capables de soutenir la protection des actifs et travailler avec eux pour développer des solutions innovantes. Par exemple, les grossistes qui veulent protéger leur fourniture d'intrants pourraient proposer un crédit ou des achats anticipés.
- Surveiller les besoins et les stratégies de survie au niveau des ménages. Le faire sur une base continue et parallèlement au suivi des marchés locaux (comme le suivi des prix) ; inclure les questions ayant trait aux articles connexes (comme les aliments pour animaux).

Indicateurs clés

- Les ménages ont recours à des stratégies de survie qui sont saines, sûres et qui ne fragilisent pas leur potentiel futur à gagner un revenu. Les enfants sont en mesure de rester à l'école.
- Les ménages conservent leurs actifs productifs durant la crise immédiate ou réduisent leurs pertes au minimum dans le sillage immédiat d'un choc.
- Des évaluations de marché sont utilisées pour identifier les acteurs du marché qui peuvent contribuer à des solutions de protection des actifs.
- Les actifs sont protégés grâce à une assurance.

Notes d'orientation

1 Satisfaire aux besoins de première nécessité

Suite à une crise, satisfaire aux besoins de première nécessité, tels que les besoins de nourriture, d'eau, de soins de santé et d'abris, sera prioritaire. Toutefois, les actifs productifs jouent un rôle dans la couverture de ces besoins de première nécessité en circonstances normales et par conséquent, il est vital que les interventions commencent avant que les ménages ne soient contraints de consommer ou de vendre leurs actifs productifs. Si une partie de la population affectée vendra peut-être ses actifs immédiatement à l'issue de la crise, les programmes peuvent intervenir pour empêcher un nouvel amenuisement des actifs. Une attention particulière sera accordée aux calendriers saisonniers, car les répercussions peuvent être plus graves et de plus longue durée quand les interventions agricoles sont trop tardives. Les transferts monétaires, les bons d'achat, ou le soutien en nature devraient être ciblés sur la satisfaction des besoins de première nécessité et conçus pour encourager la protection, l'entretien et dans la mesure du possible, la croissance des actifs productifs.



Exemple

Au lendemain d'un ouragan, une couturière vend ses fils et ses tissus pour pouvoir acheter de la nourriture pour ses enfants. Sans ces biens et sans argent pour les remplacer, sa machine à coudre ne sert plus à rien. Un programme fournit des transferts monétaires de façon à ce que les ménages vulnérables puissent acheter de la nourriture et des articles non alimentaires essentiels. Le transfert monétaire en temps utile l'empêche de vendre sa machine à coudre, lui permet d'acheter de la nourriture pour ses enfants et de racheter du tissu et du fil pour redémarrer son entreprise.



Exemple

Après une inondation, un programme distribue des transferts monétaires de façon à ce que les ménages ruraux affectés puissent couvrir leurs besoins de première nécessité et payer leurs ouvriers agricoles. Pour compléter le transfert monétaire, le programme fournit une formation aux techniques adaptées pour creuser des canaux d'irrigation durables. L'argent permet aux agriculteurs de satisfaire leurs besoins de première nécessité et les empêche de consommer leurs stocks de semences. Les éléments de formation et d'appui à l'emploi diminuent la vulnérabilité des agriculteurs aux inondations futures, ce qui contribue à la protection des actifs et des investissements contre les impacts des chocs à venir.

2 Stratégies de survie

Les programmes qui cherchent à protéger les actifs productifs des effets des crises récentes doivent reconnaître les réalités de l'environnement postérieur à la crise. Si certaines interventions soulagent l'impact du choc et diminuent le besoin de stratégies de survie négatives, les populations affectées peuvent tout de même être contraintes de modifier leur comportement pour faire face aux changements. La programmation de la distribution d'actifs devrait tenir compte de cette réalité et décourager les stratégies de survie qui compromettent les actifs productifs ou qui sont malsaines ou dangereuses. Les ménages devraient maintenir la scolarisation de leurs enfants et éviter de les sortir de l'école pour participer à des activités génératrices de revenu.



Exemple

À l'issue d'une sécheresse, un ambitieux programme d'intervention englobe un élément de sensibilisation de la communauté qui encourage les ménages ruraux à maintenir des stocks de semences et souligne l'importance des semis à plus long terme. Même si les ménages sont convaincus de conserver leurs stocks de semences, il leur faut peut-être tout de même s'adapter par d'autres moyens, p. ex. en mangeant des variétés d'aliments moins coûteuses ou moins prisées jusqu'à la prochaine moisson.

3 Mesurer la rétention des actifs

Dans l'idéal, les programmes d'actifs peuvent démontrer que leurs activités donnent lieu à des niveaux supérieurs de rétention d'actifs et à une résilience plus élevée face aux crises futures. Beaucoup de programmes d'actifs ne continuent pas suffisamment longtemps pour mesurer ce niveau d'impact. Lorsqu'il y a des programmes à long terme qui aident les communautés à répondre à de nombreuses crises sur une période prolongée (par exemple, des programmes qui aident les communautés à faire face aux inondations de mousson annuelle ou aux crises liées au changement climatique), ce type de mesure de l'impact est extrêmement utile.



Exemple

Le suivi continu d'un programme a révélé que les réfugiés qui avaient reçu une variété d'équipement pour soutenir des microentreprises vendaient en réalité les articles pour financer la suite de leur voyage vers des pays tiers. De ce fait, le programme a été modifié pour promouvoir des co-entreprises entre les membres de la communauté de réfugiés et de la communauté d'accueil locale. Cela a permis d'améliorer les relations entre les communautés et de faciliter l'enregistrement des entreprises.



Norme 4 pour la distribution d'actifs

Le remplacement des actifs est juste et transparent

Lorsque les actifs de subsistance cruciaux ont été détruits, ils sont remplacés de manière juste et transparente, en aidant les ménages à se relever et/ou à renforcer leurs capacités économiques sans fragiliser l'économie locale.

Actions clés

- Évaluer la faisabilité et le caractère approprié de la poursuite ou la reprise des activités de subsistance qui existaient avant la crise. (Les moyens de subsistance sont-ils toujours viables ? Sont-ils durables ?)
- Identifier les manques dans les principaux actifs requis pour reprendre durablement les activités de subsistance qui existaient avant la crise et déterminer le coût des actifs productifs requis.
- Apparier l'assistance fournie aux capacités des individus, aux jeux de compétences et aux opportunités de marché.
- Reconnaître que ce qui est « égalitaire » n'est pas toujours juste et trouver des solutions qui tiendront compte des circonstances individuelles et des vulnérabilités partout où c'est possible.
- Communiquer clairement avec les ménages, les dirigeants et les communautés à propos des critères de l'intervention.
- Dispenser une formation au moment d'introduire de nouveaux types d'actifs.
- Concevoir des interventions à court terme avec des objectifs de relèvement économique et de développement du marché à plus long terme, partout où c'est possible. Ne pas fragiliser les activités de relèvement économique qui ont une vision à plus long terme.

Indicateurs clés

- Les évaluations du marché sont utilisées pour déterminer la viabilité à moyen et long terme des moyens de subsistance.
- Les bénéficiaires utilisent les actifs comme prévu, avec une incidence minimale sur la vente ou le détournement des actifs.
- Le revenu, la production ou des indicateurs pertinents propres à l'activité retrouvent leurs niveaux d'avant la crise ou même meilleurs, et persistent à ces niveaux sur le moyen terme (variable de remplacement pour « les moyens de subsistance ont été restaurés »).
- Les ménages peuvent exprimer les critères du programme et pourquoi ils ont été ou non sélectionnés.
- Une formation appropriée est fournie lorsque l'intervention fait appel à de nouvelles technologies ou de nouveaux équipements.
- Les messages qui sont particulièrement vulnérables sont pris en compte.

Notes d'orientation

1 Respecter les besoins et les capacités des ménages

La programmation des interventions doit respecter les compétences, les capacités et les aspirations des individus. La programmation des actifs au lendemain d'une crise ou durant une perturbation prolongée doit tenir compte de leur aptitude à mettre en œuvre l'activité économique ciblée par le programme à court et long terme. En outre, les programmes devraient envisager des interventions qui soient adaptées à l'évolution de la conjoncture économique et du marché de l'emploi. Dans certains contextes, comme en cas de déplacement à grande échelle, les moyens de subsistance préexistants peuvent ne plus être viables pour plusieurs raisons. Si les évaluations du contexte indiquent que c'est bien le cas, il sera peut-être approprié d'aider les gens à se diversifier dans de nouvelles activités. Dans de tels cas, le contexte politique et la dynamique intercommunautaire devraient être pris en compte selon le principe qui dit de « ne pas nuire ». D'autres notes d'orientation à l'intention de ces programmes figurent dans la prochaine norme.



Leçon de prudence

Après le tsunami dans l'océan Indien, des milliers de bateaux ont été distribués aux populations locales pour leur permettre de recommencer à pêcher. La plupart des bateaux distribués étaient de petites embarcations destinées à la pêche côtière, alors que les pêcheries locales incluaient auparavant de nombreux types et tailles de bateaux adaptés à différentes espèces de poissons et zones géographiques. Du fait de ce mauvais ciblage et d'une analyse insuffisante de l'usage et de l'impact, nombre de bateaux ne convenaient pas et n'ont jamais été utilisés pour l'usage auquel ils étaient destinés. Malgré cela, le grand nombre d'embarcations distribuées a quand même suscité des craintes de surpêche.



Leçon de prudence

En guise de riposte à la crise syrienne, certaines organisations internationales ont axé leurs formations sur la préférence des bénéficiaires au lieu de se fier aux réels besoins du marché et elles ont formé les femmes en coiffure et en esthétique, alors que seul un nombre négligeable de stagiaires pourront gagner leur vie grâce à ces compétences.

2 Stratégies de transition

Les programmes au lendemain d'une crise cherchent souvent à soutenir le relèvement rapide des ménages et des particuliers en se contentant de remplacer les actifs productifs sans faire beaucoup d'efforts pour améliorer leur situation à long terme ou contribuer au développement économique. Même dans ces phases immédiates, les programmes devraient tenir compte des effets potentiels à long terme du programme d'actifs et commencer à identifier des liens possibles avec des interventions à plus long terme, comme des services financiers ou le développement d'entreprises. Ces programmes peuvent être offerts par d'autres organisations de la région. (Voir aussi les *Normes pour les services financiers, les normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché*, et la *Norme essentielle 2* pour obtenir un complément d'information.) Les interventions devraient se concentrer sur le soutien, le renforcement et la reconstruction de l'économie locale et des acteurs locaux (voir aussi la *Norme 1 pour la distribution d'actifs*). Dans une situation d'après conflit ou de catastrophe naturelle, la reconstitution des moyens de subsistance peut aussi se faire en investissant dans la remise en état de certains actifs communautaires détruits, notamment avec les opérations de déblaiement des débris souvent gourmandes en main-d'œuvre ou grâce à des programmes de reconstruction des abris. Les stratégies de transition devraient s'efforcer de prendre appui sur ces forces locales et éliminer progressivement les acteurs extérieurs le cas échéant.



Exemple

Une organisation qui met en œuvre un programme argent contre travail pour reconstruire des infrastructures offre aux travailleurs une option d'épargne intégrée, selon laquelle l'organisation retient une petite portion de leur salaire chaque semaine, qui leur est ensuite remise à une date finale spécifiée. Ceci a permis aux travailleurs d'avoir un peu d'argent pour couvrir les besoins immédiats de la famille et une petite somme à investir une fois le projet d'infrastructures achevé.

3 Accroître la résilience

Pour vraiment travailler à la protection des actifs, les programmes doivent inclure des stratégies de réduction des risques de catastrophe. À tout le moins, les programmes devraient chercher à réduire la vulnérabilité aux crises futures en renforçant l'impact des interventions initiales postérieures à une crise. Les ménages devraient pouvoir protéger leurs actifs des impacts des chocs futurs. En fonction des moyens de subsistance des individus ciblés, ces interventions peuvent aller du renforcement des liens aux services financiers (p. ex. assurance ou épargne) à la remise en état des canaux d'irrigation et la mise en place de structures de conservation des sols. Un autre élément pour renforcer la résilience consiste à reconnaître que chaque ménage ou groupe est confronté à une situation légèrement différente, et que les distributions d'actifs à caractère général ou systématique, si elles sont équitables, ne sont pas toujours la bonne solution. Plus les interventions peuvent reconnaître les questions spécifiques en matière de sécurité, d'accès au marché, de connaissance et de pouvoir auxquelles sont confrontés les différents groupes (p. ex. les femmes, les ethnies défavorisées, les ménages très pauvres) pour ensuite transférer les actifs productifs afin de renforcer les opportunités économiques pour ces groupes, plus la résilience sera renforcée.



Norme 5 pour la distribution d'actifs

Les actifs élargissent et diversifient les moyens de subsistance

Les programmes de distribution d'actifs permettent aux ménages de prendre le contrôle de leur relèvement économique, de renforcer leur potentiel économique futur et de tirer parti des nouvelles opportunités économiques grâce à un élargissement, une adaptation ou un développement de nouveaux moyens de subsistance.

Actions clés

- Utiliser les évaluations de marché pour analyser les conditions du marché afin de garantir la viabilité des nouveaux moyens de subsistance (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).
- Aider les gens à prendre des décisions éclairées à propos du potentiel des activités de subsistance et du besoin d'actifs supplémentaires.
- Soutenir les efforts du secteur privé et des pouvoirs publics pour introduire de nouvelles technologies et de nouvelles approches.
- Évaluer l'impact (économique et environnemental) de l'introduction de nouvelles pratiques et de nouvelles technologies et partager cette information avec les communautés et leurs dirigeants.
- Faciliter l'accès aux services complémentaires ou à l'assistance dont les ménages et les entreprises auront besoin pour utiliser ces nouveaux actifs, comme des formations, des services financiers et des interactions avec le marché.
- Identifier les actifs clés qui sont vulnérables aux chocs fréquents, récurrents ou anticipés, et concevoir des activités pour résorber ou atténuer ces vulnérabilités.
- Inclure des mesures de la viabilité et la durabilité à moyen et long terme des activités économiques dans les cadres de suivi et partager cette information avec les ménages.
- Faciliter l'accès aux informations réglementaires et de marché pertinentes pour les moyens de subsistance des particuliers, si possible en partenariat avec les autorités locales.
- Rendre régulièrement visite aux ménages ou aux lieux d'affaires pour déterminer les besoins continus, mettre les gens en rapport avec des services supplémentaires et tenir compte de l'usure des actifs.

Indicateurs clés

- Les ménages et/ou les entreprises co-investissent dans de nouveaux moyens de subsistance à des niveaux importants.
- Les ménages et/ou les entreprises ont un revenu accru en raison des interventions du projet.
- Les informations de marché sont utilisées par le personnel de projet et par les ménages pour prendre des décisions.
- Les nouvelles activités de subsistance ne fragilisent pas les opportunités économiques futures.
- Les ménages et les entreprises ont accès à des services complémentaires appropriés.
- Un plan est en place pour le remplacement des actifs productifs qui s'épuisent ou se perdent en raison des chocs anticipés. (Par exemple, si l'actif est une vache laitière âgée ou une qui pourrait ne pas produire durant la sécheresse, un compte épargne pour son remplacement pourrait faire partir d'un plan à plus long terme.)
- Le cas échéant, des mesures de durabilité sont incluses dans la documentation du programme et les systèmes.

Notes d'orientation

1 Complexité

Les programmes pour l'élargissement des moyens de subsistance sont plus complexes que les programmes de remplacement immédiat des actifs (voir aussi les *Normes pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché*). Ils ont cet avantage que les ménages sont sortis de la phase de riposte et peuvent participer plus facilement à la planification et l'exécution des programmes. Les programmes de ce type nécessitent généralement des services complémentaires et une assistance technique pour atteindre leurs objectifs. Parce qu'elles font l'objet de changements continus dans le marché, l'attention aux implications à plus long terme est importante pour la conception et la mise en œuvre d'interventions couronnées de succès. Il convient d'utiliser une approche systémique (voir aussi la *Norme 3 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché*), et les programmes devraient évaluer les services d'appui requis une fois qu'une intervention est terminée et comment le système de marché vont les fournir (p. ex. l'accès à l'épargne et au crédit, des informations sur les fournisseurs et les acheteurs, l'accès à une main-d'œuvre appropriée). À elle seule, la fourniture d'actifs est généralement insuffisante pour garantir un impact, et les programmes devraient aussi considérer une offre de services, soit avant de fournir des actifs productifs (comme une formation en compétences suivie de la fourniture d'un kit de démarrage) soit après la fourniture (p. ex. un accompagnement et un mentorat, une formation en gestion d'entreprise).



Exemple

Un programme souhaite aider les ménages ruraux à vendre des produits sur un nouveau marché en ville qui connaît un rapide essor. Une analyse de marché montre que le service de transport est trop irrégulier pour permettre aux ménages de transporter leurs produits jusqu'au marché. Outre le fait d'aider les agriculteurs à obtenir plus d'actifs pour accroître la production, le programme facilite le dialogue entre l'association de minibus et les groupes villageois pour que les horaires de transport correspondent à ceux du marché.

2 Co-investissement

Le co-investissement augmente les chances de voir les actifs productifs utilisés à bon escient. Ce point est particulièrement important au moment d'élargir, d'adapter ou de développer de nouveaux moyens de subsistance car des changements de comportement seront requis par le ménage ou l'entreprise pour mener à bien les nouvelles activités économiques. Passer en revue les notes d'orientation de la *Norme 2 pour la distribution d'actifs* pour déterminer le niveau de co-investissement à demander aux bénéficiaires des actifs. Il devrait tenir compte du facteur risque pour les ménages et l'entreprise et leur demander de contribuer à un niveau qui garantira leur engagement sans compromettre leur aptitude à se relever de l'épreuve qu'ils ont récemment vécue.

3 Nouvelles technologies

L'introduction de technologie lorsque l'on fournit des actifs peut aider les particuliers à s'adapter à l'évolution de l'environnement et à mieux saisir les occasions. Toutefois, il peut y avoir des impacts indésirables sur les moyens de subsistance, les marchés et l'environnement si l'évaluation ne mesure pas suffisamment l'adéquation avec la nouvelle situation ou s'il n'y a pas de suivi sous forme de soutien supplémentaire sur la base des besoins du particulier. L'aptitude des ménages à utiliser ou à entretenir de nouveaux actifs est une considération importante. Il est crucial d'évaluer le revenu potentiel généré par les nouveaux actifs, à court et long terme. Une formation aux nouvelles compétences techniques ou à l'entretien des actifs, ainsi qu'une exploration des liens avec les marchés de pièces de rechange et d'intrants continus seront peut-être nécessaires.



Leçon de prudence

Six mois après un ouragan, un programme donne à toutes les microentreprises de la région un bon d'achat de 5 000 USD pour acheter du matériel ou réapprovisionner leurs magasins. Les microentreprises sont libres d'utiliser ce bon comme elles l'entendent et ne sont pas tenues de planifier ni d'investir une partie de leurs propres fonds. Un grand nombre d'entrepreneurs y voit l'occasion d'essayer de nouveaux produits et types de matériel. Cependant, les entrepreneurs ne savent pas toujours comment gérer leurs nouvelles activités commerciales. Douze mois après la distribution de bons d'achat, cinquante pour cent des entreprises ont épuisé leurs stocks ou abandonné le nouveau matériel.



Normes pour les services financiers



Norme 1

La demande de services financiers est comprise



Norme 2

Soutenir l'offre locale de services financiers



Norme 3

Faire appel aux prestataires de services financiers formels existants pour les transferts monétaires



Norme 4

Comprendre les règles, normes et fonctions de soutien locales



Norme 5

Respecter la réglementation en matière de protection des consommateurs

5 Normes pour les services financiers



On parle d'inclusion financière lorsque les particuliers et les entreprises ont l'opportunité d'accéder et la possibilité d'utiliser une gamme variée de services financiers appropriés, qui sont fournis de manière responsable et durable par des institutions financières formelles. Les services financiers englobent un large éventail d'outils et de produits destinés à soutenir et accroître les actifs, le long d'un continuum qui va des transferts monétaires conditionnels et inconditionnels à des produits financiers plus formels. Les produits formels comprennent les prêts (crédit), l'épargne, l'assurance, le crédit-bail, les transferts de fonds (tels que les remises de fonds et les versements entre les personnes) et plus récemment, l'argent mobile et les porte-monnaies virtuels ou électroniques. Dans le même temps, diverses pratiques informelles, comme les groupements d'épargne, continuent de jouer un rôle crucial pour aider les populations vulnérables à satisfaire leurs besoins financiers quotidiens.

L'accès à une gamme de services financiers est essentiel pour les efforts de relèvement économique, notamment dans les établissements informels où la population se caractérise par la pauvreté, l'insécurité et le manque de cohésion sociale. Pour les économies fondées sur le marché, l'accès au crédit est essentiel pour l'achat de nourriture, la reconstruction de logements, le paiement des frais médicaux et la reconstruction des entreprises au lendemain d'une crise. Par ailleurs, l'usage de services financiers peut aider les particuliers, les ménages et les entreprises à tirer profit de nouvelles opportunités économiques, à générer un revenu et à construire des actifs qui augmenteront la résilience aux chocs d'un particulier ou d'une communauté, en leur permettant de rebondir et de se relever plus rapidement. S'ils ne sont pas fournis de manière responsable, les services financiers peuvent engendrer de nouveaux risques sous forme de surendettement. À ce titre, un financement responsable devrait constituer la pierre angulaire des efforts de relèvement économique pour éviter toute exploitation des clients et garantir que le relèvement des marchés est juste, transparent et réactif aux besoins des clients.

Un large éventail de prestataires de services – depuis les institutions financières formelles (comme les banques commerciales, les compagnies d’assurance, les institutions financières non assimilées à des banques et les institutions de microfinance) jusqu’aux organisations à but non lucratif en passant par les opérateurs de réseaux mobiles – offrent des services financiers. En outre, il existe des services financiers informels, tels que les groupements d’épargne et de crédit gérés par une communauté ou une association, les associations rotatives d’épargne et de crédit (AREC), les *hawalas* et même des commerces de détail proposant des marchandises à crédit. Après une crise, ce sont souvent ces prestataires informels, surtout des négociants et des prêteurs non institutionnels, qui sont les premiers à démarrer ou à reprendre leurs services financiers, car on les trouve le plus souvent dans des établissements informels et ils ont des conditions de prêts moins strictes que les institutions de microfinance (IMF) ou les banques commerciales.

Une appréciation des acteurs et de la dynamique du marché est essentielle pour soutenir les systèmes de marché financier afin de servir les différents besoins socio-économiques changeants des particuliers et des ménages au lendemain d’une période de crise. Ceci vient d’une appréciation des besoins à court terme du relèvement et des perspectives à plus long terme qui permettent aux systèmes de marché financier d’aider les consommateurs pauvres à reconstruire leur résilience aux chocs futurs. Comme les environnements de crise sont dans un état de flux permanent, un processus continu de collecte des données doit être intégré pour informer continuellement les intervenants et leur permettre d’adapter leur programmation pour répondre à cet environnement en mutation. Un bon suivi aide les intervenants à dégager les moteurs du changement d’un marché, à identifier les points de pression pour catalyser ce changement et à repérer les opportunités pour créer ou modifier les incitations qui sont requises pour influencer de manière positive le comportement des acteurs du marché.

Pour les environnements de crise, il n'y a pas d'outil d'évaluation tout prêt qui permette d'analyser le secteur financier. Toutefois, il existe de nombreux outils pouvant être adaptés à chaque situation, à condition de faire appel à des experts en services financiers dans le processus de diagnostic. (Voir l'Annexe pour obtenir une liste des outils d'évaluation disponibles.)

Lors de la conception des interventions relatives aux services financiers, il est important de veiller à ce qu'ils ne remplacent pas les institutions ou les produits locaux, ou ne provoquent pas de distorsions quelconques du marché des services financiers. Il est aussi important d'identifier des prestataires locaux de services financiers (PSF) qui soient capables de fournir des produits et services pertinents en période de crise, en utilisant les systèmes de paiement les plus inclusifs et les plus efficaces à disposition. Ces prestataires devraient adhérer à des pratiques de financement responsables et montrer que leurs produits et leurs mécanismes de livraison sont conformes aux normes politiques, juridiques et sociales locales. Les interventions qui s'associent aux PSF locaux et respectent le choix et les besoins du client peuvent engendrer des effets positifs bien au-delà de l'intervention. S'assurer qu'il existe une bonne information de marché et une formation adéquate ou un renforcement des capacités pour les particuliers et les prestataires, permettra de jeter les bases de marchés dynamiques et pérennes.



Norme 1 pour les services financiers La demande de services financiers est comprise

L'échelle et la nature de la demande de services financiers, y compris les besoins individuels, les préférences, les comportements et les contraintes, sont comprises.

Pour ces normes, par « demande » on entend : 1) les particuliers, les ménages et les entreprises qui ont connaissance de produits de services financiers et qui en font la demande (demande reconnue) ; et 2) ceux qui n'ont pas connaissance de ces produits mais qui ont des besoins que les produits de services financiers pourraient satisfaire et qui probablement les utiliseraient s'ils étaient à leur disposition et correctement conçus (demande non reconnue).

Actions clés

- Quantifier la demande (tant reconnue que non reconnue) pour les différents types de services financiers au sein des ménages et des entreprises cibles.
- Évaluer l'impact de la crise sur le bien-être du client et/ou de l'entreprise et déterminer les besoins existants, les préférences, les comportements et l'utilisation des services financiers.
- Identifier des obstacles potentiels pour accéder et utiliser des services financiers formels (p. ex. les infrastructures ; les normes/restrictions culturelles ; la réglementation, y compris les règles dites KYC (de l'anglais *know your customer* ou « obligation de connaître son client ») ; et la nécessité de documents d'identité).
- Identifier les besoins complémentaires pour les services financiers formels et informels.

Indicateurs clés

- Les données sur la demande de services financiers sont évaluées afin de déterminer le besoin réel.
- Des segments distincts de la clientèle sont identifiés et évalués régulièrement pour garantir que des services financiers pertinents sont proposés en fonction des capacités financières des clients.
- Différents types de besoins des consommateurs (p. ex. logement, santé, entreprise, ménage) et à différents moments (p. ex. besoins du cycle de vie, crise, reconstruction, investissement) sont intégrés dans l'analyse de la demande.
- Le prix et la structure des produits proposés sont adaptés aux populations ciblées.
- Les modalités des services financiers sont facilement comprises par la population cible et ne les excluent pas par une demande de documentation très poussée, de garantie, de nantissement ou autre forme de sûreté d'emprunt, tels que des régimes d'épargne obligatoires.

Notes d'orientation

1 Comprendre l'échelle et la nature de la demande

Les services financiers sont utilisés par des consommateurs pour gérer leur vie quotidienne et pour investir dans des opportunités économiques. Si les services financiers formels peuvent être perturbés par des environnements de crise, les besoins financiers des particuliers ne le sont pas. Cela exige des individus qu'ils passent de services formels à des services informels ou qu'ils aient recours à des mécanismes d'adaptation néfastes, tels que la réduction de leur niveau d'alimentation ou la vente d'actifs productifs s'il n'existe pas d'options de financement. Les ménages et les entreprises affectés par une crise exigent un large éventail de services financiers, y compris l'épargne, le crédit, des mécanismes de paiement et des assurances. Ces besoins évoluent avec le temps. Par exemple, aussitôt après une crise, les consommateurs auront probablement besoin de pouvoir accéder immédiatement à leur épargne ou d'accéder à des services de remise de fonds pour recevoir de l'aide de leur famille et de leurs proches qui se trouvent dans des zones épargnées par la crise. L'accès à des remises de fonds entrants est un besoin vital en situation d'après crise ou dans un environnement de conflit prolongé. En général,

les organisations devraient donner la priorité aux remises de fonds dans le pays hôte et aux transferts monétaires immédiatement après une crise. Ensuite, elles devraient travailler avec les PSF pour accroître l'accès à l'épargne et à l'assurance. Au cours d'une phase de reconstruction ou de relèvement, les PSF peuvent réintroduire (ou étoffer) la gamme de produits de prêts, en fonction de la demande de la clientèle en matière de financement. Les prêts d'urgence peuvent aider les entreprises à réagir aux besoins immédiats alors que des crédits seront requis une fois qu'une crise s'apaise, afin de reconstruire les entreprises et les logements et pour soutenir le développement des entreprises.

Les données macro et microéconomiques suggèrent le rôle positif des remises de fonds dans la préparation des ménages contre les catastrophes naturelles et pour les aider à faire face aux pertes par la suite. L'analyse des données macroéconomiques à l'échelle du pays montre que les remises de fonds augmentent au lendemain d'une catastrophe naturelle dans les pays qui ont un plus grand nombre de migrants à l'étranger. L'analyse des données d'une enquête auprès des ménages au Bangladesh a montré que la consommation par habitant après les inondations de 1998 était supérieure chez les ménages ayant reçu des remises de fonds que chez les autres. Les ménages éthiopiens qui reçoivent des remises de fonds internationales semblent compter davantage sur des réserves monétaires et moins sur la vente des actifs ou du bétail du ménage pour faire face à la sécheresse. Au Burkina Faso et au Ghana, les ménages qui reçoivent des remises de fonds internationales, notamment ceux qui reçoivent des remises de fonds des pays développés à haut revenu, tendent à avoir des maisons construites en béton plutôt qu'en boue et ont un meilleur accès à du matériel de communication, ce qui suggère qu'ils sont mieux préparés contre les catastrophes naturelles.

(Tiré de *Remittances and natural disasters: ex-post response and contribution to ex-ante preparedness*, Global Facility for Disaster Reduction and Recovery (GFDRR))

2 Évaluer la demande régulièrement

Les environnements de crise sont très dynamiques, en particulier sur des périodes prolongées. Ceci oblige les PSF à comprendre les différents segments du marché (p. ex. les jeunes, les femmes, les agriculteurs, les très pauvres) et à rester attentifs aux besoins individuels en proposant des produits et services qui répondent à des conditions de marché et environnementales en rapide mutation. Les prestataires de services financiers devraient régulièrement sonder les particuliers et surveiller l'évolution du marché. Pour ce faire, ils ont besoin d'intégrer des mécanismes de restitution dans leurs opérations. Cela peut aussi obliger les PSF à entreprendre des évaluations continues du marché.



Exemple

Les IMF qui sont intervenues dans les zones affectées par le tsunami au Sri Lanka ont signalé des soldes de comptes épargne plus élevés en mars 2005 qu'en mars 2004. Une évaluation dans le district de Batticaloa a montré qu'environ 35 pour cent des dons en espèces et des versements dans le cadre d'initiatives argent contre travail ayant été reçus ont été mis sur un compte de dépôt dans des IMF.

3 Ajuster la structure et la fourniture de produits

Les environnements de crise peuvent nécessiter des solutions créatives pour produire des mécanismes de structure et de fourniture de produits afin de s'adapter à l'instabilité générale et aux perturbations économiques continues. Après une catastrophe, les particuliers sont souvent incapables de rembourser leurs prêts conformément au calendrier fixé avant l'événement. La réponse la plus commune des institutions financières est de restructurer ou de rééchelonner le prêt. La restructuration devrait intervenir aussitôt après la catastrophe et se limiter aux zones géographiques fortement affectées. Les institutions financières devraient rencontrer les particuliers afin d'évaluer leur capacité de remboursement suite à la catastrophe. Les décisions de rééchelonner ou de restructurer les remboursements de prêt devraient se baser sur une évaluation détaillée de la perte de revenu temporaire d'un individu. Le refinancement, qui suppose habituellement le remplacement d'un prêt antérieur par un plus gros emprunt, peut constituer la meilleure solution pour les personnes qui ont perdu leurs actifs productifs dans la catastrophe et ont besoin d'un prêt plus important pour remplacer ces actifs. Là encore, une évaluation détaillée des pertes individuelles est essentielle pour déterminer s'il faut refinancer et, dans l'affirmative, le montant et les conditions du prêt. La radiation d'un prêt devrait toujours être un dernier recours car elle peut réduire le capital de l'institution financière et détériorer la culture du remboursement d'un crédit. Après une catastrophe, les institutions financières envisageront peut-être de modifier leur politique habituelle pour donner plus de temps avant de passer un emprunt en pertes, conformément à la réglementation locale. Les institutions financières doivent être prêtes à radier les prêts qui ne peuvent pas être recouverts suite au décès, à l'invalidité permanente ou la disparition d'un individu.



Exemple

En Syrie, l'agence de microfinancement Aga Khan a proposé un lieu sûr aux particuliers pour stocker leur épargne ainsi que des transferts inter-agences et des services de retrait durant les périodes de déplacement interne. Les particuliers ont également eu la possibilité d'utiliser leur épargne en guise de garantie d'un prêt, dans des proportions qui variaient en fonction de leurs circonstances. Ils pouvaient aussi à tout moment retirer leur dépôt à terme fixe sans pénalité. First Micro-Finance Syria (FMFI-S) a accordé des prêts de reconstruction d'entreprise à des clients existants ayant essuyé une perte partielle ou considérable de leurs actifs d'entreprise durant la crise mais ayant démontré qu'ils étaient capables de continuer à générer un revenu. En outre, le PSF a déterminé si un client était ou non éligible à un rééchelonnement de son prêt, y compris une évaluation de l'endommagement de ses actifs et des projections de trésorerie. Le rééchelonnement s'est effectué sur une base immédiate et au cas par cas afin d'éviter toute contamination du portefeuille. Une période de grâce standard de six mois a été accordée aux individus afin d'utiliser l'argent des prêts de manière productive pour reconstruire leurs capacités. FMFI-S a autorisé la radiation du prêt dans les cas où le client était incapable de rembourser le prêt pour cause de décès ou de perte irréversible de moyens de subsistance. La radiation du prêt a été appliquée au cas par cas et est restée confidentielle pour éviter le problème de risque moral et autres aléas.



Norme 2 pour les services financiers Soutenir l'offre locale de services financiers

Dans toute la mesure du possible, des partenariats sont conclus avec les acteurs du marché local qui disposent des capacités, de l'échelle et de la résilience requises pour continuer à fournir des services financiers en période de crise.

Actions clés

- Identifier l'éventail d'acteurs du marché local dignes de confiance (formels et informels), leur couverture géographique et leur degré de fonctionnalité.
- Évaluer les systèmes internes des acteurs du marché pour leur gestion du risque, leur traitement des fonds, leur rapportage, leur planification d'urgence et leur gestion des liquidités.
- Éviter de recréer des mécanismes de fourniture lorsque les capacités pour l'intervention souhaitée existent déjà dans une institution ou chez un acteur du marché présents avant la crise.
- Évaluer et adapter les réseaux de distribution et les mécanismes de fourniture des services financiers afin d'améliorer l'accessibilité, la sécurité et l'efficacité de la fourniture.
- Dans toute la mesure du possible, promouvoir les liens entre les efforts des secours et l'accès à long terme aux services financiers pour soutenir des moyens de subsistance durables.

Indicateurs clés

- De vastes réseaux de distribution géographique et des circuits de distribution appropriés permettent aux prestataires de services financiers de servir efficacement les clients. (Les circuits de distribution peuvent inclure l'argent mobile, des agents ou des cartes de débit).
- Les prestataires de services financiers ont établi des relations avec les communautés affectées.

- Des plans de gestion des catastrophes et d'urgence existent pour garantir la résilience des institutions en période de crise.
- Les politiques et procédures de gestion des risques financiers et opérationnels sont en place pour minimiser le risque institutionnel en période de crise, y compris des politiques de rééchelonnement des prêts.
- Des politiques et procédures sont en place pour séparer les services financiers ordinaires des activités liées aux secours et à la reconstruction, entreprises en partenariat avec des organisations humanitaires.

Notes d'orientation

1 Partenaires potentiels

Des prestataires de services financiers (p. ex. des institutions financières non assimilées à des banques, des banques de microfinance spécialisées, des IMF, des opérateurs de réseau mobile, des groupes d'entraide) qui desservent les populations pauvres et à faible revenu ont un rôle important à jouer dans la réponse aux catastrophes, le redémarrage de l'économie locale et le soutien des moyens de subsistance. Du fait du profil de leurs clients ou de leurs membres, ils opèrent déjà dans les lieux plus reculés du pays (qui sont plus vulnérables aux catastrophes et aux chocs) à travers leurs agences ou leurs réseaux de distribution au détail. Ils ont établi des relations solides et une base de confiance avec les ménages et la communauté qu'ils peuvent mobiliser en période de crise. Les PSF ont aussi une bonne appréciation des besoins de leurs clients, de leurs priorités et de leurs limitations. Partout où c'est possible, des efforts devraient être consentis pour évaluer les capacités et la réputation des partenaires PSF potentiels sur une base régulière (au moins une fois par an) pour veiller à ce que les accords de pré-positionnement soient en place afin de réduire au minimum le temps de réponse en période de crise. Le Mix Market est une bonne source d'information sur les IMF qui travaillent dans les zones affectées. Toute analyse des fournisseurs de services financiers devrait se pencher sur leur offre avant, pendant et après la crise. Elle devrait décortiquer l'aptitude du prestataire à répondre et à résister aux crises futures. Par ailleurs, elle devrait viser à mettre au jour les incitations sous-jacentes qui pilotent le comportement des PSF et les dynamiques entre eux. Une appréciation des prestataires informels exige de tirer des informations de la recherche sur la demande pour faciliter l'identification de ce que les consommateurs utilisent et une analyse supplémentaire pour décortiquer les produits, les prix et d'autres données émanant directement du fournisseur informel.

2 Préparation institutionnelle

Les PSF dans les zones affectées par des crises fréquentes doivent se préparer à une récurrence des conflits ou des catastrophes. Les politiques et procédures de préparation et de riposte aux crises devraient être documentées, avec des révisions annuelles passées en revue par le personnel et le conseil d'administration. Des programmes de formation devraient être en place pour le personnel qui intervient en situation de crise, avec des systèmes pour garantir la sécurité et la préservation du personnel. De même, le système d'information de gestion de l'organisation devrait être conçu pour résister aux catastrophes, avec des processus de sauvegarde clairs sur site et hors site, ainsi que d'autres procédures documentées sur le fonctionnement du système en cas de crise. Cette politique devrait garantir la protection des informations du client et l'accès aux données de l'institution. Par ailleurs, en temps de crise, l'aptitude d'une institution à gérer ses liquidités (honorer toutes ses obligations de paiement de façon ponctuelle) peut se trouver compromise. Les particuliers peuvent épargner moins, arrêter purement et simplement d'épargner, retirer leur épargne, manquer des remboursements de prêt ou demander des prêts complémentaires d'urgence. Tout cela influence fortement la quantité de fonds qui entre et sort d'un PSF et pour les organisations qui ne sont pas préparées, cela peut se traduire par des pénuries de liquidités. Les prestataires de services financiers dans les environnements affectés par une crise doivent être conscients de cette volatilité et l'anticiper, de façon à pouvoir proposer des options, y compris l'argent mobile, qui aident les particuliers à faire face à ces situations sans compromettre la viabilité à long terme de l'institution.

3 Circuits de distribution

Les prestataires devraient évaluer et choisir les circuits de distribution les plus appropriés et les plus commodes pour leurs services. Lorsque c'est possible, ils devraient mobiliser la technologie pour gagner du temps et économiser de l'argent, tout en augmentant le caractère privé des données et la sécurité. Les partenaires de développement peuvent aider en passant en revue les capacités des infrastructures existantes, y compris les réseaux d'agents, l'argent mobile, les paiements marchands et les cartes de débit. Il convient de noter que les populations pauvres et vulnérables éprouvent souvent des difficultés à utiliser les nouveaux systèmes de paiement numériques en raison d'un manque de culture numérique, de revenu et de domicile fixe. Par conséquent, tous les efforts devraient être mis en œuvre pour garantir que les services de paiement soient peu coûteux, accessibles et transparents pour les individus de manière à garantir l'utilisation et la bonne compréhension des produits.

4 Sécurité du personnel et de la clientèle

Garantir la sécurité du personnel et de la clientèle est important dans toute activité de relèvement mais c'est absolument essentiel dans les interventions relatives aux services financiers, en raison du gros volume d'argent brassé et des informations confidentielles sur les clients. Les organisations devraient explorer les options pour utiliser l'argent mobile et d'autres formes de transferts électroniques, soit par le biais des opérateurs de réseau mobile soit par des services bancaires formels, lorsqu'ils existent. Dans certains cas, ceux-ci ne seront pas facilement disponibles ou ils ne fonctionneront pas immédiatement après la crise. Les organisations devraient s'attendre à des périodes récurrentes de risque élevé et avoir des politiques en place en vue de réduire au minimum les dangers potentiels pour la clientèle et le personnel en matière de gestion des fonds et de protection des informations de leurs clients. (Voir aussi la *Norme essentielle 6 du manuel Sphère : Performance des travailleurs humanitaires* pour obtenir un complément d'information.)

5 Évaluation continue des besoins des clients

Les clients des institutions de services financiers peuvent être affectés par une crise de différentes façons. La capacité de certains à rembourser leur prêt peut être temporairement ou irrémédiablement touchée et, par conséquent, ils peuvent avoir besoin de rééchelonner un prêt ou de puiser dans leur épargne. Les prestataires de services financiers dans les environnements affectés par une crise doivent comprendre et anticiper cette volatilité et proposer des options qui aident les clients à surmonter ces situations, sans compromettre la viabilité à long terme de l'institution. Les organisations devraient procéder à des évaluations continues des besoins des clients par le biais d'agents de recouvrement spécialisés et formés dans le traitement des prêts non productifs. Les fonds d'emprunt en situation de catastrophe, les politiques normalisées pour la restructuration des prêts ou une assurance solde pour se protéger en cas de faillite de l'entreprise peuvent aussi contribuer à protéger les actifs restants des particuliers et accroître leur résilience face à la catastrophe.



Exemple

Les organisations qui souhaitent aider les clients à faire face aux crises pourraient décider de mettre l'épargne des clients à leur disposition aussitôt que possible sans pénalité ; proposer un capital supplémentaire ; rééchelonner le remboursement d'un prêt ; renoncer aux pénalités en cas de retard de paiement pour une période de temps donnée ; ou renégocier les prêts pour en faire des prêts sans intérêts. Si la radiation d'un prêt donné est une option pour une institution financière, il est crucial de maintenir l'attente d'un remboursement pour préserver la capacité de l'organisation à continuer de prêter de l'argent et donc l'accès des clients à des cycles de prêts futurs.

6 Accès à des services à long terme

La fourniture de services financiers est complexe et nécessite un engagement à fournir ces services sur le long terme. Les prestataires de services devraient avoir les capacités techniques, institutionnelles et financières adéquates. Ils devraient s'engager à fournir des services conformément aux bonnes pratiques en matière de services financiers. Une fourniture de services financiers réussie suppose des contrôles financiers, une expertise comptable, des audits, une bonne gouvernance, une planification stratégique et d'autres engagements. L'une des principales caractéristiques de bons services financiers est la fiabilité de l'accès. Il est important que tout PSF local avec lequel est conclu un accord de partenariat dispose d'une présence permanente au sein de la communauté et ait fait preuve d'un engagement à long terme (p. ex. un investissement de fonds, de temps et d'expertise technique) pour continuer à fournir des services à l'issue de la riposte initiale et des efforts de relèvement. Si cet engagement n'existe pas, il est préférable de travailler avec d'autres partenaires, comme des services financiers communautaires qui sont « détenus » et gérés par les membres de la communauté eux-mêmes, en fonction de leur propre mobilisation de l'épargne (comme les AREC et les groupements d'épargne) ou par des réseaux de bénévoles construits au fil du temps, ou encore de concentrer ses efforts sur des services non financiers.



Norme 3 pour les services financiers **Faire appel aux prestataires de services financiers formels existants pour les transferts monétaires**

Les acteurs humanitaires fournissent des transferts monétaires par le biais de mécanismes de paiement formels et de systèmes de protection sociale pour accroître l'efficacité et la sécurité.

Si les prestataires de services financiers peuvent jouer beaucoup de rôles différents dans les situations d'urgence (comme évoqué dans la *Norme 2 pour les services financiers*), la présente norme fait spécifiquement référence à l'utilisation des PSF formels pour les transferts monétaires.

Actions clés

- Identifier la palette d'acteurs du marché local dignes de confiance, leur couverture géographique, leurs capacités financières, le caractère inclusif des systèmes de paiement et leur degré de fonctionnalité.
- Déterminer si des systèmes existants de filet de sécurité ou de protection sociale peuvent être utilisés pour amplifier la fourniture de transferts d'urgence.
- Évaluer les pratiques financières et les comportements des bénéficiaires en matière de paiement, y compris l'accès à des systèmes de paiement et leur utilisation.
- Éviter de recréer des mécanismes de fourniture lorsque les capacités pour l'intervention souhaitée existent déjà dans une institution ou chez un acteur du marché présents avant la crise. Dans la mesure du possible, s'associer avec des prestataires de paiement existants pour réduire les coûts au minimum et accroître la sécurité de la fourniture du service.
- Dans la mesure du possible, promouvoir les liens entre les efforts des secours et l'accès à long terme à des services financiers pour soutenir des moyens de subsistance durables.

Indicateurs clés

- Des institutions financières compétentes assurent une couverture géographique dans la zone d'intervention.
- Les systèmes de paiement sont suffisamment robustes et résilients pour toucher rapidement les populations ciblées après une crise.
- Les systèmes de paiement sont efficaces et transparents (c.-à-d. que les commerçants peuvent accepter des paiements numériques, un réseau d'agents peut gérer leurs liquidités et la connectivité du réseau est suffisamment fiable pour les appareils en point de vente et les téléphones mobiles).
- Le ciblage de l'intervention d'urgence englobe la composante de protection sociale et il y a suffisamment de coordination inter-agences pour permettre aux services de transfert de protection sociale d'être utilisés pour une intervention humanitaire.
- Les transferts monétaires sont liés, autant que faire se peut, à l'accès à plus long terme à des services financiers (p. ex. porte-monnaies mobiles, comptes bancaires universels et produits d'épargne qui sont rentables et intéressants pour les clients).

Notes d'orientation

1 Présentation des transferts monétaires

Si les marchandises en nature (p. ex. nourriture, vêtements et couvertures) constituent toujours l'essentiel de l'assistance humanitaire, un nombre croissant d'organisations ont commencé à fournir une aide sous forme de transferts monétaires et de bons d'achat. La fourniture de transferts monétaires par le biais de circuits numériques offre beaucoup d'avantages pour les acteurs de l'humanitaire, y compris en réduisant au minimum les coûts (y compris les fuites) et les préoccupations de sécurité associées aux transports de fonds. La fourniture numérique peut bénéficier aux bénéficiaires de transferts, en leur offrant commodité et choix (le transfert est immédiat et les bénéficiaires peuvent choisir quand et où dépenser l'argent) ; sécurité (le bénéficiaire n'est pas obligé de cacher l'argent) ; vie privée ; et dignité (il est plus difficile pour les autres membres de la communauté de savoir qui reçoit une aide et qui n'en reçoit pas). Si les transferts numériques peuvent fournir des avantages notables par rapport aux versements en espèces physiques, les évaluations de programme devraient néanmoins s'interroger sur la familiarité des particuliers et des ménages avec ce système et leur capacité à maîtriser des circuits de fourniture numérique (p. ex. les systèmes d'exploitation d'un mobile et les cartes dotées d'un numéro personnel d'identification (code PIN)). Par ailleurs, la fourniture numérique exige des infrastructures qui ne sont pas nécessaires pour les décaissements d'argent physique, tels que des commerçants pouvant accepter les paiements numériques ; un réseau d'agents qui peut gérer leurs liquidités ; et une connectivité de réseau fiable qui puisse accéder à des appareils de point de vente et à des téléphones mobiles. The Cash Learning Partnership propose une grande variété d'outils sur la programmation des versements en espèces.

2 « Greffon » sur des plans existants de protection sociale

Les systèmes de protection sociale fournissent un soutien aux personnes qui connaissent une profonde vulnérabilité et une pauvreté chronique. Ce soutien est régulier et prévisible, ce qui aide à les protéger contre les chocs et encourage la constitution d'actifs. Ces personnes deviennent encore plus vulnérables lorsqu'une crise frappe et les systèmes de protection sociale sont de plus en plus considérés comme un mécanisme pouvant servir à accroître les niveaux de transferts monétaires en temps de crise. S'il existe des exemples de partenariats entre les organisations humanitaires et les pouvoirs publics, certains critères doivent être en place pour un déploiement à l'échelle réussie : 1) la charge de travail pour les filets de protection sociale et les interventions d'urgence doit

être la même, car la pratique a montré qu'il est plus facile de mettre à l'échelle de manière verticale (p. ex. en augmentant le niveau de bénéficiaires) que de manière horizontale (p. ex. en augmentant le nombre de bénéficiaires) ; 2) il faut qu'il y ait un niveau élevé de coordination inter-agences entre les agences humanitaires et de développement gouvernementales et cela exige des liens étroits avec une gamme de services publics ; et 3) la sélection de groupes ou de particuliers ciblés doit être objective et fondée sur les besoins, et non influencée par les motifs politiques qui sous-tendent bon nombre de filets de protection sociale. Les caractéristiques de conception du système telles que le pré-enregistrement et les transferts électroniques peuvent aider encore davantage l'intervention en situation d'urgence.

3 Associer les transferts monétaires à l'inclusion financière

Les organisations peuvent utiliser des transferts monétaires numériques pour relier les bénéficiaires à des services financiers formels, y compris l'épargne, les paiements, les remises de fonds, les prêts et les assurances. Les modalités de ce lien (et les services concernés) dépendront des objectifs du programme et du contexte local. Dans les pays où les plateformes d'argent mobile sont très développées et l'accès au réseau très large, les programmes de transferts monétaires devraient mobiliser le système existant et travailler avec les opérateurs de réseau mobile pour fournir des transferts directs dans les portefeuilles mobiles des bénéficiaires. Les interventions portant sur des transferts monétaires devraient tenir compte des règles KYC imposées par « l'obligation de connaître son client » et voir s'il est possible d'ouvrir des comptes pour tous les bénéficiaires de transferts monétaires, incluant les femmes, qui souvent n'ont pas les pièces d'identité nécessaires. Un compte dans une institution formelle permettra aux bénéficiaires de recevoir des remises de fonds de l'étranger plus facilement et à moindres coûts, ce qui représente souvent une véritable bouée de sauvetage pour les ménages dans une situation d'après crise. Relier les bénéficiaires de transferts à des services financiers nécessitera une évaluation de leur expérience financière, de leurs comportements et de leurs préférences, ainsi que de leur éducation et formation, pour veiller à ce que le système de paiement ne soit pas seulement utile, commode et sûr mais aussi qu'il leur ouvre la voie vers une résilience accrue.



Exemple

Le programme de filet de sécurité contre la faim au Kenya est un programme de transfert monétaire inconditionnel qui vise à réduire la pauvreté et l'insécurité alimentaire et à promouvoir la rétention et l'accumulation d'actifs pour les ménages pauvres dans le nord du Kenya. Dans sa phase pilote, il a eu recours à un prestataire de paiement du secteur privé (Equity Bank) et une carte biométrique intelligente pour effectuer des transferts monétaires électroniques réguliers à 496 800 individus. Il a été mis en œuvre sous l'égide du ministère du Nord Kenya, avec des partenaires d'exécution issus des ONG et du secteur privé. Le programme a été mis à l'échelle ultérieurement pour ajouter 100 000 individus de plus et relier 272 000 individus à un compte bancaire pleinement opérationnel avec une carte bancaire pouvant servir de filet de sécurité modulable en temps de crise. Le projet a trouvé que ces technologies alternatives pour procéder à des paiements de protection sociale réussissaient à surmonter les problèmes spécifiques de mise en œuvre géographique et économique, tels que l'isolement, l'étroitesse des marchés et des niveaux élevés de mobilité, et pouvaient être mis à l'échelle en temps de crise pour fournir des paiements destinés au relèvement, à des sous-comtés gravement affectés par la sécheresse. Moins de deux semaines après l'événement déclencheur, près de 2 millions de dollars avaient été transférés électroniquement sur les comptes bancaires de plus de 90 000 autres personnes affectées.



Leçon de prudence

L'expérience passée a démontré que l'établissement d'un lien entre les transferts monétaires et les services financiers n'était pas toujours couronné de succès. Les bénéficiaires perçoivent souvent l'intégralité de leur transfert en espèces et ne réutilisent jamais le produit (soit une carte prépayée, un compte ou un porte-monnaie électronique), peut-être parce qu'ils ne trouvent pas le service utile ou parfois parce qu'ils redoutent de ne plus avoir droit à un soutien si les organisations humanitaires s'aperçoivent qu'ils mettent de l'argent de côté. Dans certains cas pourtant, l'adhésion a été beaucoup plus élevée et les bénéficiaires ont choisi de stocker une partie de leur transfert monétaire dans leur porte-monnaie électronique ou sur leur compte. La conception du programme et du produit doit tenir compte des besoins et des comportements du client pour veiller à ce que l'offre lui soit utile et pertinente.



Norme 4 pour les services financiers Comprendre les règles, normes et fonctions de soutien locales

Les interventions affichent une bonne maîtrise des normes politiques, juridiques et sociales et renforcent les fonctions de soutien envers les services financiers.

Actions clés

- Comprendre les relations qui existent entre l'économie politique et votre intervention (voir aussi la *Norme essentielle 4 : Notes d'orientation*).
- Identifier et comprendre les réglementations financières pertinentes.
- Garantir des interventions conformes à la réglementation existante ou obtenir les dérogations nécessaires pour fonctionner.

Indicateurs clés

- Les produits financiers respectent les lois, réglementations et coutumes locales.
- Les mécanismes de protection des données – en place pour la collecte, le traitement et le partage des informations des bénéficiaires – sont conformes à la réglementation, la législation et les conventions internationales en vigueur.
- Il existe des fonctions d'appui pour réduire les coûts de transaction, améliorer l'information de marché et permettre un accès au développement des capacités tant pour les prestataires que pour les consommateurs.

Notes d'orientation

1 Lois, réglementations et coutumes locales

L'une des choses qui caractérisent souvent nombre de situations de crise est l'absence de l'État de droit. Beaucoup d'intervenants utilisent ce vide pour concevoir et mettre en œuvre des interventions qui auraient pu fonctionner dans d'autres contextes mais qui ne sont pas soutenues par la législation et les réglementations en vigueur. Ainsi par exemple, les interventions qui impliquent des systèmes d'épargne ou d'assurance dans des situations où il existe des restrictions sur les intermédiaires financiers ou sur la fourniture de services d'assurance, n'auront aucune chance de durabilité à long terme. Il est important que les interventions soient conçues au moyen d'une analyse éclairée de la législation, des réglementations et des coutumes locales. Si l'intervention nécessite une modification de la réglementation ou des changements dans les coutumes, une stratégie explicite liée à la façon dont ces changements seront facilités doit accompagner l'intervention. S'il est possible de chercher des exceptions à la réglementation existante dans certains contextes, les organisations doivent veiller à ce que ces exclusions ne débouchent pas sur des comportements monopolistiques ou sur des conditions de concurrence déloyales entre les prestataires.



Exemple

Dans le nord-est du Nigéria, les négociants n'étaient pas à l'aise à l'idée de verser des dons électroniques pour une alimentation d'urgence car ils pensaient qu'une telle attitude allait à l'encontre du Coran. Au lieu d'un versement de don en espèces, les commerçants, en guise de compromis, ont accepté d'utiliser des bons d'achat alimentaire électroniques dans leurs secteurs.

2 Fonctions d'appui

Compte tenu de la nature des services financiers, l'information joue un rôle important pour faciliter les échanges entre les prestataires de services financiers et les consommateurs. Les PSF contribuent à d'importantes informations de marché – par le biais de bureaux de crédit, de recherches sur les consommateurs, de campagnes publiques et de réglementations sur la divulgation – qui aident les consommateurs à comprendre les produits financiers et à prendre des décisions éclairées sur les prestataires. D'autres fonctions d'appui englobent la formation et le renforcement des capacités pour les consommateurs et les prestataires, qui peuvent réduire les obstacles en termes de connaissances et de comportement dans les deux camps. Les interventions qui visent à faciliter les services financiers pour les populations affectées par une crise devraient comprendre le type de fonction d'appui requis pour améliorer un sous-marché financier spécifique (p. ex. dans le domaine de l'assurance, des paiements ou de l'épargne). Dans le même temps, les interventions qui traitent directement des fonctions d'appui devraient être conçues au moyen d'une approche systémique (voir aussi les *Normes pour le développement de l'entreprise et de système de marché*).

3 Travailler avec des réfugiés et des PDIP

Les réfugiés et les PDIP sont des segments de population particulièrement affectés durant les crises. Dans certains contextes, les services financiers disponibles au sein des communautés d'accueil peuvent fonctionner d'une manière qui convienne aussi aux réfugiés et aux PDIP ; comprendre la demande et les questions sociales et réglementaires plus larges qui affectent ces segments revêt une importance clé pour la satisfaction de leurs besoins. Dans beaucoup de pays, les réfugiés n'ont pas le droit de travailler, ce qui aura un impact sur leur demande de services financiers et sur leurs capacités à les utiliser. Dans certains pays, les réfugiés n'ont pas le droit d'ouvrir un compte bancaire. Dans les pays où ces droits existent, les réfugiés peuvent ne pas avoir la documentation requise pour obtenir un travail ou pour ouvrir un compte bancaire. La vulnérabilité des réfugiés peut varier de façon marquée, en fonction du moment où ils ont quitté leur pays d'origine et des circonstances de leur départ. Certains réfugiés peuvent avoir accès à des actifs qu'ils ont pu emporter avec eux, alors que d'autres n'ont que les vêtements qu'ils portaient au moment de leur départ et rien d'autre. Comme les réfugiés exercent souvent des pressions sur les communautés d'accueil, il est crucial de comprendre le contexte social dans lequel ils vivent pour concevoir des interventions qui n'exacerbent pas les tensions avec ces communautés.

Si les PDIP sont souvent logés à la même enseigne que les réfugiés en raison de leur statut de personnes déplacées, les contraintes réglementaires et sociales auxquelles ils sont confrontés sont souvent très différentes et ont besoin d'être comprises par les intervenants et les PSP désireux de s'occuper de ce segment de la population. À la différence des réfugiés, les PDIP sont dans leur pays d'origine mais ils ont été contraints de déménager en raison d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle. Si les PDIP peuvent avoir les mêmes droits que les autres résidents dans leurs communautés d'accueil, ils ont souvent subi des traumatismes qui nécessitent une attention toute particulière. Et s'ils peuvent avoir les papiers d'identité nécessaires pour accéder à des possibilités d'embauche ou à des services financiers, il leur manque souvent les garanties ou les réseaux sociaux requis et ils sont victimes de discrimination par les communautés d'accueil tout autant que s'ils étaient des réfugiés. Il appartient aux intervenants et aux PSF de comprendre les besoins spécifiques de ces segments de la population et les contextes plus larges qui dicteront ce que les réfugiés ou les PDIP pourront faire en matière d'emploi, de travail indépendant et d'accès aux services financiers.



Norme 5 pour les services financiers Respecter la réglementation en matière de protection des consommateurs

Les interventions respectent les normes universelles de gestion des performances sociales, traitent les individus de manière responsable et se conforment à la législation et aux réglementations locales en matière de protection des consommateurs.

Actions clés

- Garantir que les produits financiers fournis ne créent pas un surendettement au sein de la population cible.
- Veiller à ce que les partenaires fassent preuve d'un engagement envers les bonnes pratiques en matière de transparence des prix, de traitement juste et respectueux des individus et de mécanismes de traitement des plaintes.
- S'assurer que les circuits de distribution sont bien compris par les individus et préservent la sûreté et la confidentialité des données.

Indicateurs clés

- Les prestataires de services financiers ont en place des politiques saines et des processus bien documentés pour garantir qu'un crédit soit accordé uniquement aux emprunteurs capables de rembourser leurs emprunts et qui ne soient pas déjà surendettés.
- Les taux d'intérêt, les prix, les frais et les conditions de tous les produits financiers sont expliqués aux particuliers d'une façon transparente et intelligible, aussi bien oralement que par écrit.
- Les pratiques de recouvrement des dettes sont respectueuses et ne sont ni coercitives ni abusives.
- Un code d'éthique est en place et il est appliqué pour lutter contre la corruption et les pratiques abusives à l'égard des individus.

- Les plaintes des clients font l'objet d'une réponse et sont résolues en temps utile.
- Une formation aux nouvelles technologies et aux mécanismes de distribution est dispensée aux bénéficiaires pour veiller à ce qu'ils puissent accéder aux services offerts et s'en servir efficacement.
- Les données des clients sont conservées de manière sûre et confidentielle ; les prestataires de services financiers respectent la vie privée de leurs clients, se conforment à la législation et aux réglementations locales et n'exploitent ni ne distribuent les données personnelles des clients sans leur autorisation.

Notes d'orientation

1 Éviter le surendettement

Si l'expérience a montré que les particuliers peuvent souvent utiliser des prêts aussitôt après une crise, ce n'est pas une intervention appropriée pour les personnes qui ne sont pas dans la vie active. Des prêts correctement structurés qui arrivent à point nommé seront cruciaux pour aider les individus économiquement productifs à reconstruire leur vie. Cela suppose d'aligner toutes les étapes du processus de crédit – depuis la conception jusqu'à l'évaluation, le suivi et le rapportage – pour s'assurer que le crédit est requis et que la dette qui en résulte ne dépasse pas la capacité de remboursement de l'emprunteur. Partager l'historique de crédit des clients avec d'autres prestataires de services financiers, lorsque c'est approprié et si la loi le permet, peut contribuer à éviter d'accorder plusieurs prêts au même client, et ainsi réduire le risque de surendettement.

2 Respect des bonnes pratiques

Les particuliers doivent comprendre les services financiers proposés, y compris les modalités, les conditions et les processus, ainsi que leurs droits et leurs obligations en vertu de ces contrats. Les prestataires devraient traiter les individus avec équité et respect sans faire de discrimination, avoir en place des mécanismes efficaces pour le traitement des plaintes et la solution des problèmes afin de résoudre les préoccupations des individus lorsqu'elles surgissent et ils devraient travailler à l'amélioration de l'offre de produits et services.

3 Assurer une formation aux nouvelles technologies

Les services financiers numériques proposés par le biais des téléphones mobiles, les transferts électroniques de fonds, les distributeurs de billets, etc. sont très prometteurs pour la communauté humanitaire : ils sont source d'efficacité, réduisent les coûts et les fuites potentielles et ils augmentent la précision des interventions ciblées, en particulier pour ce qui concerne les transferts monétaires. Toutefois, les technologies émergentes supposent de nouvelles interfaces, souvent complexes, et des processus compliqués qui peuvent intimider les usagers et diminuer le taux d'adhésion et l'efficacité. Ce point vaut particulièrement pour les populations pauvres et vulnérables qui ont de faibles niveaux d'alphabétisation et qui souvent ne maîtrisent pas bien, voire pas du tout, les systèmes de paiement numérique. À ce titre, il est important que les bénéficiaires de services financiers numériques reçoivent une formation rigoureuse et des communications sur les nouveaux mécanismes de fourniture de services numériques avant et après leur déploiement. À tout le moins, les particuliers devraient connaître le montant et la fréquence de leur versement ; comment le système et le mécanisme de paiement devraient fonctionner ; et où s'adresser en cas de problème.



Normes pour l'emploi



Norme 1

Un emploi décent est encouragé



Norme 2

Les interventions sont fondées sur le marché du travail



Norme 3

La pérennité de l'emploi est soutenue

6 Normes pour l'emploi



Les normes pour l'emploi ont trait aux activités qui préparent les individus à travailler ou qui créent des emplois par le biais de projets humanitaires et de relèvement économique. Les interventions devraient se concentrer sur la promotion de conditions de travail décentes et sûres qui permettent aux particuliers de gagner leur vie. La programmation de l'emploi devrait aussi considérer les réalités du marché de l'emploi et le contexte socioculturel. Par ailleurs, ces programmes devraient permettre une évaluation systématique et l'intégration d'une programmation révisée qui réagisse aux évaluations continues du marché du travail. La programmation de l'emploi devrait encourager le renforcement permanent des compétences et une politique d'emploi cohérente. L'importance d'un emploi productif est soulignée par l'Objectif 8 de développement durable (ODD) des Nations Unies, qui vise à « promouvoir une croissance économique soutenue ... [et] à atteindre le plein emploi productif et un travail décent pour tous d'ici à 2030 ».

Les activités en matière d'emploi peuvent inclure :

- le renforcement des compétences commerciales ou une formation professionnelle
- la mise en place d'opportunités de formation sur le tas et l'établissement de programmes d'apprentissage
- des conseils d'orientation et des services d'insertion professionnelle
- un emploi temporaire pour reconstruire les infrastructures, comme les programmes de type argent contre travail
- la création d'associations professionnelles et de coopératives de travailleurs
- un partenariat avec des employeurs du secteur privé dans la conception d'interventions et le placement des diplômés
- la création d'emplois par des investissements dans les entreprises
- la formation des employeurs aux normes pour un lieu de travail sûr et décent.



Norme 1 pour l'emploi Un emploi décent est encouragé

Les opportunités d'emploi fournissent un salaire juste, offrent une protection physique, affective et sociale sur le lieu de travail et permettent des perspectives de développement personnel et professionnel.

Pour un complément d'information sur un travail décent, voir le Glossaire et l'Organisation internationale du travail (OIT).

Actions clés

- Évaluer la politique nationale et locale du gouvernement ainsi que les normes informelles et les coutumes qui régissent le marché de l'emploi.
- Incorporer les normes de l'OIT en matière des Droits au Travail pour les populations vulnérables dans la planification du projet lorsque la politique locale présente des lacunes.
- Plaider pour des niveaux de salaires justes fondés sur les réalités actuelles du marché pour les secteurs d'emploi ciblés. (Des salaires justes doivent résorber toute différence entre le salaire en vigueur et un salaire minimum vital qui permet aux employés de couvrir leurs besoins de base.)
- Travailler avec les entreprises pour veiller à ce que la direction comprenne les normes pour un travail décent et équitable et promeuve des pratiques de recrutement inclusives.
- Apporter un appui technique aux entreprises engagées dans l'amélioration de la protection physique, affective et/ou sociale de leurs travailleurs.

Indicateurs clés

- Le travail promu répond aux normes internationales en matière de qualité, de sécurité et du principe de non-malfaisance/ne pas nuire (telles que prônées par l'OIT, Sphère, les ODD/la Banque mondiale, la Convention des Nations Unies sur les changements climatiques, les lois sur le travail des enfants).
- Une programmation qui soutient les réfugiés et les personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDIP) s'aligne sur les normes fondamentales du droit au travail de l'ONU et de l'OIT en ce qui concerne les personnes déplacées (ONU, 1948 : article 23 ; OIT, 1998).
- Les interventions sont inclusives et le ciblage des programmes tient compte des besoins uniques des populations vulnérables pour leur garantir un accès équitable et juste à un emploi décent.
- Les activités de création d'emplois et les partenariats privés respectent et encouragent la qualité de l'emploi.
- En tant que de besoin, des améliorations à la programmation et aux conditions de travail sont recommandées, soutenues et régulièrement évaluées.
- Le travail procure un salaire minimum vital qui, à tout le moins, permet aux gens de couvrir leurs besoins de base. Le taux de salaire tient aussi compte des taux de rémunération locaux et de l'objet spécifique ou du but de la programmation.
- Les employeurs comprennent les normes de travail décent et équitable et appliquent des pratiques de recrutement inclusives.
- Là où les organisations humanitaires sont l'employeur, elles se coordonnent avec d'autres agences et avec le secteur privé pour veiller à ce que les taux salariaux soit cohérents et ne faussent pas le marché (voir aussi la *Norme essentielle 2*).

Notes d'orientation

1 Qualité de l'emploi

Les facteurs suivants devraient être pris en compte pour déterminer si les opportunités d'embauche sont décentes :

- Le *niveau de rémunération* est approprié et permet un niveau de vie adéquat, en tenant compte des taux de main-d'œuvre locaux et de toute coordination des taux de salaires par les agences internationales. Le paiement des salaires devrait être rapide et régulier. Il est important de ne pas perdre de vue que des salaires supérieurs aux taux du marché pour un travail similaire détourneront les travailleurs du secteur privé local et des acteurs agricoles et entraîneront du chômage à plus long terme, des fermetures d'entreprises et autres effets négatifs.
- Des procédures sont en place pour fournir et promouvoir un *environnement de travail sûr et sécurisé*. Cela englobe les considérations de genre, les lois sur le travail des enfants, les considérations ethniques, les personnes souffrant d'un handicap, les personnes âgées et autres populations vulnérables (voir aussi les *Normes minimales de l'INEE, Norme 1 en matière de politique éducative ; formulation des politiques et des lois*).
- L'emploi est *respectueux de la dignité humaine* et il offre des possibilités de développement personnel et professionnel. Par exemple, les stratégies de programme devraient considérer la protection, respecter les règles d'âge minimum d'admission à l'emploi et ne pas fragiliser les responsabilités d'une personne devant s'occuper de son ménage (voir aussi le *Manuel Sphère, Standard 2 sur la sécurité alimentaire – moyens de subsistance : Revenus et emploi*).
- Les opportunités d'emploi et de formation à un poste sont *tout autant accessibles* aux femmes qu'aux hommes, aux personnes ayant une religion, une ethnie ou une opinion politique différente, aux jeunes qui sont en âge de travailler, aux personnes handicapées et aux personnes âgées, et à tous les groupes d'une communauté, y compris (le cas échéant) les membres de la communauté hôte, les PDIP, les réfugiés, les rapatriés et les combattants démobilisés. Cela ne veut pas dire pour autant que tous les groupes ciblés seront formés aux mêmes postes. Cela veut dire simplement qu'ils auront une opportunité égale d'accès à l'emploi et aux interventions de formation.
- L'emploi *respecte la législation et les coutumes locales*, lorsque celles-ci n'enfreignent pas les normes internationales et les critères de qualité énumérés ici.
- Dans la mesure du possible, la conception du programme *promeut un emploi formel*.



Exemple

Dans le cadre de son intervention en matière d'emploi, une ONG garantit des placements en apprentissage auprès de plusieurs employeurs locaux pour les diplômés de son programme de formation à l'emploi, afin de les aider à acquérir une formation sur le tas susceptible de déboucher sur un emploi à temps plein. Chaque apprenti reçoit un badge qui l'identifie comme un apprenti « officiel » et au dos figure le numéro confidentiel d'une hotline qu'ils peuvent appeler s'ils sont confrontés à un problème de discrimination ou de harcèlement au travail.

2 Conjoncture

La conception du projet tient compte de la politique publique locale et nationale ainsi que des normes formelles et informelles et des structures de pouvoir qui régissent le marché de l'emploi. Ce contexte devrait être pris en compte au moment de procéder à l'évaluation du marché du travail. Lorsque les normes politiques ou sociales enfreignent les standards internationaux en matière d'emploi, un plaidoyer en vue d'éduquer les acteurs du marché et de tenter de résoudre ces questions devrait être envisagé dans la conception du projet.



Leçon de prudence

Des réfugiés à long terme sont contraints par la politique gouvernementale de rester dans un camp et il leur est interdit de travailler en dehors du camp. Néanmoins, un prestataire de formation professionnelle dans le camp commence à offrir une formation en mécanique automobile, bien qu'il y ait peu de véhicules dans le camp. Lorsque les jeunes réfugiés mènent à bien la formation, ils ne peuvent pas trouver d'employeurs ayant besoin de leurs compétences en mécanique et ils restent au chômage.

3 Développement du capital humain

Dans l'identification des options d'emploi viables, les compétences, le soutien et la formation nécessaires pour satisfaire aux conditions d'emploi – et la possibilité d'assurer ces services – devraient être pris en compte. Les programmes devraient aussi évaluer le besoin de fournir une formation en compétences de la vie courante, comme l'aptitude à lire et à écrire, le leadership et la communication, en plus de la fourniture d'un soutien psycho-social approprié.

4 Ciblage

Les besoins d'emploi seront probablement beaucoup plus importants pour les personnes vulnérables et particulièrement défavorisées (comme les personnes souffrant d'un handicap ou les femmes dans des contextes où elles ont une liberté de mouvement limitée), pourtant il peut se révéler difficile de les inclure dans des régimes d'emplois normalisés. Il faudra toujours faciliter un autre accès à l'emploi pour ces groupes.



Exemple

Un programme de formation à l'emploi est mis en place par une ONG et doit être dispensé par un centre communautaire dans une zone urbaine. Le programme cherche à améliorer la capacité d'insertion professionnelle des hommes et des femmes, pourtant la participation des femmes est faible. Après avoir organisé des discussions en groupes de réflexion, l'ONG réalise que les femmes doivent s'occuper de leurs enfants aux heures où les classes sont programmées. Elle organise donc une garderie d'enfants durant les classes pour que plus de femmes puissent assister aux cours.



Norme 2 pour l'emploi

Les interventions sont fondées sur le marché du travail

Les interventions en matière d'emploi sont fondées sur les conditions actuelles du marché, les opportunités futures et les compétences de travail présentes au sein de la population.

Actions clés

- Effectuer des évaluations du marché du travail avant la crise pour accroître le niveau de préparation et fournir des données à la conception du programme durant l'intervention humanitaire et le relèvement économique (voir aussi les *Normes pour l'analyse et l'évaluation*).
- Effectuer des analyses continues de l'offre et la demande d'emploi, des produits, des services et de la sûreté et sécurité ; ajuster la programmation pour tenir compte de l'évolution du marché et des conditions d'emploi (voir aussi la *Norme 3 pour le développement de l'entreprise et de systèmes de marché*) ; et faire une programmation adéquate qui réponde aux besoins des populations mobiles.
- Procéder à des évaluations détaillées de la topologie du marché pour informer la riposte humanitaire et la conception de programme et identifier les chocs du marché du travail. Actualiser la cartographie du marché régulièrement tout au long de la mise en œuvre du programme et dans le contexte d'après crise de manière à ce que les résultats puissent être incorporés dans la programmation.
- Identifier les normes (politiques ou socioculturelles) qui créent des restrictions pour les groupes ciblés. Déterminer si des options d'emploi formelles et informelles devraient être prises en compte pour la conception du programme.
- Travailler avec les acteurs du secteur privé pour identifier des emplois porteurs (requis par l'économie) et concevoir des programmes en fonction des besoins identifiés. Rechercher des opportunités d'emploi cohérentes et durables autour desquelles les interventions peuvent être construites.
- Veiller à ce que les secteurs de l'emploi choisis par le projet n'aggravent pas les enjeux contextuels, les conflits ou les problèmes environnementaux.

Indicateurs clés

- L'analyse de la cartographie du marché à intervalles réguliers avant la crise fournit des données pour informer la programmation de l'emploi (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse*).
- Les interventions sont évaluées et ajustées régulièrement, sur la base des nouvelles données et de l'évolution de la demande de main-d'œuvre. Les évaluations englobent, sans pour autant s'y limiter, la formation à l'emploi, les taux de salaires, et les partenariats avec le secteur privé.
- Les bénéficiaires de programme sont généralement capables de trouver, d'obtenir et de conserver un emploi qui procure un salaire leur permettant de répondre aux besoins élémentaires du ménage.
- Les entreprises reconnaissent les opportunités futures du marché et investissent dans le renforcement des connaissances et compétences de leurs employés.

Notes d'orientation

1 Évaluations du marché

Les stratégies de programme et les interventions devraient être informées par des recherches sur les tendances du marché du travail. Les recherches visant à déterminer la demande de main-d'œuvre supposent de se pencher sur les éléments suivants : 1) les sources actuelles et émergentes d'emploi dans l'économie locale ; 2) le potentiel de recrutement des stagiaires à l'issue des programmes d'emploi ; 3) les niveaux de compétence et de certifications requis par les stagiaires pour accéder au marché du travail ; 4) toute lacune dans les compétences et les connaissances sur le marché du travail ; 5) les ressources et systèmes existants pour le développement de la main-d'œuvre dans les secteurs public et privé ; 6) comment les notions de genre, de caste, d'âge ou autres préjugés affectent le recrutement et les pratiques d'emploi ; 7) la grille des salaires en vigueur pour les différents secteurs et sous-secteurs ; 8) les effets saisonniers sur la demande de main-d'œuvre (en milieu rural comme urbain) ; 9) les modèles migratoires qui affectent la disponibilité en main-d'œuvre ; et 10) comment des événements inattendus (tels que des événements climatiques ou des troubles politiques) peuvent être atténués par la planification RRC sur les marchés de l'emploi. (Voir aussi les *Normes minimales de l'INEE, Norme 1 relative à l'enseignement et l'apprentissage*.)

Lorsque c'est possible, une cartographie du marché préalable à la crise devrait être réalisée et utilisée pour renforcer la résilience au sein d'une communauté, incluant l'identification de l'expérience et des compétences existantes en matière d'emploi susceptibles d'être mobilisées après la crise (voir aussi les *Normes pour l'évaluation et l'analyse* pour avoir des exemples d'outils d'évaluation).

2 Le marché du travail et le suivi de l'emploi

Les évaluations du marché du travail et le suivi de l'emploi devraient se dérouler fréquemment pour veiller à ce que les interventions restent pertinentes dans un contexte d'après-crise en rapide mutation. Les évaluations aideront à déterminer si les marchés du travail locaux ont été influencés par des changements dans la disponibilité de biens ou de services, la stabilité politique ou des événements climatiques, et peuvent veiller au maintien du caractère approprié d'une formation à l'emploi, des opportunités d'emploi, des salaires, et de la sûreté et la sécurité des bénéficiaires. Le suivi post-programme des apprenants issus des programmes de formation professionnelle peut fournir des informations précieuses pour la conception du programme. (Voir aussi les *Normes minimales de l'INEE, Norme 3 relative à l'analyse.*)

3 Participation du secteur privé

Le secteur privé doit être informé et impliqué dans la planification pour s'assurer que le jeu de compétences développé réponde à la demande du marché et pour fournir des opportunités de placement, de mentorat et de développement continu de la main-d'œuvre une fois l'intervention terminée. Lorsque des restrictions politiques ou pratiques sur des groupes cibles sont identifiées, des options d'emploi informel pourraient être envisagées, mais les acteurs du secteur privé devraient tout de même être impliqués dans la mesure du possible. Les partenaires du secteur privé qui fournissent une formation, un apprentissage, un mentorat, un emploi et autres interventions devraient systématiquement être évalués pour veiller à ce que leur programmation et leurs conditions de travail répondent aux normes pour un emploi décent (voir aussi la *Norme 1 pour l'emploi*) et dans l'idéal, un retour d'informations confidentielles devraient être mis à la disposition des apprenants.



Exemple

Durant la phase de démarrage d'un projet, une ONG s'associe avec une grosse société pour développer le programme d'études en compétences techniques et commerciales, et la société apporte un certain nombre d'éclairages, notamment sur l'élaboration de modules visant à améliorer les communications d'entreprise et les compétences en matière de services à la clientèle, compétences qui avaient été identifiées comme faisant défaut dans son vivier d'employés.



Norme 3 pour l'emploi

La pérennité de l'emploi est soutenue

Les interventions en matière d'emploi soutiennent la pérennité d'embauche et les opportunités d'emploi à plus long terme. Dans des contextes dynamiques, ces objectifs de durabilité peuvent être atteints par une approche progressive, en travaillant à partir d'interventions à court et moyen terme.

Actions clés

- Entretien des partenariats avec le secteur privé pour garantir que les opportunités d'emploi soient alignées sur les besoins du marché ; ainsi le secteur privé aura plus de chances de créer des opportunités à plus long terme pour les groupes ciblés une fois l'intervention terminée.
- Concentrer les interventions pour l'emploi à court terme sur les ensembles de compétences demandés, ou sur les secteurs offrant un potentiel de forte croissance, pour aider les individus à tirer bénéfice de leur expérience une fois que les activités prennent fin.
- Concevoir des interventions pour l'emploi qui tiennent compte des capacités et des préférences des individus ou des groupes ciblés.
- Apporter un soutien supplémentaire aux groupes qui ne sont pas pleinement intégrés dans le marché du travail (comme les femmes, les personnes souffrant d'un handicap et les jeunes) et rechercher des solutions créatives aux problèmes d'emplois cycliques (comme la migration).
- Faire en sorte que des mécanismes de certification de la formation et d'enregistrement des employés soient assurés par le biais d'une entité locale publique ou non.

Indicateurs clés

- Les entités publiques et privées sont des partenaires dynamiques pour la mise en œuvre du programme et elles sont prises en compte dans la conception du projet.
- La conception de programme considère et répond aux besoins de renforcement des capacités tant individuels qu'institutionnels, requis pour créer des emplois durables pour les groupes ciblés.
- Les interventions d'emploi à court terme, tels que les programmes argent contre travail, qui peuvent être utilisées pour fournir des flux financiers immédiats et reconstruire les actifs, doivent être associées à une stratégie d'emploi à plus long terme qui promeut une embauche durable.
- Le cas échéant, établir un lien avec les stratégies locales et nationales existantes tout en adoptant une approche selon le principe de non-malfaisance (« ne pas nuire ») (voir aussi la *Norme essentielle 4*).
- Les thèmes transversaux critiques, y compris la Réduction des risques de catastrophe et l'intégration du genre, sont intégrés dans la conception du programme.
- Les domaines d'emploi encouragés n'ont pas d'effet négatif sur la population ni sur l'environnement.

Notes d'orientation

1 Partenariats avec le secteur privé

Il est vivement recommandé de s'associer avec des acteurs du secteur privé pour garantir la pérennité de l'emploi une fois l'intervention terminée. Outre la garantie de sources durables d'emploi et de revenu, les partenaires du secteur privé peuvent aussi fournir une formation et un soutien par le biais de stages ou de programmes d'études en alternance. Les partenaires du secteur privé qui suivent la législation et les coutumes locales et internationales et qui sont socialement responsables peuvent garantir la stabilité des moyens de subsistance, tout en fournissant une offre pour répondre à la demande du marché.

2 Interventions à court terme

Dans des environnements de crise, les interventions visant à promouvoir l'emploi à court terme (telles que les programmes argent contre travail) sont souvent utilisées comme un moyen pour :

- employer des groupes vulnérables et/ou volatils jusqu'à ce qu'ils puissent être réinsérés dans le lieu de travail
- injecter de l'argent liquide dans l'économie locale
- restaurer/établir des infrastructures locales.

Ces interventions à court terme devraient être mobilisées pour renforcer le potentiel des participants et ainsi répondre aux opportunités futures d'emploi à long terme. L'emploi à long terme peut être obtenu en identifiant, en consolidant et en transférant les compétences des interventions à court terme, afin d'améliorer la capacité d'insertion professionnelle des participants dans des industries florissantes et/ou là où la demande en main-d'œuvre n'est pas satisfaite. Par ailleurs, la programmation ne devrait pas nuire à l'accès à d'autres opportunités ou détourner les ressources du ménage des activités productives déjà en place (voir aussi le *Manuel Sphère, Norme 2 sur la sécurité alimentaire - Moyens de subsistance : Revenus et emploi*). En outre, les interventions en matière d'emploi à court terme ne devraient pas affaiblir ou fragiliser les ressources communautaires et/ou environnementales qui sont importantes pour le bien-être économique à long terme. Dans les rares cas où les interventions sont destinées à fournir un emploi à court terme seulement, cette limite doit être clairement communiquée aux participants pour gérer leurs attentes d'un emploi à long terme.



Leçon de prudence

Au Myanmar, suite au cyclone Nargis, des agences d'aide ont introduit des programmes d'argent contre travail pour aider les villageois à reconstruire leurs domiciles et leurs actifs. Les salaires ont été fixés à un niveau supérieur au taux du marché pour aider les gens à se relever plus rapidement. De ce fait, les agriculteurs locaux n'ont pas pu permettre de recruter des ouvriers agricoles pour rentrer les récoltes car le calendrier du projet et les salaires offerts par les organisations humanitaires les mettaient en concurrence directe avec les agriculteurs et rendaient la main-d'œuvre trop onéreuse.

3 Développement du capital humain

Les projets devraient s'associer aux pouvoirs publics, au secteur de l'éducation et aux institutions privées qui dispensent déjà une formation professionnelle pour améliorer la qualité des services et l'inclusion d'une gamme variée de participants. Il faut assurer une coordination avec les structures de formation publiques et privées existantes pour veiller à ce que le cursus soit pertinent, actualisé et aligné sur les besoins du marché. Les thèmes de formation devraient être constamment surveillés pour s'assurer qu'ils répondent à la demande du marché du travail au fil de son évolution dans le temps et en fonction de l'évolution d'un contexte d'avant la crise à un contexte d'après la crise. Lorsque c'est possible, la fourniture de formations et de certificats officiellement agréés permettra aux stagiaires de trouver leur profession et de progresser dans leur carrière.

La programmation en matière d'emploi peut faire intervenir le recrutement de personnel de projet, et les compétences ainsi développées par les employés bénéficiaires pourront les aider à trouver un emploi futur non lié à une ONG. Bien entendu, les rôles du personnel devraient respecter les normes de travail décentes.

4 Intégration de la réduction des risques de catastrophe, la reconstruction en mieux et la consolidation de la paix

Les programmes en matière d'emploi, lorsque c'est approprié et pratique, devraient englober d'autres éléments dans leurs activités. Par exemple, des considérations de cohésion sociale et des indicateurs de consolidation de la paix seront importants dans certains contextes. Dans d'autres régions, la reconstruction doit tenir compte des situations (par l'exploration des données appropriées) qui se sont produites historiquement et pourraient se reproduire à l'avenir. La plupart des régions sont sensibles à l'impact des catastrophes naturelles et dans la mesure du possible, des considérations de RRC devraient être incluses dans les interventions économiques. Grâce à la mise en œuvre de politiques stratégiques visant à renforcer les capacités d'adaptation, on a plus de chances de bâtir des opportunités d'emploi durable et de renforcer la résilience des systèmes économiques.

5 Emploi sensible au contexte, au conflit et à l'environnement

Les interventions en matière d'emploi doivent suivre les lois et normes nationales et internationales et les normes d'emplois décents pour les individus mais elles doivent aussi considérer le contexte local, incluant les normes sociales, les tensions communautaires et l'environnement. À ce titre, les programmes devraient se concentrer sur les objectifs d'individus ciblés, mais aussi se pencher sur l'impact communautaire des secteurs de l'emploi, y compris la programmation climato-intelligente qui évite les industries fortement extractives et les commerces induisant la pollution, et qui encourage les employeurs de tous les secteurs à adopter des pratiques durables dans leurs industries.



Leçon de prudence

Suite à une catastrophe ayant détruit de nombreux bateaux traditionnels, une organisation remplace ces bateaux par des embarcations plus modernes. Elle renforce également les capacités d'une coopérative de pisciculteurs afin d'améliorer leurs techniques de pêche mais elle omet d'évoquer les impacts sur l'environnement et les considérations de durabilité. De ce fait, la région connaît la surpêche et un endommagement des récifs locaux.



Annexe

Outils liés au marché et cadres
d'évaluation

<i>Thème</i>	<i>Outil</i>	<i>Usages</i>	<i>Où trouver cet outil</i>
Norme pour l'analyse des marchés	Normes minimales pour l'analyse des marchés (MiSMA) (Norme associée à Sphère)	Références reconnues pour tout exercice d'analyse de marché afin de veiller à la qualité de la riposte humanitaire et des plans d'urgence associés Convient aux évaluations de marché des besoins élémentaires et des secours humanitaires ; accent sur les situations de crise	Cash Learning Partnership (CaLP): http://cashlearning.org/ > Ressources > Recherche Misma
Analyse de marché	Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence (EMMA)	Utile pour comprendre les tendances du marché pour un système de marché spécifique en temps de crise ; peut être utile pour un large éventail d'approches d'interventions en faveur du relèvement économique Convient à l'évaluation de marchés spécifiques pour le relèvement économique, une gamme d'options d'intervention, une gamme d'environnements de crise et de relèvement	Trousse à outils EMMA : http://www.emma-toolkit.org/toolkit
	Analyse de marché pré-crise (PCMA)	Conseils supplémentaires pour les analyse EMMA créées dans le cadre de périodes préalables à une crise ; permet de comparer l'information d'une PCMA (avant la crise) aux résultats d'une EMMA (durant la crise) afin de planifier des stratégies de relèvement du marché Convient à l'évaluation de marchés spécifiques pour le relèvement économique, une gamme d'options d'intervention, des crises cycliques et prévisibles	Trousse à outils EMMA : http://www.emma-toolkit.org/what-pcma

<i>Thème</i>	<i>Outil</i>	<i>Usages</i>	<i>Où trouver cet outil</i>
	Rapid Assessment for Markets (RAM)	Conseil pour une évaluation de marché peu gourmande en ressources en contexte de crise ; axé sur l'emplacement plutôt que sur des marchés spécifiques Convient aux besoins élémentaires et à la sécurité alimentaire (secours humanitaires) ; de 48 heures à 3 semaines après la crise	Comité international de la Croix-Rouge (CICR) : https://www.icrc.org > Resource Center
	Market Analysis Guidance (MAG)	Comprend des conseils pour un cycle de programme complet ; peut couvrir de multiples systèmes de marché dans la zone cible (moins approfondi qu'EMMA ou MSD) Convient aux secours humanitaires et au relèvement économique ; première année qui suit la crise	CICR : https://www.icrc.org > Resource Center
	Market Information and Food Insecurity Response analysis (MIFIRA)	Pour concevoir des activités sensibles au marché, axées sur la distribution dans le domaine de la sécurité alimentaire Convient à la sécurité alimentaire (secours humanitaires) ; axé sur les situations de crise ; peut aussi s'appliquer au relèvement	http://barrett.dyson.cornell.edu/MIFIRA/
	Trousse d'outils d'évaluation du marché pour les dispensateurs de formation professionnelle et les jeunes	Ressources et activités pour aider à planifier une programmation destinée aux jeunes et une formation professionnelle Convient au relèvement économique et aux programmes en matière d'emploi, axé sur les jeunes	Commission des femmes pour les réfugiés (WRC) : https://www.womensrefugeecommission.org > Resources
	L'approche PMSD (Participatory Market Systems Development)	Mode d'emploi sur les outils et techniques de cartographie participative Convient pour mobiliser les acteurs marginalisés et pour une planification participative ; contextes de relèvement	Practical Action : http://www.pmsdroadmap.org/

<i>Thème</i>	<i>Outil</i>	<i>Usages</i>	<i>Où trouver cet outil</i>
	Guide opérationnel de la démarche « Faire fonctionner les marchés au bénéfice des pauvres » (M4P)	<p>Utile pour une analyse approfondie afin d'informer une stratégie d'intervention ; destiné à la programmation à long terme (pas d'axe spécifique sur des contextes de crise)</p> <p>Convient à la sélection et l'évaluation de marchés spécifiques, relèvement économique fondé sur la facilitation ; contextes du développement et du relèvement</p>	Beam Exchange : https://beamexchange.org/guidance/m4pguide
Analyse d'économie politique	Département britannique pour le développement international (DFID) - Political Economy Analysis 'How to Note'	<p>Conseils pour comprendre comment sont distribués le pouvoir et les ressources ; peut être intégré à d'autres analyses de marché</p> <p>Convient à toute une gamme d'interventions ; crise prolongée, relèvement et développement</p>	Overseas Development Institute : https://www.odi.org > Publications
	Understanding Policy Change : How to Apply Political Economy Concepts in Practice	<p>Présente les mécanismes essentiels et la logique à l'origine de l'économie politique et apprend aux lecteurs à reconnaître ces mécanismes dans leur travail quotidien lié au développement</p> <p>Convient pour donner une vue d'ensemble du raisonnement en économie politique</p>	Banque mondiale : https://www.worldbank.org > Publications
Genre et marchés	Le genre dans les chaînes de valeur	<p>Boîte à outils pour intégrer la dimension de genre dans une évaluation de marché, de type EMMA, PCMA ou MSD</p> <p>Convient pour faire en sorte que la notion de genre soit incluse dans les évaluations des systèmes de marché</p>	Agri Pro Focus : http://agriprofocus.com/intro > Menu > Base de connaissances

<i>Thème</i>	<i>Outil</i>	<i>Usages</i>	<i>Où trouver cet outil</i>
	Guidelines for Integrating Gender-based Violence Interventions in Humanitarian Action	Aide les acteurs des moyens de subsistance et les communautés affectées par une crise à coordonner, planifier, mettre en œuvre, suivre et évaluer les actions essentielles pour la prévention et l'atténuation de la violence sexiste dans le secteur des moyens de subsistance Convient pour donner une vue d'ensemble de l'intégration des problèmes de violence sexiste à travers tout le cycle de programme	Global Protection Cluster : http://www.globalprotectioncluster.org/ > Tools and Guidance > Essential Protection Guidance and Tools > Gender-Based violence
	CLARA : Analyse des moyens de subsistance et des risques par cohorte	Orientations et outils à l'intention des praticiens du terrain qui veulent évaluer, concevoir et surveiller des interventions sensibles au genre et sûres en matière de moyens de subsistance. L'Annexe 3 des Orientations élargit l'analyse EMMA pour inclure l'analyse des risques liés au genre. Convient pour la collecte et l'analyse des données de genre ; les situations d'urgence ; peut s'appliquer au contexte du relèvement	WRC : https://www.womensrefugeecommission.org/ > Resources > Livelihoods
Marchés des semences	Seed System Security Assessment	Utile pour des évaluations approfondies des semences pour la sécurité alimentaire ou la programmation axée sur les intrants Convient pour les semences ; les situations de crise et le relèvement	Seed System : http://seedssystem.org > Assessment Tools
Évaluation des besoins des ménages	Household Economy Analysis (HEA)	Analyse approfondie des besoins des ménages ; permet de créer des profils de richesses et de moyens de subsistance pour des groupes cibles ; collecte de données détaillées sur les ménages Convient à toute une gamme d'interventions et de contextes	Approche de l'économie des ménages : http://www.heawebsite.org/about-household-economy-approach

<i>Thème</i>	<i>Outil</i>	<i>Usages</i>	<i>Où trouver cet outil</i>
Suivi du contexte (prix)	MARKit	Conseils et formulaires pour le suivi des prix Convient pour un suivi continu des prix du marché ; contextes variés	Catholic Relief Services : http://www.crs.org/ > Research & Publications > Emergency Response and Recovery
	PAM : Market Analysis Guidelines	Orientations générales et outils pour l'analyse de marché, avec une attention particulière sur l'analyse de l'évolution des prix au fil du temps ; pour les utilisateurs qui disposent déjà d'une certaine expérience en matière d'analyse du marché Convient pour un suivi continu des prix du marché et une évaluation des marchés alimentaires ; contextes variés	Programme alimentaire mondial : http://www.wfp.org/content/market-analysis-guidelines
Suivi et évaluation	DCED Standard for Results Measurement	Utile pour surveiller les programmes dans des systèmes de marché complexes d'une manière normalisée et systématique	Donor Committee for Enterprise Development : http://www.enterprise-development.org/measuring-results-the-dced-standard/
Évaluation plurisectorielle	MIRA – Évaluation multisectorielle initiale rapide	Couvre les dimensions de statut et d'impact, les vulnérabilités et les risques ainsi que les tendances et les manques d'information dans les crises humanitaires	Comité permanent interorganisations : https://interagencystandingcommittee.org/ > Resources
	Évaluation des besoins post catastrophe/ Évaluation conjointe rapide des besoins	Évaluation normalisée et détaillée après une catastrophe qui se penche sur les besoins de relèvement en matière d'infrastructures, d'abris, de moyens de subsistance et de services sociaux et communautaires	Programme des Nations Unies pour le développement : http://www.undp.org/ > Publications > Climate change and disaster risk reduction

Glossaire

Ce glossaire fournit des définitions pour les termes couramment utilisés dans les *Normes minimales pour le relèvement économique*. Ces définitions sont le fruit d'une réflexion ; le lexique commun s'appuie sur des définitions largement acceptées dans les travaux relatifs au développement économique, à la microfinance, au développement de l'entreprise, aux moyens de subsistance, au développement des marchés, à l'agriculture et à la sécurité alimentaire. Sauf indications contraires, la plupart de ces définitions sont adaptées du site web du Bureau de développement de la microentreprise de l'USAID : www.microlinks.org. Les définitions citées comme propres aux *MERS* ont été élaborées par des contributeurs aux *Normes minimales pour le relèvement économique*.

Accès Dans les services financiers, l'accès se mesure par la portée des institutions financières (en nombres) auprès des petites et microentreprises, avec des produits et services qu'elles peuvent utiliser de façon profitable. La définition est appliquée de la même manière au développement de l'entreprise, en ce que l'accès est mesuré par le nombre d'entreprises pouvant accéder de façon profitable aux produits et services nécessaires à leurs activités, y compris les marchés.

Actifs de groupe Actifs possédés, formellement ou non, par un groupe de personnes qui exercent ensemble une activité commerciale. Les exemples d'actifs typiquement gérés par des groupes comprennent les systèmes d'irrigation par aspersion/goutte-à-goutte, l'équipement de conditionnement, les entrepôts et les générateurs. Les transferts d'actifs de groupe ont tendance à se faire à plus grande échelle (en valeur et en taille) que les transferts d'actifs individuels et sont davantage concentrés en un lieu ; une attention particulière doit donc être accordée avant le transfert à l'évaluation de l'impact sur le marché local et ses implications.

Actifs productifs Les actifs productifs se définissent comme les ressources utilisées pour générer des revenus et profits. Les personnes peuvent employer les actifs de deux manières : elles peuvent les détenir ou les contrôler directement ou elles peuvent avoir accès à des ressources qui ne leur appartiennent pas.

Affaire Une occupation, une profession, un métier ou une entité exerçant une activité économique à des fins lucratives (voir aussi *Entreprise* et *Microentreprise*).

Analyse de la chaîne de valeur Met l'accent sur la dynamique des liens réciproques au sein d'un secteur productif, en particulier la façon dont les entreprises et les pays sont intégrés au niveau mondial. Si elle comprend une description des acteurs de la chaîne de valeur et une analyse des contraintes le long de la chaîne (comme le font les analyses sectorielles traditionnelles), une analyse de la chaîne de valeur remédie à une importante faiblesse de l'analyse traditionnelle, qui tend à être statique et à se limiter aux frontières nationales. Une analyse de la chaîne de valeur se concentre sur les liens réciproques et, ce faisant, met en lumière le déroulement dynamique des activités économiques, organisationnelles et coercitives entre les producteurs de différents secteurs, même à l'échelle mondiale. (Voir aussi *Analyse de marché*.)

Analyse du marché Processus consistant à évaluer et comprendre les principaux traits et caractéristiques d'un système de marché de façon à pouvoir formuler des prévisions sur l'évolution des prix, des disponibilités et de l'accès, et à pouvoir décider s'il convient d'intervenir et comment. Le terme « évaluation de marché » peut aussi être utilisé pour décrire ce processus. (Voir aussi *Analyse de la chaîne de valeur*.)

Approche progressive Une approche de programmation fondée sur le principe que tout projet peut se décomposer en une série d'étapes. Chaque phase présente un point de départ précis, des tâches bien définies et un point final spécifique.

Bilan Par « bilan », il est généralement fait référence à l'examen post-intervention de la performance et des effets d'un programme, par exemple ses résultats ou son impact (*MERS*). (Voir aussi *Évaluation*).

Chaîne de marché Voir aussi *Sous-secteur*, *Chaîne de valeur* et *Système de marché*.

Chaîne de valeur Décrit la gamme complète d'activités nécessaires pour faire passer un produit ou service de sa conception à son utilisation finale et au-delà ; elle inclut des activités comme la conception, la production, la commercialisation, la distribution et le soutien au client final. Les activités qui composent une chaîne de valeur peuvent être comprises dans une seule et même entreprise ou être réparties entre plusieurs sociétés. Les activités d'une chaîne de valeur peuvent être se limiter à un seul et même lieu géographique ou s'étendre sur des régions plus vastes. Les chaînes de valeur mondiales sont réparties entre différentes sociétés et s'étendent sur de vastes régions du globe. Les études montrent que les chaînes de valeur mondiales se sont davantage répandues et sont devenues beaucoup plus élaborées à la fin du vingtième siècle. Aujourd'hui, le processus de développement économique ne peut plus être isolé de ces systèmes mondialisés. Cela signifie que les sociétés et les travailleurs de lieux très éloignés ont aujourd'hui des influences les uns sur les autres plus que jamais dans le passé. Certaines de ces influences sont simples et directes, comme lorsqu'une entreprise d'un pays donné ouvre une nouvelle usine ou un centre d'ingénierie dans un autre pays. D'autres sont plus complexes, comme lorsqu'un pays passe un contrat avec une entreprise d'un autre pays afin de coordonner la production dans des usines appartenant à une autre société d'un troisième pays, et ainsi de suite (voir aussi *Sous-secteur*).

Choc Événements généralement soudains et irréguliers qui affectent sensiblement la capacité d'un ménage ou d'une entreprise à générer des revenus par des moyens réguliers. Au niveau d'une économie ou du marché, un choc est un événement qui perturbe la structure établie des échanges et les tendances. Les effets d'un choc varient entre les ménages, les entreprises et les marchés.

Compétitivité Capacité d'une entreprise ou d'un pays à faire face à la concurrence d'autres entreprises ou d'autres pays, sur la base du prix, de la qualité, du caractère unique et/ou de tout autre critère apprécié d'un point de vue social ou environnemental. La compétitivité fait également référence à une croissance durable de la productivité conduisant à une amélioration du niveau de vie des citoyens ordinaires. Améliorer et maintenir la compétitivité dépend de la capacité à innover. Dans la mesure où l'avantage compétitif d'une entreprise dépend du système commercial et de l'environnement politique dans lesquels elle opère, la compétitivité à tous les niveaux est interdépendante. Ainsi, réussir à maintenir un bon niveau de compétitivité dépend non seulement de la capacité des sociétés à innover, mais aussi de la performance des liens en amont et en aval dans leurs chaînes de valeur respectives.

Coopération interentreprises Se définit comme une entente stratégique entre deux ou plusieurs entreprises concernant l'échange, le partage ou le codéveloppement de produits, technologies ou services et couvrant toute une gamme d'accords entre grandes, moyennes, petites ou microentreprises, y compris les octrois de licence et relations de sous-traitance, la technologie, le marketing et autres formes de partenariat stratégique. Le principal motif de cette coopération est l'amélioration de la position concurrentielle ou de l'emprise sur le marché, la réduction du coût des transactions et l'accès aux connaissances et à l'apprentissage organisationnels. La coopération interentreprises peut être un mécanisme efficace pour le renforcement des capacités dans certains domaines, comme la technologie, l'amélioration de la qualité des produits et processus, le marketing et le savoir-faire en matière de gestion, particulièrement pour les microentreprises et les PME. (Voir aussi *Liens d'affaires*, *Coopératives* et *Groupements de producteurs*.)

Coopératives² Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Le modèle coopératif de l'entreprise peut être appliqué à toute activité commerciale. Les coopératives existent dans les secteurs économiques traditionnels, comme l'agriculture, la pêche, les services financiers et services au consommateur, le logement et la production (coopératives ouvrières). On trouve aussi des coopératives dans toute une gamme de secteurs et d'activités, comme le partage de véhicules, la garde d'enfants, les soins de santé et les services sociaux, les funérailles, les orchestres et les sociétés philharmoniques, les écoles, le sport, le tourisme, les services d'utilité publique (p. ex. électricité, eau, gaz) et les transports (p. ex. taxis, bus). (Voir aussi *Actifs de groupe* et *Groupements de producteurs*.)

Corruption³ Abus de pouvoir à des fins de gains privés, y compris la corruption financière, comme la fraude, la subornation et les pots-de-vin. La corruption comprend également des avantages non financiers, comme la manipulation ou le détournement de l'aide humanitaire au profit de groupes non cibles, ou l'affectation des ressources de secours en échange de faveurs sexuelles, d'un traitement de faveur dans l'attribution d'aide ou des procédures de recrutement au profit d'amis ou de proches, ainsi que la coercition et l'intimidation du personnel ou des bénéficiaires pour fermer les yeux sur des faits de corruption ou pour y participer.

Coûts d'exploitation Dans le contexte des services financiers, partie des coûts d'un programme qui couvre les coûts relatifs au personnel et autres frais administratifs, l'amortissement des immobilisations corporelles et les pertes sur crédits.

Coûts financiers Aussi appelés « coût des ressources », il s'agit du coût des fonds recueillis par une institution de microfinance pour couvrir ses prêts. Selon le contexte, ils peuvent inclure le coût des intérêts versés aux déposants ou à d'autres investisseurs financiers, le taux d'inflation et le coût d'opportunité des fonds reçus sous forme de subventions ou de prêts à taux préférentiels provenant de bailleurs de fonds, de gouvernements ou d'organisations caritatives.

Coûts d'opportunité Valeur d'un ensemble donné de ressources dans son utilisation de substitution la plus productive. Dans le cas des bénéficiaires d'une intervention de relèvement économique, fait référence à la valeur d'une autre production qu'ils auraient pu réaliser avec les actifs en question (p. ex. d'autres activités auxquelles ils auraient pu consacrer leur temps ou une autre culture qu'ils auraient pu cultiver sur leurs terres).

Crédit à taux subventionné Fourniture de prêts sur la base de taux d'intérêt et de frais ne couvrant pas la totalité des coûts à long terme de la fourniture de ces prêts.

Croissance économique⁴ «Modification quantitative ou expansion de l'économie d'un pays. La croissance économique se mesure habituellement comme le pourcentage d'augmentation du produit intérieur brut (PIB) ou du produit national brut (PNB) sur une année. Une économie peut soit se développer de manière « extensive » en utilisant davantage de ressources (qu'elles soient physiques, humaines ou naturelles) ou de manière « intensive » en utilisant les mêmes quantités de ressources plus efficacement (de manière plus productive). Une croissance économique intensive exige un développement économique. »

Développement de l'entreprise Le développement de l'entreprise suppose le soutien des activités économiques tant par les particuliers que par les entreprises, allant du travail indépendant aux grandes opérations commerciales, à caractère formel ou informel. Il peut inclure le soutien direct aux entreprises mais il fait aussi référence aux interventions destinées à contribuer au fonctionnement plus efficace de tout un système de marché ou de toute une chaîne de valeur de manière à aider les bénéficiaires cibles à accroître leurs revenus.

Développement économique Différents groupes définissent la vaste catégorie du développement économique en fonction de leur groupe cible et de leur champ d'expertise. Ces définitions incluent : les « améliorations dans l'utilisation efficace des ressources visant à économiser le capital humain, fabriqué ou naturel, tout en maintenant ou en augmentant la production de biens et de services »⁵ ; et « le processus selon lequel des économies nationales simples à faible revenu se transforment en économies industrielles modernes. Bien que le terme soit parfois utilisé comme un synonyme de la croissance économique⁶, généralement il est employé pour décrire un changement dans l'économie d'un pays en relation avec des progrès qualitatifs et quantitatifs⁷. »

Développement des marchés Le développement des marchés, tel que le définit le Réseau SEEP, est un sous-domaine du développement du secteur des entreprises, dans lequel des programmes de développement cherchent à aider les micro et petites entreprises à participer et à tirer profit des marchés existants et potentiels dans lesquels elles font des affaires (y compris les marchés d'intrants et de soutien, ainsi que les marchés finaux). Reconnaissant que les petites et microentreprises n'opèrent pas en vase clos mais font partie d'un marché plus vaste, le développement des marchés entend mettre en œuvre des programmes qui tiennent compte des forces et des tendances du marché. Cela peut exiger que les programmes agissent non seulement au niveau des petites entreprises individuelles ou des ménages, mais aussi avec de plus grandes entreprises, des associations ou des institutions publiques qui jouent un rôle actif et exercent une influence sur les marchés. Le but ultime des programmes de développement des marchés est de stimuler une croissance économique durable qui réduise la pauvreté, en veillant principalement à ce que les propriétaires de petites entreprises et leurs employés prennent part à la croissance et en tirent profit.

Développement de la microentreprise Toute action mise en œuvre par des bailleurs de fonds, donateurs, les autorités d'un pays d'accueil ou des organisations non gouvernementales dans le but d'améliorer la vie des pauvres en favorisant la création de micro et petites entreprises et/ou l'accroissement de leur rentabilité.

Entrepreneuriat social⁸ Les entrepreneurs sociaux stimulent l'innovation et la transformation sociales dans différents domaines, y compris l'éducation, la santé, l'environnement et le développement des entreprises. Ils poursuivent des objectifs de réduction de la pauvreté avec le zèle de l'entrepreneur, des méthodes commerciales et le courage d'innover et de surmonter les pratiques traditionnelles. Un entrepreneur social, un peu comme un entrepreneur d'affaires, bâtit des organisations solides et pérennes, qui sont mises en place comme des entreprises sans but lucratif ou comme des sociétés.

Entreprise⁹ Une entreprise est une entité qui se livre à une activité économique, quelle que soit sa forme juridique. Les programmes de développement de l'entreprise se concentrent sur les travailleurs indépendants, les entreprises familiales, les partenariats ou les entreprises collectives (p. ex. les associations, les coopératives, les groupes informels) qui exercent régulièrement une activité économique. (Voir aussi *Microentreprise* pour une définition des micro, petites et moyennes entreprises en fonction du revenu et du nombre d'employés.)

Entreprise moyenne Voir *Microentreprise et Petites et moyennes entreprises*.

Environnement favorable Un environnement de politiques, réglementations, institutions et de gouvernance économique qui favorise la croissance économique.

Étude d'impact Consiste à évaluer l'impact d'un projet et à prouver l'attribution en comparant les résultats réels par rapport au cas de figure opposé ; estimation de ce qui se serait passé si le projet n'avait pas été mis en œuvre. La meilleure façon d'évaluer l'impact d'un projet est au moyen d'une enquête longitudinale par sondage utilisant une méthodologie expérimentale ou quasi expérimentale en vue de comparer un échantillon de participants à un projet à un groupe témoin de non-participants, similaire en tout autre point. L'impact est parfois mesuré en sondant les opinions des participants ou d'experts. Si ces enquêtes qualitatives peuvent effectivement être utilisées comme suppléments à des enquêtes longitudinales, elles ne sauraient constituer des substituts satisfaisants aux approches supérieures.

Évaluation « Évaluation » fait généralement référence à des travaux de recherche (aussi bien personnels que de synthèse) réalisés avant, puis de temps à autre pendant, une intervention de relèvement économique sur les systèmes de marché, les bénéficiaires et les conditions environnantes (*MERS*). (Voir aussi *Bilan*).

Évaluation de marché¹⁰ Il s'agit d'un outil de diagnostic qui identifie les conditions et les tendances du marché actuelles, récentes et antérieures à la crise ; l'offre et la demande de biens et de services ; les caractéristiques et les engorgements de l'offre et des chaînes de valeur ; les impacts de la crise sur les marchés ; la viabilité des opportunités de génération de revenu, des occupations et du développement d'entreprise ; ainsi que l'étendue de l'accès et des obstacles pour les populations affectées par la crise.

Évaluation rapide¹¹ L'évaluation rapide s'effectue en se rendant sur un certain nombre de sites pour récolter des données primaires (nouvelles) auprès d'informateurs clés et lors d'entretiens avec des groupes, ainsi que parfois, en demandant à un nombre limité de ménages de répondre à un questionnaire. Il s'agit de comprendre suffisamment la situation pour décider, le cas échéant, du type d'intervention nécessaire ainsi que de l'ampleur et du calendrier de cette intervention. Une évaluation rapide aboutit généralement à un rapport dans un délai pouvant aller d'une semaine (lorsque la zone touchée est petite et/ou la population homogène) à six semaines (lorsque la zone est vaste ou la population nombreuse ou hétérogène).

Facilitateur Il peut s'agir d'une institution ou d'un projet qui apporte un soutien indirect au développement du secteur privé. Plutôt que de fournir des services directs, un facilitateur orchestre des interventions qui renforcent les capacités locales pour fournir des services commerciaux ou des solutions (à des contraintes récurrentes), de préférence par le biais de prestataires existants du secteur privé. Les services ou solutions peuvent inclure l'accès aux marchés, le développement/la conception de produits, l'accès à la technologie, la formation, des services d'experts conseils, des liens à des services financiers, des intrants améliorés ou des services de plaidoyer.

Grouperments de producteurs Personnes engagées dans la production de produits similaires qui se sont organisées pour réaliser des économies d'échelle et des gains de productivité ou de commercialisation. En (coopérant et en) s'organisant en groupements de producteurs, les petites et microentreprises sont souvent en mesure 1) d'améliorer leur accès aux matières premières et d'en réduire le coût par des achats en vrac ; 2) d'accroître leur productivité en partageant leurs compétences et leurs ressources de production ; 3) d'améliorer la qualité et la valeur marchande de leurs produits grâce à des normes de production communes et des spécifications de produit axées sur le marché ; 4) de faciliter l'accès aux financements disponibles ; 5) d'obtenir des services commerciaux essentiels par le biais de mécanismes intégrés ou de rémunération à l'acte ; et 6) de renforcer leur position sur le marché en offrant la qualité, la quantité et les types de produits que demandent de nombreux acheteurs. (Voir aussi *Coopératives* et *Coopération interentreprises*.)

Groupes vulnérables Les populations vulnérables se définissent comme les groupes de personnes qui sont typiquement exclues, défavorisées ou marginalisées sur la base de leurs caractéristiques économiques, environnementales, sociales ou culturelles. Si beaucoup de groupes répondent à cette description (p. ex. les personnes souffrant d'un handicap, les personnes qui vivent avec le VIH et les réfugiés), les populations très pauvres, les femmes défavorisées et les jeunes à risque sont les trois groupes communément ciblés par les programmes de développement. Il est important de tenir compte du fait que ces groupes ne sont pas homogènes et que tous les membres de ces groupes ne sont pas nécessairement vulnérables. En particulier, il y a beaucoup de femmes et de jeunes dont le contexte social et les circonstances personnelles font qu'ils ne sont pas vulnérables.

Impact Modification apportée délibérément à l'un des objectifs de haut niveau d'un programme, comme la croissance des entreprises ou du revenu des ménages. On doit le distinguer des réalisations intermédiaires des projets, comme le nombre de producteurs organisés ou le nombre de formations dispensées.

Inclusion financière¹² L'offre d'un éventail complet de services financiers de qualité à tous ceux qui sont financièrement capables, par un ensemble de prestataires.

Institution/organisation de microfinance (IMF ou OMF) Organisation dont les activités consistent exclusivement ou en majeure partie à fournir des services financiers aux microentrepreneurs.

Intégration du marché Un système de marché est intégré lorsque les relations entre les acteurs des marchés locaux, régionaux et nationaux fonctionnent bien. Dans un système de marché intégré, tout déséquilibre de l'offre et la demande dans un domaine donné est compensé par le mouvement relativement facile des marchandises en provenance d'autres marchés voisins et régionaux.

Interventions indirectes Interventions visant les négociants, grossistes, fonctionnaires ou décideurs – c'est-à-dire les parties qui ne sont pas les bénéficiaires ultimes ciblés par l'intervention – et qui débouchent sur des avantages pour la population cible finale. À titre d'exemple d'une intervention indirecte, on peut citer la remise en état de liaisons infrastructurelles clés en vue d'accroître les échanges et de créer des emplois pour les personnes affectées par une crise (*MERS*).

Interventions monétaires¹³ Ensemble des programmes qui prévoient la distribution directe aux bénéficiaires d'argent (ou de coupons en échange de biens ou services). Dans le contexte humanitaire, le terme est utilisé pour désigner la fourniture d'assistance monétaire ou de coupons à des bénéficiaires, qu'il s'agisse de particuliers, de ménages ou de communautés, et non au gouvernement ou à d'autres acteurs étatiques. Les interventions monétaires englobent tous les types d'assistance monétaire, y compris les coupons. Cela exclut les transferts de fonds et la microfinance dans les interventions humanitaires (bien que les institutions de microfinance et de transferts de fonds puissent être utilisées pour les versements). (Voir aussi *Transfert monétaire*.)

Inventaires des écosystèmes sensibles (IES)¹⁴ Les IES identifient systématiquement les écosystèmes terrestres écologiquement fragiles et exposés à des risques dans une région donnée et les cartographient, dans le but d'encourager des décisions en matière d'affectation des sols qui permettront de veiller à l'intégrité continue de ces écosystèmes.

Lean data Processus qui consiste à intégrer les mesures et la collecte de données dans les activités principales d'une société et à utiliser les bons outils pour recueillir rapidement des informations, pour améliorer la maîtrise des performances tout en réduisant au minimum le temps et les coûts associés aux approches métriques traditionnelles (*MERS*).

Liens d'affaires Les liens d'affaires sont des relations mutuellement bénéfiques entre entreprises situées au même niveau de la chaîne de valeur (liens horizontaux) ou à des niveaux différents (liens verticaux) qui éliminent les obstacles à tous les niveaux de la chaîne pour soutenir des relations avantageuses pour tous. Les liens d'affaires sont parfois appelés des « liens commerciaux ». (Voir aussi *Liens horizontaux* et *Liens verticaux*).

Liens avec le marché Voir aussi *Liens d'affaires*, *Analyse de la chaîne de valeur* et *Sous-secteur*.

Liens horizontaux Interactions et relations commerciales et non commerciales entre des sociétés ou des particuliers remplissant les mêmes fonctions dans un système de marché (p. ex. entre plusieurs grossistes). Les liens horizontaux tendent à être des accords de coopération à plus long terme entre sociétés impliquant l'interdépendance, la confiance et une mise en commun des ressources dans le but d'atteindre conjointement des objectifs communs. Les liens horizontaux tant formels qu'informels peuvent contribuer à réduire les coûts de transaction, à réaliser des économies d'échelle et à accroître l'efficacité et la compétitivité d'un secteur. Ces liens facilitent également l'apprentissage collectif et le partage des risques tout en augmentant le potentiel de modernisation et d'innovation.

Liens verticaux Liens entre acteurs à différents niveaux d'une chaîne de valeur ou d'un système de marché, p. ex. acheteurs et vendeurs. Outre l'achat et la vente, les liens verticaux permettent les échanges de connaissances, d'informations et de services techniques, financiers et commerciaux.

Marché¹⁵ Le marché est une structure formelle ou informelle (pas nécessairement un endroit physique) dans lequel des acheteurs et des vendeurs échangent des biens, de la main-d'œuvre ou des services contre de l'argent ou d'autres biens. Le terme « marché » peut simplement vouloir dire le lieu où les biens et services sont échangés. Les marchés sont parfois définis par les rapports de force entre l'offre et la demande plutôt que par leur emplacement géographique, p. ex. « les céréales importées constituent 40 pour cent du marché ».

Microentrepreneur Propriétaire ou dirigeant d'une microentreprise, parfois une personne défavorisée sur le plan économique, social ou éducatif et n'ayant généralement pas accès au système bancaire commercial formel et aux services traditionnels d'appui au développement de l'entreprise.

Microentreprise Très petite entreprise détenue et exploitée par des personnes pauvres, habituellement dans le secteur informel, comptant dix travailleurs ou moins, y compris le microentrepreneur et tous les travailleurs de sa famille non rémunérés. Elle peut inclure aussi la production agricole, du moment que l'activité répond par ailleurs à la définition (USAID). Par ailleurs, la Banque mondiale définit une microentreprise comme ayant un total d'actifs ne dépassant pas 100 000 USD et un total annuel des ventes ne dépassant pas 100 000 USD (il convient de noter que ces chiffres, s'ils sont plus ou moins compatibles avec ceux utilisés par la plupart des autres institutions financières internationales, sont fortement tributaires du choix de cette définition (ou de toute autre)¹⁶. La Commission européenne définit une microentreprise comme une entreprise qui emploie moins de 10 personnes avec un chiffre d'affaires annuel et/ou un bilan annuel qui n'excède pas 2 millions d'euros¹⁷. (Voir aussi *Petites et moyennes entreprises*.)

Microfinance Fourniture de services financiers adaptés aux besoins des personnes à faible revenu, comme les microentrepreneurs, en particulier l'octroi de petits prêts, l'acceptation de petits montants d'épargne en dépôt et l'offre de services de paiement nécessaires aux microentrepreneurs et à tous ceux qui peuvent ne pas avoir accès aux services financiers classiques.

Modalité¹⁸ Forme de transfert d'actifs (monétaire, bons d'achat, en nature ou un mélange de ceux-ci).

Modernisation Fait référence à un changement de mentalité, une amélioration des compétences, au développement de nouveaux modèles ou de nouveaux produits s'appuyant sur la connaissance des clients, à l'emploi de nouvelles technologies, à l'adoption de nouvelles fonctions à l'intérieur d'une chaîne de valeur et à d'autres mesures conduisant à une plus grande compétitivité. Moderniser peut inclure le développement de produit, un transfert de technologie, la formation de la main-d'œuvre, des liens efficaces en amont avec les fournisseurs, ainsi que l'utilisation de la technologie de l'information permettant aux entreprises d'identifier de nouveaux marchés et d'y être présentes en faisant face à la concurrence. L'organisation des micro et petites entreprises est souvent la première étape dans l'établissement de liens efficaces en amont avec leurs fournisseurs.

Moyens de subsistance¹⁹ Un moyen de subsistance comprend les capacités, les actifs (y compris les ressources matérielles et sociales) et les activités permettant de vivre. Un moyen de subsistance est durable lorsqu'il peut résister à divers stress et chocs et se rétablir ensuite, et préserver ou améliorer les actifs et capacités, sans pour cela porter atteinte à la base de ressources naturelles. Le HCR en donne la définition suivante : « Les moyens de subsistance sont des activités qui permettent à des gens de se procurer les biens de première nécessité pour vivre comme la nourriture, l'eau, un abri et des vêtements. Pratiquer un moyen de subsistance signifie acquérir les connaissances, les compétences, le réseau social, les matières premières et d'autres ressources pour satisfaire des besoins individuels ou collectifs sur une base durable et dans la dignité²⁰. »

Organisation de mise en œuvre Dans le contexte d'un relèvement économique, toute organisation gouvernementale ou non gouvernementale fournissant directement de l'aide aux microentreprises ou poursuivant d'autres activités destinées à améliorer l'environnement pour la performance des microentreprises.

Pérennité La pérennité ou la durabilité des effets d'un projet exige le renforcement des capacités locales en vue de faire face aux contraintes récurrentes. Les contraintes récurrentes de la chaîne de valeur doivent être surmontées par des efforts de réformes politiques ou réglementaires et des solutions commerciales pour soutenir les services (commerciaux et financiers) et de meilleurs intrants. De surcroît, les interventions doivent être temporaires et il convient de formuler une stratégie de retrait explicite dès le début (et non à la fin du projet) pour faire en sorte que les impacts soient durables une fois que les activités du projet prennent fin.

Pérennité/autosuffisance opérationnelle Situation dans laquelle une organisation génère des revenus suffisants grâce à ses clients pour couvrir la totalité de ses coûts d'exploitation.

Pérennité financière Le degré auquel une organisation perçoit des revenus suffisants de ses services pour couvrir l'intégralité des coûts de ses activités : coûts d'exploitation, coût des ressources (voir aussi *Coûts financiers*) et pertes anticipées.

Pérennité financière totale Situation dans laquelle les revenus qu'une organisation génère auprès de ses clients couvrent les coûts (d'opportunité) totaux de ses activités, en lui permettant ainsi de continuer ses opérations à un rythme régulier ou croissant sans le soutien constant des pouvoirs publics, des organismes donateurs ou des organisations caritatives. Lorsqu'on l'applique à une institution de services financiers, la pérennité financière totale exige que les intérêts et les frais que l'institution perçoit pour ses prêts égalent ou dépassent la somme de ses coûts d'exploitation et de ses coûts financiers, ces derniers étant calculés en fonction du coût d'opportunité.

Personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDIP) Il s'agit de particuliers ou de groupes de personnes qui ont été forcés de quitter leur domicile ou leur lieu habituel de résidence, en particulier à la suite, ou pour éviter les effets, d'un conflit armé, d'une situation de violence généralisée, de violations des droits de l'homme ou d'une catastrophe naturelle ou anthropique, et qui n'ont pas traversé de frontière internationale reconnue.

Petites et moyennes entreprises (PME) La Banque mondiale définit une petite entreprise comme une entreprise qui compte jusqu'à 50 employés, dont les actifs ne totalisent pas plus de 3 millions USD, et le total des ventes ne dépasse pas 3 millions USD, alors qu'une entreprise moyenne compte jusqu'à 300 employés, jusqu'à 15 millions USD d'actifs et des ventes annuelles à hauteur maximum de 15 millions USD²¹. La Commission européenne définit une petite entreprise comme une entreprise qui emploie moins de 50 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel et/ou un bilan annuel ne dépassant pas 10 millions d'euros, alors qu'une entreprise moyenne emploie moins de 250 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel ne dépassant pas 50 millions d'euros et un bilan n'excédant pas 43 millions d'euros²². Parfois aussi abrégé en MPME – microentreprises et petites et moyennes entreprises (voir aussi *Entreprise* et *Microentreprise*).

Programmation fondée sur le marché Aussi appelée « intervention fondée sur le marché », cette expression décrit les projets qui travaillent par l'intermédiaire des marchés locaux ou les soutiennent. Elle couvre tous les types d'engagements avec les systèmes de marché, depuis les actions pour monter une intervention de secours jusqu'au renforcement proactif et catalyseur des systèmes de marché locaux ou des plateformes marchandes.

Protection des actifs Le plus souvent, cette expression fait référence à des actions visant à éviter la vente ou la consommation d'actifs par des transferts monétaires ou d'actifs (p. ex. bons d'achat, aide alimentaire), mais elle peut aussi inclure des activités ayant pour but de protéger physiquement les ressources naturelles et les biens d'un ménage et d'assurer l'accès à des ressources collectives ou de plus grande portée (comme les terres, l'eau ou des installations gérées par la communauté), ainsi que des efforts visant à faire en sorte que la législation locale et les normes culturelles ne mettent pas en danger les actifs de la population.

Réduction des risques de catastrophe²³ Il s'agit du concept et de la pratique consistant à diminuer les risques de catastrophe par des efforts systématiques d'analyse et de gestion des causes de catastrophe, notamment en limitant l'exposition aux dangers, en réduisant les facteurs de vulnérabilité qui pèsent sur les personnes et les biens, en assurant une gestion judicieuse de la terre et de l'environnement et en améliorant la préparation aux événements dangereux.

Relèvement économique²⁴ Le processus consistant à stimuler la croissance de l'économie locale d'une zone à travers le développement du marché, le renforcement des entreprises nouvelles et existantes, et la création d'emplois dans le secteur privé et les institutions publiques, notamment en reconstruisant les infrastructures requises pour permettre les échanges et le commerce sur les marchés locaux, nationaux, régionaux et internationaux. Le relèvement économique à l'issue d'un conflit ou d'une catastrophe devrait être un processus transformationnel s'attachant à reconstruire en mieux et différemment, qui exige « une combinaison de réformes politiques, juridiques, institutionnelles et économiques profondes » sur lesquelles s'appuie un développement qui s'auto-entretient.

Remises de fonds²⁵ Définies comme « le revenu ou les biens reçus par des particuliers ou des ménages en provenance de personnes qui vivent ailleurs », les remises de fonds sont le plus souvent des sommes d'argent que les migrants gagnent à l'étranger et qu'ils envoient à leurs familles dans leur pays d'origine par le biais de transferts formels (c.-à-d. par des banques ou des opérateurs de transfert) ou de transferts informels (c.-à-d. par des circuits sociaux ou officieux).

Résilience²⁶ Il s'agit de la capacité des personnes, des ménages, des communautés, des pays et des systèmes, d'atténuer, de s'adapter et de se relever des chocs et des stress d'une manière qui réduit la vulnérabilité chronique et facilite une croissance inclusive.

Salaires justes²⁷ Il s'agit de niveaux de salaires et de mécanismes de fixation des salaires qui procurent un salaire minimum vital pour les travailleurs, tout en se conformant à la réglementation nationale en matière de salaire ; en assurant des ajustements salariaux corrects ; ce qui conduit à des développements salariaux équilibrés au sein d'une société (en ce qui concerne les écarts de salaires, les compétences, les performances individuelles et collectives, des communications internes suffisantes et des négociations collectives sur des questions salariales).

Secteur formel/économie formelle²⁸ Le secteur formel, ou l'économie formelle, fait référence aux unités économiques (p. ex. les entreprises) et aux travailleurs qui sont réglementés et protégés. En d'autres termes, le secteur formel comprend les activités économiques et les entreprises réglementées ou imposées par l'État. (Voir aussi *Secteur informel/économie informelle*).

Secteur informel/économie informelle Le secteur ou économie informelle, que l'on appelle aussi l'économie parallèle, fait référence aux travaux qui ne sont ni réglementés ni imposés par l'État. Il couvre une multitude d'activités et différents types de relations de travail et d'emploi. Le secteur informel peut inclure les travailleurs indépendants (ayant leurs propres activités ou travaillant dans des entreprises familiales), les travailleurs rémunérés dans des entreprises informelles, les employés du secteur formel exerçant des activités économiques informelles parallèles, les travailleurs non rémunérés d'entreprises familiales, les travailleurs occasionnels sans employeurs fixes et les travailleurs en sous-traitance liés à des entreprises du secteur formel ou informel. La grande majorité des travailleurs dans le monde, y compris les plus pauvres, appartiennent au secteur informel²⁹. Voir aussi *Secteur formel/économie formelle*).

Secteur privé³⁰ Comprend des entités gérées par des particuliers ou des groupes privés, le plus souvent comme des entreprises à but lucratif. Par opposition, les entreprises sous le contrôle de l'État font partie du secteur public et les organisations privées à but non lucratif sont considérées comme appartenant au secteur bénévole. (Toutefois, les administrations, les entreprises d'État et les organisations sans but lucratif participent toutes à divers systèmes de marché ; par exemple, en tant qu'employeurs, acheteurs de biens et services et parfois comme fournisseurs de biens et de services).

Services financiers Dans le contexte du développement d'entreprises, ces services incluent le crédit, l'épargne, les remises de fonds, l'assurance, le crédit-bail, et les cartes de crédit (voir *Microfinance*). Ces services ciblent généralement les personnes à faibles revenus, mais peuvent aussi inclure des entreprises de plus grande taille pour créer des possibilités d'emploi pour ces personnes.

Sous-secteur³¹ Un sous-secteur peut se définir comme l'ensemble des sociétés qui achètent et vendent aux autres afin de fournir un ensemble particulier de produits ou services à des consommateurs finaux. (Voir aussi *Chaîne de valeur*.)

Stratégie d'adaptation Efforts spécifiques déployés par les ménages pour réagir aux perturbations qui affectent leurs sources de revenus. Parmi les exemples communs de stratégies d'adaptation potentiellement négatives, on peut citer la réduction de l'apport alimentaire quotidien, la consommation d'aliments meilleur marché, la diminution des dépenses du ménage sur des postes nécessaires (comme l'habillement, les soins médicaux et l'éducation) et la réduction du nombre de personnes à charge dans le foyer.

Stratégie de retrait Le plan ou la stratégie de sortie fait référence au désengagement du subventionnement d'une intervention, en laissant des améliorations durables dans le secteur privé.

Subvention Dans le contexte du relèvement économique, on parle de subvention lorsque tout ou partie du coût d'un bien ou d'un service est payé par une source autre que l'utilisateur (p. ex. une ONG ou l'État) de sorte que l'utilisateur final ne paie pas la totalité du prix (*MERS*).

Système de marché Le réseau complexe des personnes, des structures d'échange et des règles qui déterminent comment un bien ou un service est produit, comment on y accède et comment on l'échange. On peut le concevoir comme un réseau d'acteurs du marché, soutenu par diverses formes d'infrastructures et de services, interagissant dans le contexte des règles et des normes qui dictent leur environnement d'affaires. (Voir aussi *Chaîne de valeur* et *Sous-secteur*.)

Taux du marché Taux d'intérêt ou frais en vigueur offerts sur le marché qui reflètent la situation de l'offre et la demande pour ce service et le coût de la prestation de ce service.

Transfert monétaire³² Assistance sous forme de remise d'argent (qu'il s'agisse d'argent physique/liquide ou d'argent électronique) à des bénéficiaires (particuliers, ménages ou communautés). En tant que modalité, les transferts monétaires se distinguent à la fois des coupons et de l'assistance en nature.

Travail décent³³ Le travail décent résume les aspirations des êtres humains au travail. Il regroupe l'accès à un travail productif et convenablement rémunéré, la sécurité sur le lieu de travail et la protection sociale pour les familles, de meilleures perspectives de développement personnel et d'insertion sociale, la liberté pour les individus d'exprimer leurs revendications, de s'organiser et de participer aux décisions qui affectent leur vie ; et l'égalité des chances et de traitement pour tous, hommes et femmes.

Travail des enfants³⁴ Souvent défini comme le travail qui prive les enfants de leur enfance, de leur potentiel et de leur dignité et qui nuit à leur développement physique et mental. Il fait référence à des travaux dangereux pour la santé et le développement physique, moral, social ou mental des enfants ; qui compromettent leur éducation, en les privant de toute scolarisation ; en les contraignant à abandonner prématurément l'école ou en les obligeant à accumuler des activités scolaires et professionnelles excessivement longues et trop pénibles pour eux.

Valeur ajoutée Voir aussi *Modernisation*.

Notes

1. D'après Albu, M. (2010) *Emergency Market Mapping and Analysis Toolkit*, Rugby et Oxford : Practical Action Publishing et Oxfam GB.
2. Alliance Coopérative Internationale (ICA), <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>.
3. Transparency International (2016) <<http://www.transparency.org/>>.
4. Soubbotina, Tatyana P. (2004) *Beyond economic growth: an introduction to sustainable development*. WBI learning resources series. Washington DC : Banque mondiale, <<http://documents.worldbank.org/curated/en/454041468780615049/Beyond-economic-growth-an-introduction-to-sustainable-development>>.

5. UNESCO, <http://www.unesco.org/education/tlsf/extras/tlsf_glossary.html>.
6. Encyclopaedia Britannica, <<https://www.britannica.com/topic/economic-growth>>.
7. Encyclopaedia Britannica, <<https://www.britannica.com/topic/economic-development>>.
8. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (sans date) 'What is a social entrepreneur?' <<http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur>>.
9. Commission européenne (2003) « Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (notifiée sous le numéro C(2003) 1422) », *EUR-Lex*, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:NOT>>.
10. PNUD, Livelihoods and Economic Recovery in Crisis Situations, <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/crisis%20prevention/20130215_UNDP%20LER_guide.pdf>.
11. Projet Sphère (2011) « Glossaire », *La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, <<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/manuel/glossaire/?l=E&page=3>>.
12. Cash Learning Partnership (CaLP) (sans date) « Glossaire des transferts monétaires » <<http://www.cashlearning.org/ressources/glossaire>>.
13. Cash Learning Partnership (CaLP) (sans date) « Glossaire des transferts monétaires » <<http://www.cashlearning.org/ressources/glossaire>>.
14. Ministère de l'Environnement (2016) 'Sensitive ecosystems inventories', British Columbia Government, <<http://www.env.gov.bc.ca/sei/>>.
15. Comité international de secours (IRC) (2016) *Revised Pre-crisis Market Analysis (PCMA)*, <http://www.emma-toolkit.org/sites/default/files/bundle/PMCA_FINAL_WEB.pdf>.
16. Banque mondiale, <<http://documents.worldbank.org/curated/en/819161468766822276/pdf/multi0page.pdf>>.
17. Commission européenne (2003) « Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (notifiée sous le numéro C(2003) 1422) », *EUR-Lex*, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:NOT>>.
18. Cash Learning Partnership (CaLP) (sans date) « Glossaire des transferts monétaires » <<http://www.cashlearning.org/ressources/glossaire>>.
19. PNUD, Guidance Note on Recovery, Livelihood, <http://www.unisdr.org/files/16771_16771guidancenoteonrecoveryliveliho.pdf>.
20. Haut Commissaire pour les réfugiés (HCR) (2014) *Global Strategy for Livelihoods: A UHNCR Strategy 2014–2018*, <<http://www.unhcr.org/530f107b6.pdf>>.
21. Banque mondiale, 'Small and Medium Enterprise Development', <http://www2.ifc.org/sme/html/sme_definitions.html>.
22. Commission européenne (2003) « Recommandation de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro, petites et moyennes entreprises (notifiée sous le numéro C(2003) 1422) », *EUR-Lex*, <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:EN:NOT>>.

23. Projet Sphère (2011) « Glossaire », *La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, <<http://www.sphereproject.org/sphere/fr/manuel/glossaire/?l=A>>.
24. Commission des femmes pour les réfugiés (WRC) (2009) *Développer les moyens d'existence : Manuel de terrain pour les praticiens dans les contextes humanitaires*, New York : WRC.
25. Commission des femmes pour les réfugiés (WRC) (2009) *Développer les moyens d'existence : Manuel de terrain pour les praticiens dans les contextes humanitaires*, New York : WRC.
26. Agence pour le développement international des États-Unis (USAID) (2015) 'Resilience at USAID', <<https://scms.usaid.gov/sites/default/files/documents/1867/06.30.2015%20-%20Resilience%20Fact%20Sheet.pdf>>.
27. Fair Wage Network (sans date) 'Definition of fair wages', <<http://www.fair-wage.com/en/fair-wage-approach-menu/definition-of-fair-wages.html>>.
28. Chen, M.A. (2007) 'Rethinking the informal economy: linkages with the formal economy and the formal regulatory environment', DESA Working Paper, no. 46, ST/ESA/2007/DWP/46, New York : ONU Département des affaires économiques et sociales, <http://un.org/esa/desa/papers/2007/wp46_2007.pdf>.
29. Women in Informal Employment, <<http://www.wiego.org>>, et l'OIT (2017) « Économie informelle », <<http://ilo.org/global/topics/employment-promotion/informal-economy/lang--fr/index.htm>>
30. Wikipedia (2016b) 'Private sector', <http://en.wikipedia.org/wiki/Private_sector>.
31. Lusby, F. et Panlibuton, H. (2004) *Promoting Commercially Viable Solutions to Sub-Sector and Enterprise Development Constraints*, Arlington, VA : Action for Enterprise.
32. Cash Learning Partnership (CaLP) (sans date) « Glossaire des transferts monétaires » <<http://www.cashlearning.org/ressources/glossaire>>.
33. Organisation internationale du travail (OIT) (2017) 'Topics', <<http://www.ilo.org/global/topics/lang--fr/index.htm>>.
34. Organisation internationale du travail (OIT) (2017) 'Topics', <<http://www.ilo.org/global/topics/lang--fr/index.htm>>.

Groupe de travail sur l'élaboration des normes

La révision des *Normes minimales pour le relèvement économique* et la production de la troisième édition n'auraient pas été possibles sans le dévouement et le dur labeur de tous les individus qui ont participé de près ou de loin à ce processus de révision. Nous aimerions adresser nos sincères remerciements aux 150 et quelques praticiens et experts éminents qui ont contribué à ce vaste processus consultatif et qui ont participé aux ateliers de consultation régionale organisés à Washington DC, Genève, Dakar, Panama, New Delhi, Beyrouth et Londres. Nous sommes aussi reconnaissants aux relecteurs qui ont formulé de précieux commentaires sur les diverses versions du manuel de *Normes minimales pour le relèvement économique*. Enfin, nous aimerions exprimer notre profonde gratitude aux personnes suivantes, qui ont joué un rôle décisif dans ce processus de révision en donnant de leur temps, leur savoir-faire et leur énergie à la rédaction de la troisième édition (à noter que certaines personnes ont depuis quitté les organisations énumérées ici ; toutefois, elles sont mentionnées pour rendre hommage à l'engagement de l'organisation) :

Membres du groupe de travail technique

Kyhl Amosson, Vision du monde International
Nicholas Anderson, Save the Children
Ziad Ayoubi, HCR
Dina Brick, Catholic Relief Services
Deena Burjojee, Access Alliance LLC
Karri Byrne, Consultante indépendante
Oscar Caccavale, Programme alimentaire mondial
Ruth Campbell, ACDI/VOCA
Jerry Cole, Red Rose
Mayada El-Zoghni, CGAP
Alfred Hamadziripi, Vision du monde International
Nicole Hark, Lutheran World Relief
Shoshana Hecker, Hecker Consulting
Alison Hemberger, Mercy Corps
Christopher Herby, Croix-Rouge des États-Unis
Christine Knudsen, Projet Sphère
Emma Jowett, Consultante indépendante

David Leege, Catholic Relief Services
Meredith Maynard, Relief International
Scott Merrill, CARE
Lili Mohiddin, Consultante indépendante
Jenny Morgan, The SEEP Network
Jan Morrow, Samaritan's Purse
Stefanie Plan, Comité de secours international
Zaki Raheem, DAI
Regina Saavedra, HCR
Tom Shaw, Catholic Relief Services
Barri Shorey, Comité de secours international
Eaw Sierzynska, Global Communities
Emily Sloane, Comité de secours international
Matthew Soursourian, CGAP
Louise Sperling, Catholic Relief Services
Alexa Swift, Mercy Corps
Alexi Taylor-Grosman, Trickle Up

Comité directeur de MERS

Ziad Ayoubi, HCR

Karri Byrne, Consultante indépendante

Alison Hemberger, Mercy Corps

Joseph Mariampillai, Relief International

Scott Merrill, CARE

Tom Shaw, Catholic Relief Services

Julien Schopp, InterAction

Animateur principal : Sarah Ward, Consultante indépendante

À propos de SEEP

SEEP est un réseau mondial d'apprentissage. Nous soutenons les stratégies qui créent de nouvelles opportunités et de meilleurs débouchés pour les populations vulnérables, tout particulièrement les femmes et les pauvres des zones rurales, pour qu'elles puissent participer aux marchés et améliorer leur qualité de vie.

Fondé en 1985, le réseau SEEP a été un précurseur dans le mouvement du microcrédit et il a contribué à jeter les bases des efforts d'inclusion financière que l'on peut observer aujourd'hui. Au cours des trois dernières décennies, nos membres ont continué à servir de terrain d'essai pour des stratégies innovantes qui promeuvent l'inclusion, développent des marchés compétitifs et valorisent le potentiel de moyens de subsistance pour les pauvres de par le monde.

Les 118 organisations membres du réseau SEEP sont actives dans plus de 170 pays à travers le monde. Elles œuvrent ensemble et avec d'autres parties prenantes pour mobiliser les connaissances et stimuler l'innovation, en créant des occasions de collaboration sensée et, avant tout, pour démultiplier l'impact.

Normes minimales pour le relèvement économique

Le domaine de l'assistance humanitaire a pris un virage important. Ce virage comprend une plus grande prise de conscience du rôle clé que jouent les marchés pour aider les populations affectées à se relever après un choc. Parallèlement aux efforts des services d'urgence pour répondre aux besoins élémentaires d'abris, d'eau, de nourriture et de services sanitaires, une aide au relèvement économique est requise car les économies continuent de fonctionner en temps de crise. Dans le passé, le développement économique était traité comme une activité à engager à un stade ultérieur avec peu ou pas de coordination entre les secours et le développement. Les acteurs humanitaires d'aujourd'hui, d'un commun accord entre un large éventail d'agences d'aide, promeuvent un soutien aux moyens de subsistance pour aider les populations affectées à gagner leur vie et à couvrir leurs propres besoins de première nécessité.

Les *Normes minimales pour le relèvement économique* (MERS), élaborées et révisées grâce aux efforts conjoints de plus de 90 agences et plus de 175 praticiens, représentent le consensus de l'industrie en matière de relèvement économique pour le secteur humanitaire. MERS sont désormais reconnues et largement acceptées comme un standard de l'industrie qui donne des actions et des indicateurs clés et des notes d'orientation afin d'optimiser l'efficacité des organisations qui travaillent pour appuyer le relèvement économique des populations affectées par une crise. Les normes mettent en exergue des stratégies conçues pour promouvoir le développement de l'entreprise et de systèmes de marché, la distribution d'actifs, les services financiers et l'emploi dans des zones affectées par un conflit ou une catastrophe.

Aujourd'hui, MERS sont reconnues comme faisant partie intégrante du Partenariat pour les standards humanitaires, constitué du projet Sphère et de ses standards associés, qui ensemble promeuvent la complémentarité des normes techniques et fournissent des ressources fondées sur la preuve dans de multiples domaines d'interventions humanitaires.



Le Partenariat pour les standards humanitaires est une collaboration entre des initiatives de normes pour tirer parti des preuves, de l'avis d'expert et des meilleures pratiques et s'en servir afin d'améliorer la qualité et la redevabilité des interventions humanitaires.



ISBN 978-1-78853-020-0



9 781788 530200