



Programme
Alimentaire
Mondial

SAUVER
DES VIES
CHANGER
LES VIES



Ciblage et priorisation

Note d'orientation opérationnelle

Janvier 2021

Ciblage et priorisation

© Janvier 2021, Programme alimentaire mondial (PAM),
Division Recherche, Analyse et Suivi

Tous droits réservés. La reproduction est autorisée, sauf à des fins commerciales, à condition que le PAM soit reconnu comme la source originale.

For further information, please contact:

United Nations World Food Programme
Via Cesare Giulio Viola 68/70, Parco de' Medici
00148, Rome – Italy

Arif Husain

Économiste en chef et Directeur de la Division Recherche,
Analyse et Suivi (Research, Assessment and Monitoring
Division – RAM)
Tel: + 39 06 6513 2014 – e-mail: arif.husain@wfp.org

Claudia Ah Poe

Chef de l'Unité de l'Évaluation et du Ciblage
Division Recherche, Analyse et Suivi
e-mail: claudia.ahpoe@wfp.org

Oscar Lindow

Responsable VAM (Ciblage), Unité de l'Évaluation et du Ciblage
Division Recherche, Analyse et Suivi
e-mail: oscar.lindow@wfp.org

Ces directives ont été préparées par l'Unité de ciblage et d'évaluation des besoins de la Division Recherche, Analyse et Suivi (RAM) et ont bénéficié de consultations, d'examens et de commentaires approfondis de la part des Unités/Divisions des Secours d'Urgence et des Transitions, des Transferts de type monétaire, de la Protection sociale, et de la Création d'actifs et de Moyens de Subsistance au sein du Département des Programmes et des Politiques, ainsi que de collègues de bureaux régionaux et de pays.

Ce document vise à guider les bureaux de pays du PAM dans leur prise de décisions stratégiques et opérationnelles liées au ciblage et à la priorisation et s'appuie sur les bonnes pratiques et enseignements tirés des opérations du PAM au cours de la période 2016-2020.

Cette note d'orientation sera régulièrement mise à jour, ce qui garantit son alignement avec d'autres documents d'orientation et directives internes. Cette version se concentre sur les programmes qui visent à améliorer la sécurité alimentaire des ménages ou leur capacité économique à répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels. Elle fera l'objet d'ajustements pour aborder un plus large éventail d'activités basées sur les leçons tirées du projet conjoint de renforcement des capacités de ciblage du RAM / PRO, de l'expérience sur le terrain et les consultations réalisées en 2021.

La Note d'orientation opérationnelle pour le ciblage et la priorisation n'aurait pas été possible sans le généreux soutien du Bureau d'assistance humanitaire de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID).

Rome, janvier 2021

Table des matières

1.	Introduction	5
1.1	À propos de cette note d'orientation	6
1.2	Termes clés et définitions	6
1.3	Rôles et responsabilités	7
1.4	Les étapes du ciblage et de la priorisation	11
2.	Effectuer une évaluation des besoins	14
3.	Choisir l'approche de ciblage adaptée et définir et valider les critères	19
3.1	Présentation générale des méthodes de ciblage	19
3.2	Les critères d'éligibilité pour l'inclusion dans un programme	28
3.3	Valider les méthodes et les critères de ciblage	31
4.	La sélection des bénéficiaires : mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation	35
4.1	Préparer un processus de sélection des bénéficiaires réussi	35
4.2	Le processus d'identification et de sélection	37
4.3	Le ciblage et la priorisation dans les zones urbaines	42
4.4	Points à considérer dans la collaboration avec le secteur de la protection sociale	43
5.	La priorisation : quand il n'est pas possible de répondre à tous les besoins	46
6.	Le suivi des processus et résultats de ciblage	48
6.1	Le suivi des processus de sélection des bénéficiaires	48
6.2	Le suivi de l'efficacité du ciblage	49
	Ressources et références	53
	Annexe 1 – Modèle de document de ciblage	55
	Annexe 2 – Considérations budgétaires pour les méthodes de ciblage basées sur la communauté et sur les données	56
	Annexe 3 – Comment calculer les erreurs de ciblage dues à la conception et à la mise en œuvre	59
	Liste des abréviations	62

Encadrés

Encadré 1 : le ciblage comparé à la priorisation	12
Encadré 2 : les bonnes pratiques pour une analyse de données secondaires visant à renseigner le ciblage et la priorisation	14
Encadré 3 : en quoi les besoins essentiels sont pertinents et comment sont-ils liés au ciblage?	33
Encadré 4 : l'IPC comme outil pour renseigner le ciblage et la priorisation	25
Encadré 5 : l'analyse intégrée du contexte : renseigner la priorisation géographique et inscrire la planification dans la continuité	26
Encadré 6 : pourquoi les indicateurs de résultats ne doivent pas être utilisés comme critères d'éligibilité directs	28
Encadré 7 : définitions des erreurs de conception et de mise en œuvre de ciblage	33
Encadré 8 : le ciblage a lieu avant l'enregistrement	40
Encadré 9 : comment calculer les erreurs de ciblage dues à la conception	60
Encadré 10 : comment calculer les erreurs de ciblage dues à la mise en œuvre	61

Graphiques

Graphique 1 : les parties prenantes et les éléments d'un ciblage bien réalisé	8
Graphique 2 : présentation générale du processus de ciblage	13
Graphique 3 : le parcours du ciblage et de la priorisation : des personnes dans le besoin aux bénéficiaires	14
Graphique 4 : ciblage et priorisation pour différents scénarios de collaboration entre PAM et gouvernements	44
Graphique 5 : calculer les erreurs de ciblage dues à la conception et à la mise en œuvre	60

Tableaux

Tableau 1 : les rôles et responsabilités dans le ciblage	9
Tableau 2 : indicateurs clés rassemblés lors des enquêtes auprès des ménages pouvant renseigner les décisions et processus de ciblage	15
Tableau 3 : résumé des méthodes de ciblage courantes	19
Tableau 4 : exemples de critères d'inclusion et d'exclusion	30
Tableau 5 : exemples d'erreurs liées à la mise en œuvre et à la conception	33
Tableau 6 : variables proposées pour la collecte de données au stade de l'enregistrement	41
Tableau 7 : ajuster les critères d'éligibilité pour prioriser les plus vulnérable	47
Tableau 8 : évaluer les erreurs de ciblage liées à la conception	51
Tableau 9 : évaluer les erreurs de ciblage liées à la mise en œuvre	52

Études de cas

Étude de cas 1 : classification des réfugiés au Malawi selon la sécurité alimentaire et les facteurs socio-économiques	17
Étude de cas 2 : le choix de la méthode de ciblage, des critères et de l'estimation des erreurs de conception au Malawi	34
Étude de cas 3 : études avant-après pour évaluer les effets des réductions de l'aide à la suite de la crise de financement de 2015 en Jordanie et au Liban	49
Étude de cas 4 : présentation de l'impact de la priorisation sur les réfugiés soudanais au Tchad	50

1 Introduction

Le nombre de personnes souffrant de la faim dans le monde a augmenté ces dernières années. Près de **690 millions de personnes** étaient sous-alimentées en 2019, soit 8,9 % de la population mondiale. Il s'agit d'une augmentation de 10 millions de personnes en un an seulement et de près de 60 millions en cinq ans.¹ Selon le Rapport mondial 2020 sur les crises alimentaires, 135 millions de personnes dans 55 pays ont souffert d'insécurité alimentaire aiguë en 2019.²

La montée de la faim est due aux conflits et aux chocs climatiques et économiques. Ces énormes défis sont exacerbés par le COVID-19 : le PAM estime que dans les 80 pays où il opère, la pandémie expose **121 millions de personnes supplémentaires** à un risque d'insécurité alimentaire aiguë, soit une augmentation de 82 % par rapport aux chiffres d'avant la pandémie.³ La Banque mondiale estime que jusqu'à 150 millions de personnes supplémentaires pourraient tomber dans l'extrême pauvreté d'ici la fin de 2021, ce qui constituerait le pire revers en matière de réduction de la pauvreté depuis au moins trois décennies.⁴

En 2019, bien que les revenus du PAM aient augmenté de 10 % pour atteindre un niveau record de 8 milliards de dollars US, les contributions étaient encore insuffisantes pour couvrir les besoins des populations ciblées, laissant un déficit de financement de 4,1 milliards de dollars US. L'écart a continué de se creuser en 2020.

Le ciblage en fonction des besoins garantit que l'assistance du PAM vise à aider les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment et de la bonne manière. Compte tenu de la diminution des ressources comparativement aux besoins, il est de plus en plus urgent pour le PAM de clarifier les moyens selon lesquels les besoins se traduisent en nombre de personnes à aider, la manière dont ces personnes sont sélectionnées et comment d'autres mesures de priorisation sont mises en place en période de pénurie de ressources. Un audit interne récent a souligné la nécessité de « **faire du ciblage l'une des activités essentielles des opérations du PAM** ». ⁵

Le PAM ne promeut pas une approche universelle mais reconnaît plutôt la nécessité que les décisions soient motivées par la connaissance du contexte local et prises

conjointement par les bureaux de pays et les principales parties prenantes⁶. Les objectifs généraux du ciblage et de la priorisation sont les suivants :

1. Veiller à ce que les personnes qui en ont le plus besoin reçoivent l'assistance dont elles ont besoin et à ce que le plus grand nombre possible de personnes dans le besoin aient accès à l'aide compte tenu des contraintes de ressources (minimiser les erreurs d'exclusion) ;
2. Réduire au minimum la distribution involontaire d'assistance aux personnes non vulnérables (minimiser les erreurs d'inclusion) ;
3. Déterminer avec précision les bénéficiaires visés ; et
4. Maintenir la transparence et l'intégrité tout au long du processus afin de garantir la confiance de la communauté et l'engagement local dans l'approche adoptée.

Le ciblage et la priorisation sont un exercice continu et multidisciplinaire mené conjointement par l'Unité Analyse et cartographie de la vulnérabilité (VAM) et le personnel du programme. Cet exercice nécessite le concours de diverses unités de soutien transverses et d'autres équipes chargées de fonctions telles que le suivi, la protection, la responsabilité à l'égard des populations touchées (AAP), la technologie (TEC), la gestion des ressources et les partenariats. Le plus souvent, le ciblage est mené par les bureaux de pays en étroite collaboration avec les partenaires locaux, avec des ressources techniques et des conseils de la part des bureaux régionaux et du siège, selon les besoins.



Photo: Cesar Lopez/WFP

¹ FAO et al. 2020. *L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde* (EN).

² PAM. 2020. *Global Report on Food Crises*.

³ PAM. 2020. *Global Response to COVID-19: September 2020*.

⁴ Banque mondiale, octobre 2020. « La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021 ».

⁵ PAM. 2020. *Internal Audit of Beneficiary Targeting in WFP*, Bureau de l'Inspectrice générale, Rapport d'audit interne AR/20/07.

⁶ PAM. 2017. *Refugee Assistance Guidance Manual*.

1.1 À propos de cette note d'orientation

Bien qu'il existe plusieurs directives de ciblage au niveau des pays, les directives institutionnelles du PAM n'ont pas été mises à jour depuis 2006.⁷ S'appuyant sur l'expérience récente et les bonnes pratiques mises en œuvre par les bureaux de pays du PAM, ce document fournit une présentation générale du processus de ciblage et de priorisation qui porte sur l'ensemble du cycle de programme, depuis les évaluations initiales des besoins et l'analyse du contexte jusqu'à la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du programme. Il explique les différentes approches de ciblage et décrit les rôles et responsabilités des différentes unités et parties prenantes afin d'offrir des conseils pratiques aux bureaux de pays sur la manière d'entreprendre des exercices de ciblage. Ce document est aligné avec les « Principes de ciblage communs »⁸ et les « Directives conjointes : Ciblage de l'assistance afin de satisfaire les besoins essentiels » élaborés en collaboration avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) pour les contextes de réfugiés.⁹

Le ciblage et la priorisation sont effectués pour les différentes activités de programme du PAM, et différentes approches sont utilisées en fonction du contexte, du type d'activité, etc. Cette version de la note d'orientation opérationnelle se concentre sur les programmes qui visent à renforcer la sécurité alimentaire des ménages ou leur capacité économique à répondre aux besoins alimentaires et autres besoins essentiels dans un contexte d'urgence, de crise prolongée, de relèvement ou de protection sociale. Il n'aborde pas tous les aspects des programmes d'assistance aux communautés ou individus, tels qu'Aide alimentaire contre biens communautaires, les repas scolaires ou les programmes de nutrition, où, souvent, des objectifs différents éclairent leurs stratégies de ciblage. Cependant, les décisions relatives au ciblage et à la priorisation doivent être prises et mises en œuvre de manière cohérente et coordonnée pour parvenir à la combinaison la plus efficace d'activités et d'actions de ciblage et atteindre les objectifs généraux des plans stratégiques de pays et autres documents de planification.

Cette note d'orientation est destinée aux directeurs de programme/d'activité du PAM et aux responsables du VAM. Cependant, d'autres personnes, telles que le personnel responsable du suivi et de l'évaluation (S&E), les personnes de contact responsables de la protection, des membres de la direction et des partenaires peuvent également en bénéficier.

L'utilisateur est guidé au long de quatre étapes de ciblage et de priorisation :

- i) mener une évaluation des besoins ;
- ii) choisir et valider une approche de ciblage ;
- iii) sélectionner les bénéficiaires ; et
- iv) assurer le suivi et les résultats des processus de ciblage.

1.2 Termes clés et définitions

Les définitions suivantes des principaux concepts de ciblage et de priorisation sont utilisées tout au long du document :

Évaluation des besoins : les évaluations des besoins font appel à des outils qualitatifs et quantitatifs pour identifier le nombre de personnes qui ont besoin d'une assistance extérieure afin de pouvoir satisfaire à leurs besoins alimentaires minimaux (et autres besoins essentiels). Les évaluations des besoins contribuent également à évaluer les différences géographiques et saisonnières des besoins, l'impact des chocs et les tendances en termes de vulnérabilités et de risques. Une évaluation fiable et complète a pour but d'éclairer les décisions en matière de réponse.

Profilage : il s'agit du processus d'identification des caractéristiques démographiques et socio-économiques de différents segments de la population (par exemple, les groupes vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire). Un exercice de profilage peut être basé sur une enquête quantitative auprès des ménages avec un échantillon statistiquement représentatif, des évaluations qualitatives ou, idéalement, une combinaison des deux. Le profilage aide à formuler des critères d'éligibilité potentiels.

Ciblage : il s'agit du processus qui permet de sélectionner les populations qui bénéficieront d'une assistance, et qui se base sur les évaluations des besoins et les objectifs du programme. Un système de ciblage comprend des mécanismes qui déterminent les groupes cibles, les méthodes de ciblage et les critères d'éligibilité, qui identifient les communautés, les ménages et les individus éligibles, et qui assurent un suivi des résultats des décisions relatives au ciblage.

Priorisation : la priorisation est dictée par des contraintes en termes de ressources. Lorsque les besoins identifiés ne peuvent être satisfaits avec les ressources disponibles, le processus de priorisation doit garantir que les personnes les plus vulnérables de la population ciblée reçoivent une assistance en priorité.

⁷ Voir WFP/EB.1/2006/5-A. [Targeting in Emergencies – Policy Issue](#); PAM. 2009. [Emergency Food Security Assessment \(EFSA\) Handbook](#); et PAM. 2009. [Comprehensive Food Security and Vulnerability Assessment & Vulnerability Analysis \(CFSVA\) Guidelines](#).

⁸ PAM et HCR. 2017. [Principes de ciblage communs pour le ciblage de l'assistance afin de satisfaire les besoins essentiels](#).

⁹ PAM et HCR. 2020. [Directives conjointes : ciblage de l'assistance afin de satisfaire les besoins essentiels](#).

Sélection des bénéficiaires : il s'agit du processus de mise en œuvre des décisions relatives au ciblage et de priorisation, y compris les étapes préparatoires, l'application de critères d'éligibilité sélectionnés pour générer une liste de bénéficiaires, l'inscription au programme et l'apport d'une assistance.

Enregistrement : la collecte de données pour la gestion des informations sur les bénéficiaires, ou l'enregistrement, est le processus d'inscription, de vérification et de mise à jour des informations sur une population définie afin de les enregistrer en vue d'une assistance directe ou d'un autre objectif clairement défini, comme l'inclusion dans un système de protection permettant de résister aux chocs. Les données collectées lors des exercices d'enregistrement peuvent inclure des informations au niveau des individus et des ménages. Il peut s'agir de données collectées dans le cadre d'une initiative du PAM, par exemple un enregistrement direct dans SCOPE, ou de données importées d'organismes tiers tels que le HCR, l'Organisation internationale pour les migrations (OIM), des organisations non gouvernementales ou des gouvernements.

Erreurs de ciblage : le ciblage nécessite de trouver un équilibre entre ce qui est faisable compte tenu du temps, des ressources et d'autres contraintes, et la précision des estimations. Toutes les méthodes de ciblage comportent un certain type et un certain taux d'erreur. Ce document présente des mesures visant à minimiser les erreurs d'inclusion et d'exclusion qui peuvent survenir lors des phases de conception et de mise en œuvre du ciblage.

Validation (des méthodes de ciblage) : aucune méthode de ciblage ne peut garantir un ciblage parfait d'une population visée. La validation qualitative et quantitative peut aider à évaluer la pertinence et l'exactitude des différentes méthodes de ciblage avant la prise de décision afin de minimiser les erreurs de ciblage et d'assurer l'acceptation par la population affectée.

Vérification : différentes méthodes peuvent être utilisées pour vérifier que les destinataires visés sont bien les personnes qui reçoivent l'assistance. Elles comprennent des solutions physiques telles que des visites à domicile ou des exercices de vérification périodique, et des solutions numériques telles que l'enregistrement biométrique suivi d'une identification quand l'assistance est remboursée.

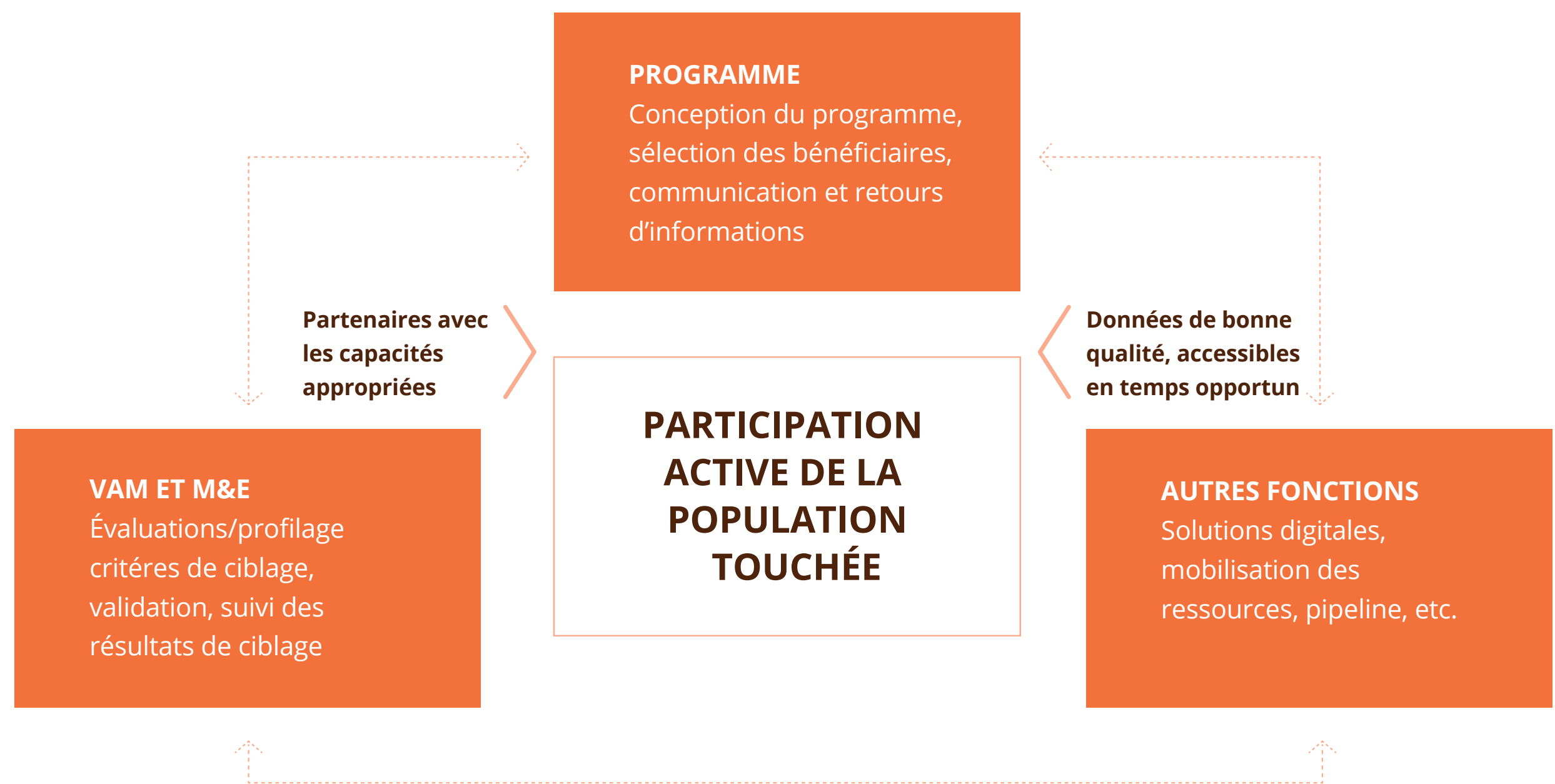


1.3 Rôles et responsabilités

Cette section décrit les principaux rôles et responsabilités au sein d'un bureau de pays. Toutefois, l'existence de partenariats avec d'autres organismes des Nations Unies, des entités gouvernementales et des partenaires de coopération est essentielle tout au long des différentes phases et processus. Les capacités et l'expertise disponibles, internes comme au sein des organisations partenaires, doivent donc être évaluées. Des exercices de ciblage efficaces et économiques reposent sur les éléments suivants :

1. les équipes qui entreprennent les différentes étapes (par exemple, les évaluations des besoins, les consultations auprès des populations touchées, la sélection des bénéficiaires) disposent des outils et de l'expertise appropriés pour mener à bien la tâche en temps opportun et collaborer entre elles ;
2. la quantité de données et d'informations disponibles est suffisante et leur accès est garanti en temps opportun aux membres de l'équipe qui en ont besoin ; et
3. dans le cadre de l'engagement du PAM en faveur de la participation active de la population : les populations touchées prennent part à toutes les étapes du processus de ciblage, de la conception à l'évaluation. C'est cette participation qui garantit la transparence, l'acceptation et l'efficacité de l'approche de ciblage.¹⁰

¹⁰ L'engagement du PAM envers la responsabilité à l'égard des populations touchées (AAP) est centré sur la volonté de faciliter la participation des personnes touchées aux programmes du PAM en veillant à ce que les processus et décisions de conception, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation des programmes soient transparents et bien communiqués et que ces derniers soient renseignés par les points de vue des personnes touchées et les reflètent. Pour rendre opérationnel ses engagements en termes d'AAP, le PAM se concentre sur trois éléments clés : l'apport d'informations, les consultations et les mécanismes de plaintes et de retour d'information (CFM). Pour en savoir plus, veuillez consulter [WFP's Strategy for Accountability to Affected Populations](#).



Graphique 1. les parties prenantes clés et les éléments d'un ciblage bien réalisé

Pour un ciblage et une priorisation réussis, il est essentiel que les membres du personnel du programme et de l'Unité du VAM travaillent de concert et sous la supervision de la direction, avec le soutien d'autres fonctions essentielles et d'unités transverses, y compris le Suivi et l'Évaluation, la Gestion des Ressources, les Partenariats, la Chaîne d'Approvisionnement, les TEC et l'AAP (responsabilité à l'égard des populations touchées)/Protection.

- Le VAM est responsable de la collecte d'informations sur les besoins de la population touchée. En collaboration avec le personnel du programme, cette unité dirige la conception de la stratégie de ciblage basée sur de vastes consultations et la validation des avantages et des inconvénients spécifiques au contexte de diverses approches de ciblage. Avec l'Unité de Suivi et d'Évaluation, le VAM soutient le suivi des processus et des décisions de ciblage.
- Le personnel du programme, y compris le personnel de la CBT (Transfert monétaire et bon) selon le mécanisme de prestation, est chargé de superviser la mise en œuvre/l'application des critères d'éligibilité, d'établir des systèmes qui facilitent l'identification et la sélection des ménages et des individus éligibles, et d'assurer le respect des directives de l'AAP.

- La participation d'unités de fonctions supplémentaires variera en fonction du contexte. Par exemple, la Gestion des Ressources et la Chaîne d'Approvisionnement jouent un rôle essentiel lorsqu'un bureau de pays est confronté à une rupture de pipeline ou à des contraintes d'accès. Les TEC jouent un rôle essentiel lorsque des solutions numériques d'enregistrement des personnes à l'assistance sont nécessaires.

Il est recommandé de créer un groupe de travail sur le ciblage lorsqu'un exercice de ciblage est lancé. Ce groupe doit être dirigé par la direction du bureau de pays (par exemple, le directeur de pays adjoint). Le groupe doit coordonner l'exercice de ciblage ou de reciblage, le VAM et/ou les responsables de programme faisant office de secrétariat.

Le tableau 1 présente une ventilation des rôles et responsabilités fonctionnels des bureaux de pays. Ceux-ci doivent être adaptés en fonction de l'environnement opérationnel et des capacités.

Tableau 1 : les rôles et responsabilités dans le ciblage

Rôle	Responsabilités
Dirigeant de bureau de pays et/ou chef de programme	1. S'assurer que la stratégie de ciblage soutient et est alignée sur la mise en œuvre du plan stratégique de pays (CSP) et des plans inter-agences pertinents ; superviser sa mise en œuvre. 2. Assurer la cohérence de la stratégie de ciblage entre les différentes activités du programme pour permettre d'atteindre les objectifs du CSP ou d'autres documents de planification, par exemple des plans nationaux d'urgence/de développement. 3. S'assurer que des capacités suffisantes sont en place pour informer et mettre en œuvre les décisions de ciblage ; établir des rôles et des responsabilités clairs ; superviser la coordination entre les fonctions (par exemple, les communications, les partenariats gouvernementaux, les responsables de la gestion des ressources/du budget et de la programmation, les responsables de la protection sociale) en plus de celles couvertes ci-dessous. 4. Mettre en place et diriger un mécanisme de coordination interne transverse ; assurer une coordination externe selon les besoins. 5. Assurer le respect des directives organisationnelles tout au long du processus, y compris les évaluations des besoins, la gestion de l'identité des bénéficiaires et l'approche basée sur la protection/l'AAP/les besoins. 6. Approuver la stratégie de ciblage proposée par l'équipe transversale composée de chefs de programmes/d'activités, de responsables du VAM et d'autres fonctions pertinentes. 7. Assurer une communication opportune auprès des parties prenantes, y compris les populations touchées, les gouvernements hôtes et les organisations partenaires. 8. Maintenir la surveillance des résultats du ciblage et des améliorations nécessaires tout au long du cycle de programme.
Directeur du VAM/responsable VAM	1. Diriger ou codiriger une analyse du contexte et des évaluations des besoins qui renseigneront le ciblage. 2. Concevoir une stratégie de ciblage pour l'aide aux ménages, proposer une méthode de ciblage, établir et valider les critères d'éligibilité en consultation avec le personnel du programme, les forums inter-agences concernés et la population touchée. 3. Fournir des conseils techniques relatifs aux décisions de ciblage pour d'autres activités du programme (en tenant également compte de la cohérence globale). 4. Soutenir la conception d'outils et la formation pour la collecte de données sur les bénéficiaires (par exemple, l'enregistrement SCOPE) pour s'assurer qu'ils correspondent aux besoins en informations du programme ; soutenir la formation relative à la collecte de données selon les besoins. 5. Traiter et analyser les données des bénéficiaires à des fins de reciblage ou de priorisation. 6. Valider et assurer le suivi de l'efficacité du ciblage (en se basant sur les données et sur les consultations auprès des communautés) et recommander des améliorations. 7. Assurer la liaison avec les points focaux de la Protection pour s'assurer que les éléments d'AAP sont intégrés tout au long du cycle de ciblage et de l'évaluation.
Gestionnaires d'activités	1. Travailler en étroite collaboration avec les responsables VAM pour concevoir des stratégies de ciblage qui répondent aux objectifs du programme et, le cas échéant, des plans nationaux de développement et des régimes de protection sociale auxquels le PAM contribue et/ou participe. 2. Diriger la mise en œuvre du ciblage et de la priorisation, y compris la mise en place de mécanismes de sélection des bénéficiaires. 3. S'assurer que les partenaires et les populations touchées sont consultés à toutes les étapes (conception, mise en œuvre, évaluation) et que les populations touchées reçoivent une communication en temps opportun des décisions de ciblage et de priorisation. 4. Veiller à ce qu'un système de communication fiable avec les populations touchées soit en place, y compris un mécanisme de plaintes et de retour d'information fonctionnel, accessible et réactif ; s'assurer que les commentaires liés au ciblage sont pris en compte.

Rôle	Responsabilités
	5. Établir des procédures normalisées d'exploitation de ciblage (SOP)/de la documentation de ciblage et/ou des mécanismes de suivi des décisions, en consultation avec l'unité du VAM et ses partenaires. 6. S'assurer que des procédures de suivi sont en place afin que les décisions soient mises à jour et corrigées au besoin. 7. S'assurer que les erreurs de ciblage sont atténuées, par exemple grâce à un mécanisme d'appel.
Conseiller en matière de Protection & d'AAP/points focaux (si disponibles dans le pays) **	1. Mener une analyse des facteurs liés à la protection pour renseigner les processus d'évaluation, de ciblage et de priorisation (par exemple pour soutenir les activités d'identification des risques potentiels liés à la protection ou aux critères d'éligibilité). 2. Soutenir l'établissement de lignes directrices pour cibler les comités sur l'atténuation et la prévention des abus de pouvoir, y compris l'exploitation et les abus sexuels. 3. Faciliter l'élaboration de SOP/de documentation et de matériel destinés à soutenir la communication des décisions et des critères de ciblage et de priorisation aux populations touchées. 4. Apporter des conseils sur la formulation d'une stratégie de communication ciblée, y compris la mise en place (ou l'utilisation d'un mécanisme existant) de plaintes et de retour d'information accessible et réactif. 5. Veiller à ce que tous les processus de ciblage et d'établissement des priorités respectent dans la mesure du possible l'engagement du PAM en faveur de l'AAP.
Point focal du bureau de pays pour la gestion de l'identité des bénéficiaires	Élaborer des lignes directrices claires pour la collecte et la gestion (le stockage) en toute sécurité des informations sur les bénéficiaires et le transfert des données.¹¹ Par exemple : 1. Assurer le respect des protocoles relatifs à la protection des données tout au long du processus de ciblage, y compris la mise à jour et la suppression des données des bénéficiaires, en étroite coordination avec les responsables d'activités et le conseiller en matière de protection. 2. Mettre en œuvre les champs essentiels convenus pour la collecte des données sur les bénéficiaires. 3. Soutenir les exercices d'inscription au besoin, notamment en veillant à la disponibilité de l'équipement requis et à la formation du personnel. 4. Assurer un accès rapide aux informations et aux données au personnel qui en a besoin. 5. Soutenir la gestion des listes de bénéficiaires.
Responsable M&E*	1. Concevoir et mettre en œuvre un suivi des résultats, portant sur les populations bénéficiaires et non bénéficiaires (en coordination avec le responsable VAM). 2. Effectuer un suivi des processus pour les processus de ciblage (en les comparant avec les SOP/la documentation de ciblage quand il en existe) et communiquer les résultats en temps opportun. 3. Communiquer en temps opportun les problèmes de ciblage et de priorisation soulevés par le mécanisme de plaintes et de retour d'information aux responsables d'activités et aux responsables VAM.

* Dans certains cas, le responsable VAM et le responsable M&E peuvent être la même personne.

** Pour les bureaux de pays qui ne disposent pas d'expertise en matière de Protection et/ou AAP, il est conseillé de contacter leur bureau régional ou le siège pour obtenir un appui.

¹¹ Pour en savoir plus, veuillez contacter l'Unité des Urgences et des Transitions du PAM pour consulter le document préparatoire *Beneficiary Identity Management Guidance*.

1.4 Les étapes du ciblage et de la priorisation

Il n'y a pas d'approche définie pour le ciblage et la priorisation : ce sont le contexte et la capacité locaux qui détermineront la mise en œuvre de tout exercice de ciblage. **Le graphique 2** et les procédures décrites dans ce document fournissent un cadre qui pourra orienter les bureaux de pays vers des décisions de ciblage efficaces permettant d'atteindre le résultat souhaité dans toute la mesure du possible. La séquence des étapes peut différer selon le contexte : dans certains cas, les processus peuvent se produire simultanément.

Le processus de ciblage peut être divisé en quatre domaines : l'évaluation des besoins, le choix de l'approche de ciblage, la sélection des bénéficiaires, et le suivi. La participation de la communauté et des partenaires doit être intégrée tout au long du processus. Cette sous-section vous présentera ces quatre domaines, introduira le concept de priorisation et décrira les liens entre le ciblage et les plans basés sur les besoins des bureaux de pays.

Les procédures décrites ici sont pertinentes pour tous les exercices de ciblage et de priorisation, bien que le niveau d'importance de chaque étape varie en fonction du contexte. Les considérations relatives à la protection et à l'AAP doivent

être prises en compte dans toutes les activités tout au long du processus, y compris l'analyse relative à la protection pendant la phase d'évaluation des besoins et dans la décision sur les critères d'éligibilité basée sur cette évaluation. Bien que les étapes décrites soient présentées par ordre chronologique, il est possible de mener certaines activités simultanément ou dans un ordre différent. De plus, le ciblage n'est pas un exercice ponctuel et doit être considéré comme un processus continu avec une boucle de rétroaction régulière pour améliorer et réajuster le système de ciblage au fur et à mesure.

Étant donné que le ciblage et la priorisation sont basés sur une grande variété de données tout au long du cycle du programme, la plupart des éléments liés au coût, tels que l'évaluation des besoins, le suivi et les frais de personnel, sont pris en compte dans le budget à un autre stade. **Pour permettre aux bureaux de pays d'identifier et de prioriser les éléments liés au coût essentiels à des processus de ciblage et de priorisation de haute qualité, un modèle de budget a été élaboré (voir l'annexe 2).** Ce modèle vise à regrouper les éléments clés liés au coût et à l'affectation du personnel en charge du ciblage et de la priorisation en une seule feuille de calcul. Il n'a pas pour objet de remplacer d'autres processus ou outils budgétaires.



Graphique 2 . présentation générale du processus de ciblage



Encadré 2

BONNES PRATIQUES POUR L'ANALYSE DE DONNÉES SECONDAIRES RENSEIGNANT LE CIBLAGE ET LA PRIORISATION

Il est important d'examiner les informations existantes afin de décider si une nouvelle évaluation des besoins est nécessaire et, le cas échéant, d'identifier les manques d'information qui définiront la portée de l'évaluation, concernant par exemple les populations, les zones géographiques et les domaines à aborder. Les évaluations des besoins demandent du temps et des ressources ; si des informations et des données de haute qualité peuvent être obtenues par d'autres moyens, la collecte de données supplémentaires peut se concentrer uniquement sur les manques de connaissances. Généralement, les contextes de crise stables et prolongés présentent un meilleur accès à des données secondaires pertinentes et de haute qualité que les situations d'urgence à évolution rapide.

Il est important de distinguer les informations secondaires qui éclairent l'analyse des besoins et du contexte, et les ensembles de données pouvant être utilisés pour élaborer et valider les critères d'éligibilité pour l'inclusion dans un programme. Ces dernières comprennent généralement une enquête représentative auprès des ménages (menée pour un sous-échantillon de la population touchée) et nécessitent l'accès aux données brutes.

Les questions suivantes peuvent être utilisées pour guider l'examen de la qualité des informations secondaires :

- Quel est l'objectif initial de la publication et/ou de l'exercice de collecte de données ?
- Quelle est la source de l'information ? Est-ce une source crédible ? Existe-t-il un biais potentiel ? Les données utilisées sont-elles bien référencées ?
- Les informations sont-elles toujours pertinentes par rapport au contexte ? Reflètent-elles l'impact d'un événement ou d'une saison spécifique ?
- Quelle est la portée de la source et dans quelle mesure les données peuvent-elles être ventilées ?
- Pour quelles populations les données sont-elles représentatives, et avec quel degré de précision ?
- Les données ont-elles été publiées et validées ?

Pour plus d'informations sur la documentation et les examens de données secondaires, veuillez consulter le chapitre 3 des directives sur l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (comprehensive food security and vulnerability assessment - CFSVA).¹³

Les bureaux de pays du PAM sont responsables des plans fondés sur les besoins élaborés pour chaque CSP. Le **graphique 3** et le tableau qui l'accompagne expliquent

comment les chiffres sont dérivés de la population totale au niveau des bénéficiaires, et comment cela est lié au processus de ciblage et de priorisation.



2 Effectuer une évaluation des besoins

Si aucune donnée récente n'a été collectée et aucune donnée secondaire n'est disponible, ou ces dernières sont de mauvaise qualité ou peu pertinentes, il est fortement recommandé d'effectuer une évaluation des besoins avant de lancer tout exercice de ciblage basé sur les besoins¹². Mener un travail de ciblage ou de priorisation sans preuves suffisantes de la situation actuelle et des profils des ménages vulnérables peut être préjudiciable.

Cela comprend l'analyse des **facteurs contextuels** tels qu'environnement politique, facteurs macroéconomiques, normes culturelles, relations entre les genres et risques et chocs, qui peuvent avoir des effets sur la protection et doivent être pris en compte dans la prise de décisions de ciblage et de priorisation.

Les évaluations des besoins qui requièrent la collecte de données primaires comprennent souvent une enquête auprès des ménages menée pour un sous-échantillon représentatif de

la population affectée combinée à des outils qualitatifs tels que des consultations communautaires. Ils cherchent à identifier le nombre de personnes dans le besoin et à comprendre leurs caractéristiques afin d'éclairer les options de réponse et les décisions de ciblage. Les informations qualitatives collectées lors des discussions de groupe ou des entretiens avec des informateurs clés peuvent aider à mieux comprendre les besoins et les vulnérabilités du point de vue des populations affectées et peuvent être utilisées pour valider les critères d'éligibilité.

Les étapes de l'évaluation comprennent la planification, la conception des outils, la collecte de données, l'analyse et l'élaboration de rapports, et la diffusion des résultats. Les évaluations des besoins prévoient généralement la participation de tous les partenaires concernés sur le terrain. En fonction du contexte, ces étapes peuvent être menées par des entités gouvernementales, des groupes thématiques ou des agences uniques ou multiples.

Pour recueillir des informations pertinentes et précises lors d'une évaluation des besoins, il est essentiel de déployer des équipes d'évaluation bien formées qui connaissent les



Encadré 2

BONNES PRATIQUES POUR L'ANALYSE DE DONNÉES SECONDAIRES RENSEIGNANT LE CIBLAGE ET LA PRIORISATION

Il est important d'examiner les informations existantes afin de décider si une nouvelle évaluation des besoins est nécessaire et, le cas échéant, d'identifier les manques d'information qui définiront la portée de l'évaluation, concernant par exemple les populations, les zones géographiques et les domaines à aborder. Les évaluations des besoins demandent du temps et des ressources ; si des informations et des données de haute qualité peuvent être obtenues par d'autres moyens, la collecte de données supplémentaires peut se concentrer uniquement sur les manques de connaissances. Généralement, les contextes de crise stables et prolongés présentent un meilleur accès à des données secondaires pertinentes et de haute qualité que les situations d'urgence à évolution rapide.

Il est important de distinguer les informations secondaires qui éclairent l'analyse des besoins et du contexte, et les ensembles de données pouvant être utilisés pour élaborer et valider les critères d'éligibilité pour l'inclusion dans un programme. Ces dernières comprennent généralement une enquête représentative auprès des ménages (menée pour un sous-échantillon de la population touchée) et nécessitent l'accès aux données brutes.

Les questions suivantes peuvent être utilisées pour guider l'examen de la qualité des informations secondaires :

- Quel est l'objectif initial de la publication et/ou de l'exercice de collecte de données ?
- Quelle est la source de l'information ? Est-ce une source crédible ? Existe-t-il un biais potentiel ? Les données utilisées sont-elles bien référencées ?
- Les informations sont-elles toujours pertinentes par rapport au contexte ? Reflètent-elles l'impact d'un événement ou d'une saison spécifique ?
- Quelle est la portée de la source et dans quelle mesure les données peuvent-elles être ventilées ?
- Pour quelles populations les données sont-elles représentatives, et avec quel degré de précision ?
- Les données ont-elles été publiées et validées ?

Pour plus d'informations sur la documentation et les examens de données secondaires, veuillez consulter le chapitre 3 des directives sur l'analyse approfondie de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité (comprehensive food security and vulnerability assessment - CFSVA).¹³

¹² Une évaluation des besoins doit inclure une représentation diversifiée de la population touchée : femmes, hommes, filles et garçons d'origines différentes, avec et sans handicap, de différentes ethnies et représentant des populations marginalisées. Les enfants doivent être consultés avec le soutien des acteurs de la protection de l'enfance ; en l'absence de tels acteurs, le secteur/cluster de protection de l'enfance doit être consulté sur la meilleure approche pour recueillir ces besoins (par exemple, des comités de l'enfance ou des agents de proximité pour la protection de l'enfance). Les organisations de personnes handicapées doivent être consultées dans le cadre d'actions auprès de personnes handicapées afin de mieux comprendre comment elles préfèrent participer au processus de ciblage et d'examiner les obstacles ou les défis auxquels elles peuvent être confrontées et pouvant affecter leur participation égale au processus.

¹³ PAM, 2009. Manuel CFSVA, chapitre 3 : Desk study, literature review and secondary data.

pratiques culturelles locales, parlent les langues locales et sont diverses en termes de genre, d'âge et d'ethnicité.

Toutes les étapes sont décrites en détail dans lignes directrices pour les évaluations des besoins suivantes :

- **Évaluation de la sécurité alimentaire d'urgence (EFSA)**¹⁴
- **Analyse et Surveillance complètes de la Sécurité alimentaire et de la Vulnérabilité (CFSVA)**¹⁵
- **Analyse des besoins essentiels (ENA)**¹⁶
- **Approche commune de l'évaluation de la Nutrition et de la Sécurité (JANFSA)**¹⁷

Le tableau 2 donne un aperçu des principaux indicateurs qui renseignent le ciblage. Les indicateurs de résultat reflètent la définition de la vulnérabilité utilisée et déterminent le nombre de personnes classées comme étant dans le besoin. Lorsque la vulnérabilité est définie selon la sécurité alimentaire, le PAM

utilise généralement l'Approche consolidée pour le compte-rendu des indicateurs de la sécurité alimentaire (CARI)¹⁸ pour identifier les ménages ayant besoin d'assistance. Comme l'aide alimentaire a un impact immédiat sur le résultat de la CARI, cet indicateur composite est plus utile pour cibler les décisions dans des contextes où l'aide alimentaire ne joue pas un rôle majeur. Cette limitation peut cependant être surmontée, comme l'illustre l'Étude de cas 1.

Dans les contextes qui nécessitent une évaluation de la sécurité alimentaire et son interaction avec d'autres besoins essentiels, les indicateurs de résultat selon l'analyse des besoins essentiels sont mieux adaptés pour définir la vulnérabilité. Cela pourrait être le cas lorsque les ménages sont dépendants du marché et doivent établir des priorités entre différents besoins, par exemple dans des contextes urbains, ou lorsqu'une réponse multisectorielle est envisagée.

Tableau 2 : indicateurs clés rassemblés lors des enquêtes auprès des ménages pouvant renseigner les décisions et processus de ciblage

Thèmes	Indicateurs principaux
Indicateurs de résultats utilisés pour déterminer le nombre de personnes dans le besoin	
Indicateurs de sécurité alimentaire	■ Score de la consommation alimentaire ■ L'indice de stratégie d'adaptation réduit (rCSI) ■ L'indicateur des stratégies d'adaptation basées sur les moyens de subsistance (composante alimentaire) ■ Part des dépenses alimentaires et non alimentaires des ménages
Indicateurs des besoins essentiels	■ L'indicateur de capacité économique à répondre aux besoins essentiels (ECMEN)) résultant d'un panier des dépenses minimum (MEB) ■ L'indice de pauvreté multidimensionnel ■ L'indicateur des stratégies d'adaptation basées sur les moyens de subsistance (tous les besoins essentiels)
Variables explicatives qui peuvent se traduire en critères d'éligibilité (doivent être contextualisées)	
Données démographiques	■ Taille du ménage ■ Genre du chef de famille ■ Nombre, âge et genre des membres du ménage ■ Niveau d'éducation du chef de famille/des membres du ménage, fréquentation de l'école ■ Statut de déplacement ■ Nombre de membres du ménage handicapés ■ Problèmes médicaux graves ■ Nombre de femmes et filles enceintes ou allaitantes ■ Statut marital du chef de famille
Revenus, infrastructure de base & actifs	■ Statut d'emploi (formel/informel) du chef de famille /des membres individuels ■ Principale sources de revenus ■ État de l'abri et matériaux de construction ■ Accès à de l'eau potable ■ Accès à une installation hygiénique améliorée/sûre (toilettes) ■ Accès à une source d'éclairage ■ Type de combustible de cuisson ■ Propriété des biens du ménage ■ Accès à/propriété de terres ■ Possession d'un téléphone portable

¹⁴ Manuel EFSA.
¹⁵ Lignes directrices CFSVA.
¹⁶ Disponible sur le site Web des Lignes directrices sur l'Analyse des Besoins essentiels.
¹⁷ Technical Guidance for the Joint Approach to Nutrition and Food Security Assessment (JANFSA)
¹⁸ Pour en savoir plus sur le CARI, veuillez consulter le Centre de ressources du VAM.



Encadré 3

POURQUOI LES BESOINS ESSENTIELS SONT PERTINENTS ET COMMENT ILS SONT LIÉS AU CIBLAGE ?

Les besoins sont interdépendants et en période de difficultés, les ressources limitées obligent les ménages à choisir entre répondre à différents besoins essentiels tels que nourriture, loyer et soins de santé. En reconnaissant cela, l'analyse des besoins essentiels peut former la base analytique et programmatique d'une réponse coordonnée ou multisectorielle qui peut favoriser de meilleurs résultats en matière de sécurité alimentaire et de nutrition à court et à long terme.

Parmi les besoins essentiels, la nourriture est centrale. Souvent, la nourriture est le besoin qui requiert des ménages pauvres plus grande part de leurs ressources. Mais la capacité d'un ménage à répondre à ses besoins alimentaires et nutritionnels dépend aussi de sa capacité à répondre à d'autres besoins essentiels. En cas de ressources limitées, il faut constamment établir des priorités entre certains besoins souvent également urgents. Ils peuvent avoir à décider entre dépenser de l'argent pour les soins de santé ou les frais de scolarité ou pour acheter différents types de nourriture. Dans le même temps, une mauvaise santé ou un accès limité à l'eau potable impacte négativement la capacité d'un ménage à être en sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cela illustre l'importance d'analyser ensemble les besoins essentiels et explique pourquoi se baser sur le point de vue des besoins essentiels peut être d'une grande valeur pour comprendre la sécurité alimentaire et éclairer les décisions de ciblage et de priorisation.

Lorsqu'on adopte une approche des besoins essentiels, l'analyse des besoins essentiels est utile pour éclairer les décisions de ciblage et de priorisation car elle détermine le nombre de personnes incapables de répondre à leurs besoins alimentaires et autres besoins essentiels. Le panier de dépenses minimum (MEB) permet au PAM et à ses partenaires de définir la valeur de transfert nécessaire pour répondre aux besoins en analysant l'écart entre le coût du MEB et la capacité économique des ménages (mesurée par l'ECMEN - capacité économique à répondre aux besoins essentiels). L'ECMEN sert, avec d'autres indicateurs, le plus souvent l'indicateur des stratégies d'adaptation des moyens d'existence et le score de consommation alimentaire, à générer une classification de vulnérabilité qui à son tour détermine le profil sociodémographique des ménages ayant besoin d'assistance (voir l'Étude de cas 1 ci-dessous).

Un avantage de l'utilisation de l'ECMEN pour développer une classification de la vulnérabilité est que la **valeur de l'assistance peut être réduite**. Cela signifie que le niveau de vulnérabilité des ménages peut être évalué en tenant compte de toute assistance déjà reçue.

L'ensemble des outils d'analyse des besoins essentiels du PAM comprend trois modules :¹⁹

- Les évaluations des besoins essentiels ;
- Le panier des dépenses minimum ;
- L'analyse de la chaîne de distribution.

¹⁹ PAM. 2020. [Lignes directrices pour l'ENA](#).



Étude de cas 1

CLASSIFICATION DES RÉFUGIÉS AU MALAWI SELON LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET LES FACTEURS SOCIO-ÉCONOMIQUES

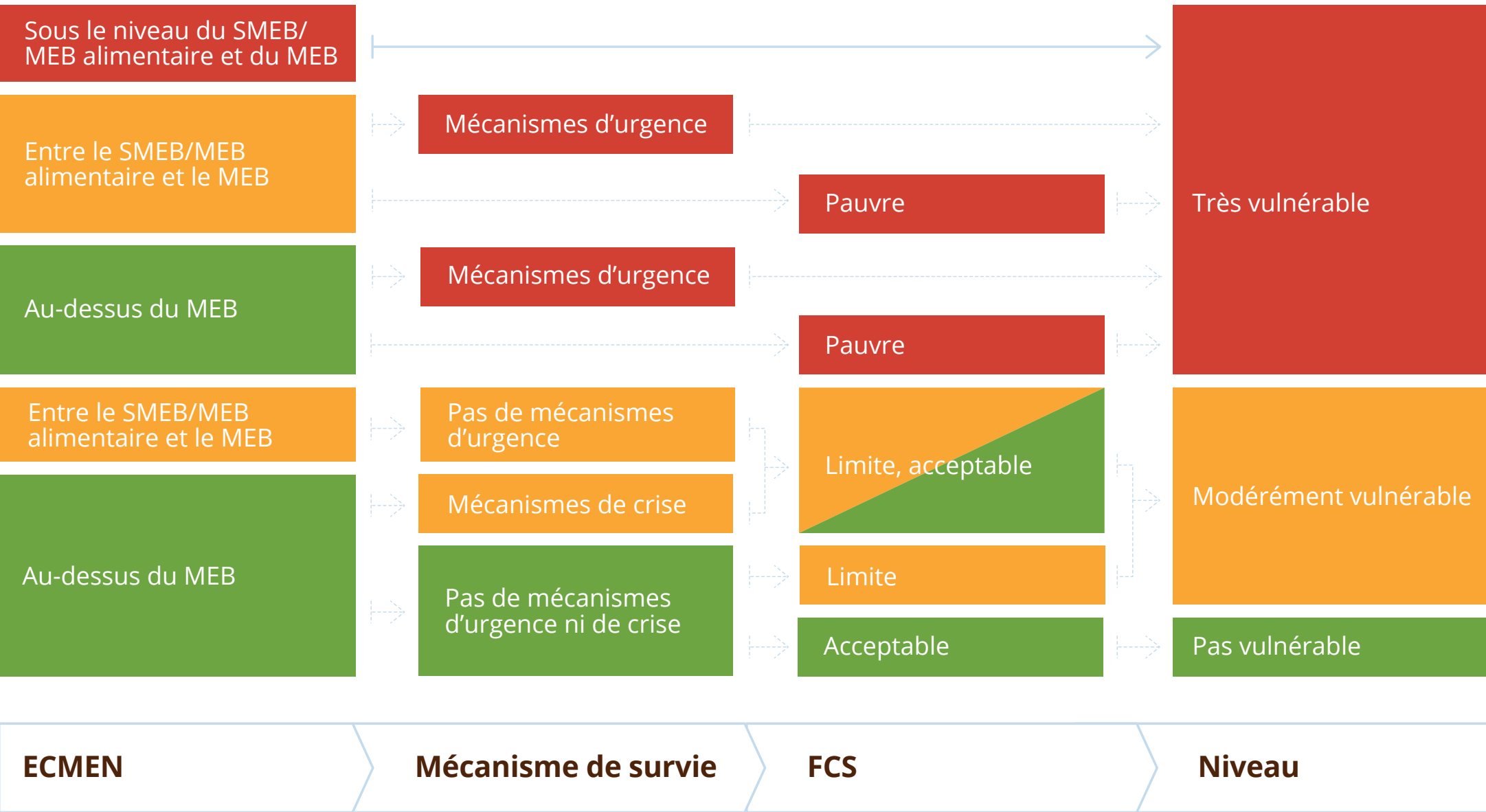
Le Malawi accueille près de 40 000 réfugiés, dont la plupart résident dans le camp de réfugiés de Dzaleka et sont originaires de la République démocratique du Congo, du Rwanda et du Burundi. Après plus de deux décennies de soutien humanitaire prolongé, le HCR et le PAM ont décidé de mener un exercice de ciblage conformément à leurs principes de ciblage conjoints signés fin 2017.

Le PAM et le HCR ont élaboré une stratégie conjointe de ciblage et de priorisation à partir de données sur la pauvreté, la sécurité alimentaire et les données démographiques issues de l'évaluation socio-économique et des moyens de subsistance des ménages de 2017 du HCR.

En se basant sur la méthodologie des besoins essentiels, les indicateurs suivants ont été utilisés pour classer les ménages en trois groupes de vulnérabilité :

1. La vulnérabilité économique définie selon les dépenses par habitant (en actualisant la valeur de l'aide) en dessous du seuil national de pauvreté et d'ultra-pauvreté (notez que cette approche est similaire à l'ECMEN mais comme il n'y avait pas de MEB spécifique aux réfugiés, c'est le seuil de pauvreté national qui a été utilisé comme mesure).
2. Les mécanismes d'adaptation à haut risque, définis comme l'un des éléments suivants : recours au travail des enfants, activités à haut risque et/ou mendicité.
3. Consommation alimentaire basée sur le score de consommation alimentaire du PAM.

Cette classification de vulnérabilité a indiqué que 76 pour cent de la population réfugiée était très vulnérable et avait un besoin urgent d'assistance continue, 16 pour cent était modérément vulnérable et 8 pour cent moins vulnérable.



Après toute évaluation des besoins, il convient de prendre une décision importante quant à l'opportunité d'entreprendre un exercice de ciblage. Si seule une petite proportion des ménages est classée comme non vulnérable, il pourrait être judicieux de fournir une assistance globale car les coûts d'identification des ménages non éligibles pourraient être plus élevés que ceux d'un apport continu d'assistance.

Une fois achevées l'évaluation des besoins et l'analyse du contexte plus large, les possibilités de réponse seront discutées avec les principales parties prenantes afin de définir les objectifs et les activités du programme.

Les résultats typiques de l'étape de conception d'un programme d'analyse de la réponse sont les suivants :

1. une description de la population vulnérable, de ses besoins et de ses caractéristiques ;
2. un cadre des options de réponse pour satisfaire aux besoins de la population vulnérable ;
3. une formulation claire des objectifs du programme et des activités éclairées par :
 - a. l'analyse du contexte et des besoins ;
 - b. les priorités des pays et les stratégies organisationnelles ;
 - c. les considérations en matière d'accès ;
 - d. les capacités des partenaires ;
4. un accord sur le nombre de personnes auxquelles il est prévu d'apporter une assistance.

Ces quatre résultats sont des conditions préalables à l'étape suivante, qui consiste à choisir l'approche de ciblage adaptée.



Photo: Sayed Asif Mahmud/WFP

3 Choisir l'approche de ciblage adaptée et définir et valider les critères

Cette section décrit les méthodes de ciblage les plus couramment utilisées et décrit leurs avantages, leurs inconvénients et leur applicabilité. Elle explique également comment développer et valider les critères d'éligibilité potentiels et comment mesurer les erreurs d'inclusion et d'exclusion au stade de la conception du ciblage, ce qui aidera à la sélection et/ou à l'ajustement des méthodes de ciblage.

3.1 Présentation générale des méthodes de ciblage

Le PAM n'encourage pas une approche universelle du ciblage, mais reconnaît plutôt la nécessité de motiver

les décisions par la connaissance du contexte local et de les prendre conjointement avec les principales parties prenantes. Les méthodes de ciblage peuvent être divisées en plusieurs catégories plus larges : le ciblage global, où tous, dans une population donnée, reçoivent l'assistance ; le ciblage géographique/priorisation, où l'éligibilité à l'aide est basée sur la localité ; le ciblage et la priorisation communautaires, où c'est la communauté qui détermine l'éligibilité ; l'auto-sélection, où les individus doivent se présenter pour demander de l'aide ; et les approches basées sur les données, dans lesquelles un analyste définit les critères d'éligibilité sur la base d'une analyse quantitative. Aucune méthode de ciblage n'est parfaite et la sélection finale sera déterminée par le contexte et les capacités disponibles. **Le tableau 3** donne un aperçu des avantages et des inconvénients des méthodes courantes.

Tableau 3 : résumé des méthodes de ciblage courantes

Méthode de ciblage et description	Avantages	Inconvénients	Contexte où elle est le plus applicable
 CIBLAGE GLOBAL			
Global : tous les ménages d'une région donnée ou d'une population touchée sont éligibles pour recevoir l'assistance	■ Permet une réponse rapide à un choc ou une crise. ■ Réduit le risque que les ménages dans le besoin ne reçoivent pas d'assistance. ■ Peut éviter les tensions causées par les décisions de ciblage perçues comme injustes par les populations touchées.	■ Les ménages qui ne font pas partie des plus vulnérables recevront une assistance. ■ Peut contribuer à la dépendance vis-à-vis de l'assistance et attentes qui compliquent le futur ciblage.	■ En cas d'urgence soudaine, par ex. un choc climatique ou un déplacement à la suite d'une montée de violence, où la nécessité d'une réponse rapide l'emporte sur les problèmes de précision (doit être remplacée par d'autres mesures de ciblage dès que le contexte le permet). ■ Quand la proportion de personnes n'ayant pas besoin d'assistance est trop faible pour justifier financièrement un exercice de ciblage coûteux.

Méthode de ciblage et description	Avantages	Inconvénients	Contexte où elle est le plus applicable
 CIBLAGE GÉOGRAPHIQUE			
Géographique : l'aide est fournie aux régions ou zones d'installation les plus durement touchés par une crise et/ou qui en ont le plus besoin, comme défini par l'agence. Cette méthode est souvent utilisée lorsque le financement, l'accès humanitaire ou d'autres facteurs ne permettent pas d'aider tous les ménages/individus vulnérables d'une population et peut donc être considérée comme moyen de priorisation de haut niveau. Souvent combiné avec d'autres méthodes d'identification des ménages/individus.	■ Relativement facile à mettre en œuvre ■ Facile à expliquer à la population ciblée et autres parties prenantes. ■ Utile là où les problèmes d'accès rendent difficile la collecte de données sur les ménages.	■ Risques d'exclure les personnes vulnérables vivant en-dehors de la zone ciblée. ■ Taux d'erreur d'inclusion élevé dans les zones ciblées si seule méthode utilisée. ■ Peut constituer un facteur d'incitation à se déplacer pour certains individus.	■ Lorsque les ménages vulnérables sont concentrés dans des zones géographiques délimitées (par ex., dans des camps, des quartiers urbains pauvres).
 APPROCHES BASÉES SUR LA COMMUNAUTÉ			
Basée sur la communauté : les dirigeants communautaires et/ou les membres représentant tous les différents groupes de la communauté sont chargés d'identifier les personnes éligibles pour recevoir l'assistance. Les bénéficiaires sont sélectionnés sur la base de critères élaborés conjointement par la communauté, le PAM et les partenaires d'exécution.	■ Peut bien fonctionner dans de petites communautés à fort taux de cohésion. ■ Renforce le niveau d'appropriation et d'adhésion chez la population touchée. ■ Facile de justifier le choix de la méthode auprès des communautés touchées (critères, droits et processus d'enregistrement).	■ Plus difficile dans les populations de réfugiés urbaines ou nouvelles car la communauté n'est pas forcément identifiable. ■ Pourrait être perçue comme injuste et partielle ou renforcer les déséquilibres existants en termes de pouvoir et la discrimination au sein de la communauté si n'est pas appliquée correctement. ■ Risques de marginaliser des individus ou groupes stigmatisés si pas appliquée correctement. ■ Pourrait créer des difficultés pour les personnes qui décident qui est éligible/créer des tensions dans les com-	■ Les contextes ruraux, communautés à fort taux de cohésion.

Méthode de ciblage et description	Avantages	Inconvénients	Contexte où elle est le plus applicable
 APPROCHES BASÉES SUR LA COMMUNAUTÉ			
		■ Difficile à mettre en œuvre dans les contextes dangereux/fragiles à faible taux de cohésion sociale	
Autociblage/auto-exclusion : les ménages sollicitent une assistance s'ils se considèrent comme nécessaires et répondent à des critères prédéfinis. Certaines activités, telles que les programmes FFA, peuvent comporter des éléments d'auto-ciblage tels que l'apport d'un transfert inférieur au salaire pour des emplois similaires sur le marché du travail. L'auto-exclusion fait référence aux campagnes où les ménages les plus aisés sont invités à se retirer volontairement. Cela nécessite une forte composante de mobilisation sociale pour garantir que les informations sont exactes et fournies en temps opportun à tous les segments de la population.	■ Favorise la participation directe des personnes concernées, qui décident de s'inscrire ou non. ■ Fonctionne mieux s'il s'agit de demander de l'assistance et non de se retirer. ■ Si correctement mise en œuvre, le taux d'erreur d'exclusion est faible.	■ Souvent difficile d'obtenir une égalité d'accès aux informations, y compris en raison de facteurs tels que le temps disponible pour les demandes et recours, les critères d'éligibilité, les droits et les processus d'enregistrement. ■ Les personnes qui présentent des risques liés à la protection et autres obstacles, par ex. l'illettrisme et la mobilité réduite, peuvent avoir des difficultés d'accès aux sites d'information/d'enregistrement/de travail/de formation. ■ Les données fournies ne sont pas facilement vérifiables, risque élevé d'erreurs d'inclusion – nécessite un examen plus approfondi. ■ Risque de stigmatisation de groupes particulièrement vulnérables si le ciblage est très visible.	■ Nouveaux programmes d'aide avec de nouvelles offres. ■ Programmes accompagnés de conditions comme le FFA.
 LES APPROCHES BASÉES SUR LES DONNÉES			
Tests aux moyens d'indicateurs indirects : l'évaluation indirecte des ressources (Proxy means testing - PMT) utilise des indicateurs indirects pour prédire certaines vulnérabilités, par ex. un faible revenu ou une faible consommation alimentaire.	■ Relativement économique pour les opérations de grande envergure (un petit échantillon de ménages est nécessaire s'il existe un registre complet et précis). ■ Réduction du biais des répondants basé sur des caractéristiques observables. Fonctionne mieux quand les	■ Associée à des erreurs d'exclusion élevées car pas de corrélation parfaite entre les variables indirectes et la vulnérabilité que ce modèle vise à prédire. ■ Nécessite un expert pour la modélisation économétrique. Modèle statistique difficile à	■ Dans un contexte rural et urbain. ■ Populations de réfugiés ou déplacés internes plus grandes où les visites et le ciblage basé sur la communauté ne sont pas réalisables mais où il existe une base de données d'enregistrement.

Méthode de ciblage et description	Avantages	Inconvénients	Contexte où elle est le plus applicable
 LES APPROCHES BASÉES SUR LES DONNÉES			
En règle générale, un score est généré à l'aide de modèles statistiques. Il nécessite une enquête représentative avec des informations sur les dépenses (l'indicateur indirect du revenu), des indicateurs de sécurité alimentaire et une variété de caractéristiques démographiques et socio-économiques ainsi qu'une base de données d'enregistrement contenant les variables pertinentes.	populations sont assez stables et où il existe une forte corrélation entre la variable dépendante (par ex., la consommation alimentaire) et les variables indirectes (par ex., la taille du ménage).	communiquer aux bénéficiaires. ■ Difficile à comprendre pour les acteurs humanitaires. ■ Difficile de justifier cette approche de ciblage aux communautés touchées. ■ Nécessite une mise à jour régulière dans les environnements évolutifs. ■ Peut conduire à une exclusion de certaines catégories vulnérables en matière de protection.	■ Souvent utilisée par la Banque mondiale et beaucoup de gouvernements pour le ciblage des programmes de protection sociale.
Ciblage par catégorisation démographique (basée sur les individus) : un ciblage individuel selon des catégories facilement observables telles que le genre, l'âge, le handicap ou le statut d'emploi.	■ Un moyen clair d'inclure les personnes les plus vulnérables dans une population, comme les jeunes enfants, les personnes âgées ou handicapées. ■ Souvent utilisée pour le ciblage relatif aux systèmes nationaux de sécurité sociale. ■ Facile de justifier auprès de la communauté (critères, droits et tout processus d'enregistrement).	■ Les ménages économiquement vulnérables sans membres vulnérable individuellement seront exclus à tort. ■ Nécessite des informations complètes et fiables, lesquelles ne sont pas toujours collectées pendant l'enregistrement.	■ Fonctionne dans le cadre de programmes urbains comme ruraux, les groupes petits comme vastes, et dans les camps ou les autres zones d'installations. ■ Programmes spéciaux qui ciblent les groupes vulnérables (par ex., programmes de nutrition ou d'éducation)
Ciblage par catégorisation démographique (basée sur les ménages/les niveaux de cas) : ciblage basé sur les ménages selon des catégories facilement observables telles que le genre du chef de ménage, le genre du demandeur principal, les taux de dépendance ou la taille du ménage.	■ Convient s'il existe de fortes corrélations entre l'indicateur de résultat et les (combinaisons de) critères d'éligibilité. ■ Facile à justifier cette approche de ciblage auprès de la communauté (critères, droits et tout processus d'enregistrement).	■ Difficile de savoir comment pondérer les différents indicateurs. ■ Conduit à des erreurs d'inclusion et d'exclusion élevées. ■ Nécessite des informations complètes et fiables, lesquelles ne sont pas toujours collectées pendant l'enregistrement.	■ Fonctionne dans le cadre de programmes urbains comme ruraux, les groupes petits comme vastes, et dans les camps ou les autres zones d'installations.

Méthode de ciblage et description	Avantages	Inconvénients	Contexte où elle est le plus applicable
 LES APPROCHES BASÉES SUR LES DONNÉES			
Attribution d'un score : basée sur le score de vulnérabilité multisectorielle. Les indicateurs et la pondération sont définis conjointement par les parties prenantes. Nécessite généralement des visites sur place dans l'ensemble de la population. Les critères doivent être validés pour en vérifier la pertinence	■ Adhésion des partenaires participant à l'exercice d'établissement des scores. ■ Utile pour inclure des critères socio-économiques. ■ Ne nécessite pas d'experts en économétrie, seulement du personnel expérimenté sur le terrain.	■ Nécessite la collecte de données de chaque ménage, ce qui peut être coûteux et chronophage. ■ La sélection des critères et de la pondération n'est pas totalement transparente. ■ Dépend de la pertinence des indicateurs et de la portée et de la cohérence de la collecte des données sur les ménages. ■ Difficile à valider. ■ Plus difficile de justifier le choix de cette approche de ciblage (critères, droits et processus d'enregistrement si pertinents) auprès de la communauté que le ciblage basé sur la communauté mais moins que le ciblage basé sur les tests au moyen d'indicateurs indirects	■ Populations de taille réduite où une visite de tous les ménages est possible. ■ Quand des données de vulnérabilité multisectorielles sont disponibles.

En règle générale, la combinaison de différentes méthodes en utilisant une approche basée sur plusieurs méthodes donne les meilleurs résultats car les risques potentiels peuvent être atténués. Par exemple, une approche courante consiste à utiliser le ciblage/la priorisation géographique, puis un ciblage communautaire ou sociodémographique. Voici quelques aspects à prendre en compte pour certaines des approches de ciblage les plus couramment utilisées.

Points à prendre en compte pour le ciblage géographique

Le ciblage géographique est généralement utilisé dans les zones et les contextes où les populations vulnérables sont concentrées dans un lieu ou une zone, comme les camps de réfugiés/de déplacés internes, ou des quartiers urbains pauvres. Cette méthode peut également être utilisée dans le cadre d'opérations d'urgence, comme dans une zone frappée par une catastrophe soudaine ou lente, où une intervention vitale est nécessaire.

Il est également courant d'utiliser des informations sur la répartition géographique des populations identifiées comme

vulnérables pour la priorisation lorsque les ressources sont insuffisantes pour aider l'ensemble de la population ciblée. Les zones avec la plus forte proportion de ménages/individus vulnérables sont priorisées, par exemple sur la base de la classification des personnes déplacées (voir Encadré 4).

Bien que facile à mettre en œuvre et à expliquer aux populations affectées, cette méthode présente un risque élevé d'erreurs d'inclusion (par exemple, lorsque l'assistance globale est fournie dans une zone) et d'erreurs d'exclusion (lorsque les zones ne sont pas prioritaires même si une partie de la population a été identifiée comme vulnérable). Pour atténuer les erreurs de ciblage d'inclusion, l'approche géographique est généralement complétée, par exemple par un ciblage par catégorisation basé sur les caractéristiques sociodémographiques de la vulnérabilité, dérivées d'évaluations récentes. Pour atténuer les erreurs d'exclusion dans les zones non prioritaires, il est important de suivre de près la situation des populations assistées et non assistées et de demander des partenaires et/ou des ressources supplémentaires pour aider la population dans le besoin.



Photo: Cesar Lopez/WFP



Encadré 4

L'IPC COMME OUTIL POUR RENSEIGNER LE CIBLAGE ET LA PRIORISATION

Dans plus de 30 pays à travers le monde, un exercice d'IPC est régulièrement mené. L'IPC est une initiative multipartenaire qui vise à déterminer la gravité et l'ampleur de l'insécurité alimentaire aiguë et chronique et de la malnutrition aiguë dans un pays. Cet exercice fait appel à plusieurs sources de données et à un tableau de référence normalisé et utilise une approche de recherche de consensus où interviennent des experts en sécurité alimentaire et en nutrition.

Dans une opération qui sauve des vies, l'objectif doit être d'atteindre autant de personnes dans le besoin que possible avec un niveau d'assistance adapté (quel que soit le prestataire). En général, les populations en phase 3 de l'IPC/CH ou au-dessus (ou équivalent) sont considérées comme ayant un besoin urgent d'assistance humanitaire.

Les niveaux préexistants d'aide alimentaire doivent également être pris en compte. Les chiffres de l'IPC reflètent les résultats en termes de sécurité alimentaire et de nutrition avec les effets de l'aide humanitaire. Par conséquent, les rapports sur les besoins réels peuvent être inférieurs à la réalité si les phases IPC sont considérées isolément. C'est particulièrement le cas pour les réfugiés, les personnes déplacés et les autres populations touchées par des catastrophes ou des conflits, qui dépendent fortement de l'assistance.

L'IPC fournit des chiffres actuels et prévoit des projections pour un avenir proche et peut donc servir d'outil important pour la demande de ressources ainsi que pour la priorisation géographique à court terme. Utilisée de manière isolée, cependant, toute approche de ciblage géographique peut conduire à des erreurs d'exclusion élevées. Par exemple, dans le cas de l'Afghanistan (voir la carte ci-dessous avec les classifications IPC par province), les projections pour novembre 2018 - janvier 2019 incluaient cinq provinces en phase 4 de l'IPC (urgence). Cependant, l'analyse a également estimé que 2,3 millions de personnes en phase 4 de l'IPC vivaient dans des zones classées en phase 2 ou 3 de l'IPC.

Afghanistan

Novembre 2018 – février 2019

Classification de Phase Insécurité alimentaire extrême du Cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire (IPC)

(la phase présentée sur la carte représente le degré de gravité le plus élevé touchant au moins 20 % de la population)

1 – Minimal

2 – Sous pression

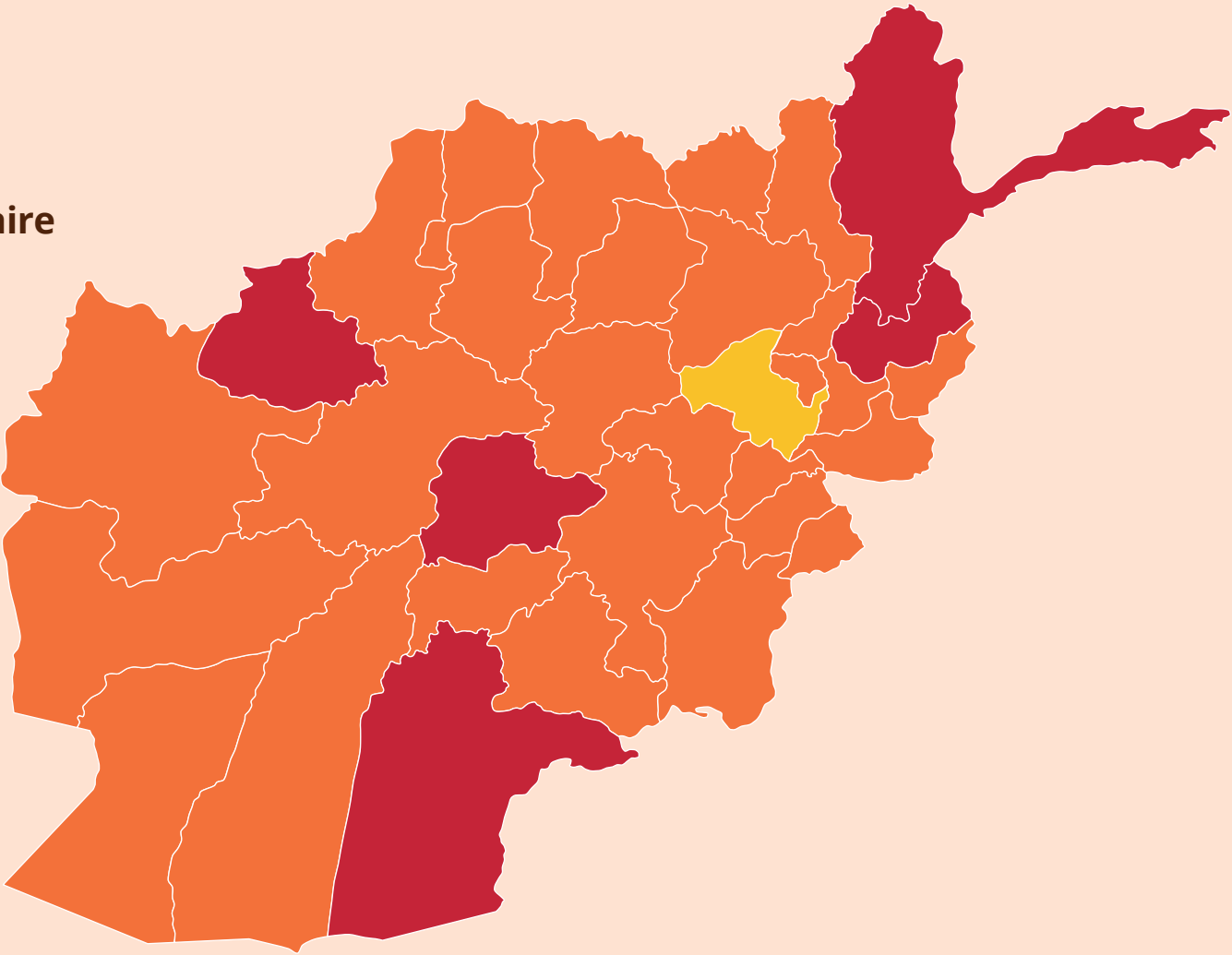
3 – Crise

4 – Urgence

5 – Famine

Zones sans preuves adéquates

Zones non incluses dans l'analyse



Les informations sur la répartition géographique des vulnérabilités, si elles sont régulièrement collectées, par exemple dans le cadre de l'IPC ou des évaluations des besoins du PAM, peuvent alimenter des analyses de tendances

plus vastes et des programmes qui traitent de l'insécurité alimentaire saisonnière chronique et récurrente. C'est ce que vise **l'analyse intégrée du contexte**.



Encadré 5

L'ANALYSE INTÉGRÉE DU CONTEXTE : RENSEIGNER LA PRIORISATION GÉOGRAPHIQUE ET INSCRIRE LA PLANIFICATION DANS LA CONTINUITÉ

L'analyse intégrée du contexte (AIC) utilise les analyses des tendances historiques des données du système d'information géographique (SIG) pour classer les zones géographiques en fonction des modèles de fréquence et de convergence de l'insécurité alimentaire et de l'exposition aux chocs naturels. L'AIC peut superposer des données supplémentaires sur des facteurs tels que la dégradation des terres, la nutrition, la saisonnalité, les moyens de subsistance et les estimations de la population en situation d'insécurité alimentaire pour mettre en évidence d'autres modèles importants. Ces modèles peuvent à leur tour suggérer des stratégies programmatiques spécifiques et fournir une justification factuelle pour la planification à moyen et long terme des programmes de renforcement de la résilience et de préparation aux situations d'urgence.

Dans le cadre de l'Approche à trois niveaux (Three-Pronged Approach - 3PA),²⁰ l'ACI peut également soutenir la priorisation des consultations portant sur la Programmation saisonnière basée sur les Moyens d'Existence (PSME), qui renseignent à leur tour le processus de Planification communautaire participative (PCP).

Les CSP²¹ peuvent avoir recours dans tous les contextes aux ACI pour les analyses au niveau des pays et pour fournir des informations sur la priorisation géographique des interventions directes du PAM et/ou mettre en évidence les domaines dans lesquels l'appui du PAM au renforcement des capacités des systèmes et services nationaux pourrait être nécessaire à l'avenir

Points à prendre en compte pour le ciblage basé sur les données

Lorsqu'il existe des données d'enregistrement accessibles avec des informations suffisantes sur la population touchée, des approches fondées sur les données peuvent être utilisées pour cibler et prioriser les ménages. Ces registres sont souvent facilement disponibles dans les contextes où il y a des réfugiés et où le HCR est mandaté pour recueillir des informations démographiques sur les ménages de réfugiés dans le but de leur assurer une protection et leur apporter une assistance. Un accord de partage de données entre les deux agences qui permet dans ce contexte au PAM d'accéder à ces données sur demande. Des registres sociaux peuvent également être disponibles dans le cadre d'une collaboration avec des homologues gouvernementaux nationaux. Dans d'autres cas, si le PAM et ses partenaires ont procédé à une évaluation des besoins et prévoient d'apporter une assistance, un registre peut être créé pour faciliter le ciblage,

la priorisation et l'apport d'une assistance. Comme décrit dans cette section, les critères d'admissibilité sont déterminés selon les résultats de l'évaluation des besoins et des consultations communautaires. Ces critères sont alors communiqués aux populations touchées, et les ménages qui se considèrent éligibles et qui ont besoin d'assistance peuvent s'enregistrer ou être référés par des tiers, par exemple des partenaires de coopération. Une fois les informations d'enregistrement vérifiées, le modèle de ciblage peut être appliqué au registre pour générer une liste de bénéficiaires.

Les trois approches basées sur les données les plus couramment appliquées sont les évaluations indirectes (proxy means testing - PMT), le ciblage par catégorie et l'attribution de scores. Le PMT est couramment utilisé par les gouvernements pour fournir une assistance sociale. Sur la base des données d'évaluation d'un échantillon représentatif d'une population, un modèle statistique est développé qui

²⁰ Three-Pronged Approach (3PA) on WFP GO (accessible via le site Intranet du PAM uniquement).

²¹ L'ACI a soutenu les exercices d'analyse au niveau des pays et renseigné les plans de ciblage et de priorisation géographique pour les CSP notamment pour la Bolivie (2018–2022), le Burundi (2018–2020), le Tchad (2019–2023), le Salvador (2017–2021), le Guatemala (2018–2022), le Honduras (2018–2021), le Kirghizistan (2018–2022), Lesotho (2019–2024), le Liberia (2019–2023), le Mauritanie (2019–2022), le Pakistan (2018–2022), le Sénégal (2019–2023), le Tadjikistan (2019–2024) et le Zimbabwe (2017–2021). Pour en savoir plus, veuillez consulter la [fact sheet sur l'Analyse intégrée du contexte](#) et la [fact sheet sur l'Approche à trois niveaux](#).

prédit une approximation de la vulnérabilité pour chaque ménage, par exemple leur classification en termes de sécurité alimentaire. Lorsqu'il est appliqué au registre de la population, ce modèle génère un score pour chaque ménage ou individu. Une liste de bénéficiaires peut alors être facilement générée en incluant et en excluant les ménages ou individus dont le score est supérieur ou inférieur à un seuil fixé, qui prend également en compte les éléments de priorisation (budget, taille et fréquence des transferts).

Les avantages de **l'approche PMT** sont qu'aucun recensement n'est nécessaire si des données d'enregistrement sont disponibles, exactes et pertinentes, et que les seuils peuvent être facilement ajustés sans aucune collecte et analyse de données supplémentaires, par exemple lorsque d'autres décisions de priorisation doivent être prises. Cependant, une expertise avancée en modélisation statistique est requise, bien plus que pour les approches par attribution d'un score et de ciblage par catégorie. Le PMT génère également un score basé sur un modèle statistique difficile à expliquer aux populations touchées, aux partenaires et aux donateurs. Cette approche ne permet de fournir aucune explication claire et facilement compréhensible sur les raisons pour lesquelles certaines personnes reçoivent une assistance et d'autres non. Des problèmes similaires peuvent être rencontrés lors de l'utilisation d'une approche par **scorecard approach**, car les variables pondérées et les seuils peuvent être difficiles à expliquer aux communautés. Cela souligne l'importance d'une stratégie de communication approfondie comprenant un mécanisme solide de plaintes et de retour d'informations qui permet de soulever les questions liées à l'inclusion et à l'exclusion et de les traiter au niveau des ménages et au niveau structurel.

Le ciblage par catégorie peut être basé sur des indicateurs démographiques clairs et facilement compréhensibles. Cependant, cette approche peut avoir des effets non intentionnels tels que l'inscription de familles dans des unités plus ou moins grandes selon la manière dont les critères sont formulés.

Aucune méthode basée sur les données n'est parfaite.

Les erreurs de ciblage liées à la conception peuvent être aussi élevées, voire plus élevées que dans le cadre d'autres approches de ciblage et nécessitent des mécanismes de

soutien solides qui identifient par d'autres moyens les ménages vulnérables exclus à tort. Il est également essentiel de suivre les résultats du ciblage par le biais de l'évaluation et/ou d'une base de référence avant l'apport de l'assistance, puis d'assurer un suivi régulier des bénéficiaires et des non-bénéficiaires après distribution.

Points à prendre en compte pour le ciblage communautaire

Le ciblage communautaire est probablement la méthode la plus couramment appliquée au PAM et constitue un exercice conjoint entre le PAM, les partenaires de coopération et les communautés. Cet exercice est extrêmement utile en l'absence d'informations complètes sur une population au niveau du ménage ou de l'individu, telles que celles fournies par un registre de population, par exemple. Cette approche présente également l'avantage de travailler directement avec la population touchée, étant donné qu'elle est la mieux informée sur la vulnérabilité des membres de sa communauté, tout en renforçant les processus et les structures de prise de décision existants. D'un autre côté, cette approche nécessite l'existence de structures de gouvernance cohérentes et inclusives et d'une confiance entre les membres de la communauté. Si ce n'est pas le cas et que le processus n'est pas correctement mené, il existe un risque élevé de favoritisme et même de fraude. Dans certaines circonstances, en particulier dans des contextes fragiles, le ciblage communautaire risque même d'exacerber les frictions et d'être utilisé pour marginaliser certains groupes.

Le ciblage et la priorisation communautaires peuvent favoriser la participation la population touchée à divers degrés. Par exemple, si une communauté comprend bien qui est vulnérable, le PAM peut élaborer des critères d'éligibilité qui sont validés en collaboration avec les partenaires et les communautés. Si une telle compréhension n'existe pas, les partenaires sur place et les communautés peuvent être chargés de l'élaboration des critères eux-mêmes.

Dans ces deux scénarios, la population touchée est responsable du processus de sélection proprement dit, qui aboutit souvent à plus fort degré d'acceptation des décisions de ciblage. Il est nécessaire de mettre en place des garanties et des systèmes de suivi fiables pour atténuer les risques, comme décrit dans la section 4 sur la sélection des bénéficiaires.

3.2 Les critères d'éligibilité pour l'inclusion dans un programme

Les critères d'inclusion dans un programme doivent être basés sur les caractéristiques de la population vulnérable observables et pouvant être évaluées sans biais. Idéalement, elles devraient résulter des évaluations des besoins, en combinaison avec des consultations communautaires et des

discussions avec des partenaires connaissant le contexte local. Si possible, les conseillers en matière de protection doivent être consultés pour analyser les risques potentiels liés à la protection découlant des critères d'éligibilité et identifier les mesures d'atténuation possibles pour s'assurer que les groupes les plus vulnérables et en situation d'insécurité alimentaire ne sont pas laissés pour compte.

Les caractéristiques des critères d'éligibilité de qualité

En général, les critères d'éligibilité devraient être :

- **Basés sur des éléments probants** : renseignés par l'analyse de la vulnérabilité ;
- **Raisonnables** : elles incluent de manière correcte les personnes le plus dans le besoin et excluent celles qui ont le moins besoin d'aide ;
- **Spécifiques** : formulées clairement et sans ambiguïté ;
- **Faisables** : bénéficient du temps, des ressources et des capacités disponibles ;
- **Acceptables** : pour les bénéficiaires et leurs communautés ; et
- **Vérifiables** : afin que les décisions de ciblage puissent être vérifiées et contestées par le personnel de suivi ou les membres de la communauté.

Les partenaires potentiels et autres organisations peuvent être plus installés dans les communautés que le PAM et donc mieux à même de fournir des informations essentielles et de participer à l'élaboration de critères d'éligibilité, de systèmes de distribution et d'approches de communication

mutuelle acceptables pour la communauté et les bénéficiaires potentiels. La mise en place ou l'utilisation d'organes de coordination multipartites peut aider à définir des critères d'éligibilité qui représentent mieux les besoins globaux des communautés et de leurs membres les plus vulnérables.



Encadré 6

POURQUOI LES INDICATEURS DE RÉSULTATS NE DOIVENT PAS ÊTRE UTILISÉS COMME CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ DIRECTS

Les indicateurs de résultats socio-économiques et de sécurité alimentaire sont utilisés pour évaluer la vulnérabilité et l'insécurité alimentaire et comprendre le nombre de personnes dans le besoin et leurs principales caractéristiques, ce qui renseignera et validera les critères d'éligibilité. Cependant, ces indicateurs (par exemple, le score de consommation alimentaire ou ceux liés aux stratégies d'adaptation, aux revenus et aux dépenses) ne doivent pas être utilisés comme critères d'éligibilité réels pour trois raisons :

- Ces indicateurs sont utilisés dans les évaluations et les enquêtes sur un échantillon de population à un moment donné et sont rarement disponibles et à jour pour une population entière ;
- Même lorsqu'ils sont disponibles, ils sont trop dynamiques : ils fluctuent dans le temps (en raison de la saisonnalité ou d'événements propres au ménage) ainsi qu'avec l'assistance, ce qui rend impossible la vérification de la sélection des bénéficiaires ; et
- Ils sont essentiels au suivi et à la validation des résultats des décisions de ciblage. S'ils sont utilisés comme critères d'éligibilité directs, ils ne pourront pas être utilisés pour cette fonction importante. Surtout si les critères d'éligibilité sont communiqués aux populations touchées (conformément aux bonnes pratiques de l'AAP), cela rendrait probablement les ménages plus enclins à déclarer de données sous-évaluées selon ces indicateurs.

Comment traduire les résultats des évaluations des besoins en critères d'éligibilité

En plus de fournir la base pour l'analyse de la réponse et de la conception des programmes, y compris le ciblage et la priorisation des zones géographiques d'intervention, les évaluations des besoins éclairent l'élaboration de critères d'éligibilité pour la sélection des bénéficiaires, quelle que soit la méthode de ciblage utilisée.

Pour les **approches basées sur les données**, les critères d'éligibilité sont élaborés par un analyste à l'aide des données d'évaluation, puis de consultations des communautés en vue de les valider et, si nécessaire, les compléter pour former un ensemble qui répond aux vulnérabilités observées (telles que révélées par l'évaluation des besoins) et aux vulnérabilités perçues (révélées par des consultations de population touchée). Une fois élaborés, ces critères sont appliqués à un registre de population pour générer la liste des bénéficiaires.

Lors de l'adoption d'une **approche de ciblage communautaire**, la séquence des étapes peut varier car les résultats des évaluations des besoins peuvent être utilisés pour valider et compléter les critères proposés élaborés par la communauté avant la mise en œuvre, ou pour développer des critères avant les consultations des communautés pour guider les discussions et les activités des comités de sélection qui en découlent pour générer la liste des bénéficiaires. Le meilleur processus pour une approche de ciblage basée sur la communauté dépendra de facteurs contextuels, notamment l'accès du PAM et des partenaires aux populations touchées, la supervision du processus de ciblage et la qualité des données d'évaluation des besoins.



Photo: Damilola Onafuwa/WFP

Quelle que soit l'approche de ciblage, les résultats des évaluations des besoins sont traduits en critères d'éligibilité grâce à un processus analytique qui identifie la bonne combinaison de critères, qui doit :

- Être en corrélation avec le principal indicateur de résultat auquel l'activité du PAM tente de répondre ;
- Par exemple, si l'objectif programmatique est d'augmenter le revenu des ménages, il doit exister une corrélation entre les critères d'éligibilité et les faibles dépenses alimentaires et non alimentaires des ménages observées dans l'évaluation des besoins. Si l'objectif est d'élargir la sécurité alimentaire, les critères pourraient être une combinaison de la consommation alimentaire, des stratégies d'adaptation et de variables de revenus et de dépenses telles que le CARI (voir la section 2) ;
- Être faisable et adaptée à la mise en œuvre ; et
- Présenter des seuils d'inclusion et d'exclusion qui entraînent les erreurs de conception de ciblage les plus faibles possibles (voir la section 3.3).

Pour y parvenir, les étapes suivantes doivent être suivies :

1. **Examiner les objectifs programmatiques de l'activité** pour s'assurer que l'approche de ciblage est basée sur les résultats escomptés de l'assistance du PAM. Si l'activité vise à améliorer la sécurité alimentaire en termes de réduction des scores de consommation alimentaire pauvres et limites, alors les caractéristiques des ménages/individus qui présentent des scores faibles ou limites devraient être utilisées pour informer les critères d'éligibilité ;
2. **Effectuer des tableaux croisés pour identifier les relations statistiquement significatives** entre les critères d'éligibilité potentiels et les indicateurs de résultat pertinents (voir l'Encadré 6 – pourquoi le score de consommation alimentaire, les dépenses des ménages et d'autres indicateurs de résultat ne doivent pas être utilisés comme critères d'éligibilité directs) ;
3. **Si nécessaire, analysez plus en détail les variables continues qui sont corrélées à l'insécurité** alimentaire afin d'identifier les seuils d'exclusion potentiels. Par exemple, s'il existe une nette différence de sécurité alimentaire entre les ménages de moins de cinq membres et ceux de cinq membres ou plus, cela pourrait être utilisé comme critère d'éligibilité. La même logique s'applique aux taux de dépendance, au nombre d'enfants, aux membres âgés du ménage, etc.

4. **S'assurer que les résultats des consultations des communautés et des autres parties prenantes ont été pris en compte.** Cela peut être l'ajout de critères non pris en compte par l'évaluation des besoins, par ex. des problèmes de protection spécifiques ;
5. **Lorsqu'un ensemble final de critères potentiels a été identifié, une « variable d'éligibilité » binaire peut être générée et appliquée à l'ensemble de données d'évaluation des besoins** pour déterminer quels ménages de cet échantillon seraient inclus et lesquels exclus, afin d'estimer et d'analyser :
- a. la proportion des ménages inclus et exclus ;
 - b. la proportion des ménages en insécurité alimentaire potentiellement exclus (erreurs d'exclusion dues à la conception) ;
 - c. la proportion des ménages en insécurité alimentaire potentiellement inclus (erreurs d'inclusion dues à la conception) ;
 - d. les moyens potentiels d'atténuer ces erreurs d'inclusion et d'exclusion liées à la conception, ce qui peut être fait par l'analyse des caractéristiques des ménages inclus/exclus à tort pour comprendre comment ils pourraient être enregistrés/exclus.

L'étape 5 fait partie de l'analyse plus large visant à valider l'approche et les critères de ciblage, qui sont expliqués plus en détail dans la section 3.3. Il convient de noter que l'estimation des erreurs n'est valable que lorsque le PAM vise à obtenir des résultats au niveau du ménage ou de l'individu grâce à une assistance directe (bénéficiaires de niveau 1). Ce n'est pas le cas lorsque les résultats sont atteints, par ex., par la génération d'actifs communautaires (bénéficiaires de niveau 2).

Comme le montre le **tableau 4**, la variable de ciblage sera calculée différemment et donc ajustée de différentes manières en fonction de l'approche de ciblage et de la manière dont les critères d'éligibilité seront utilisés dans la pratique, que ce soit dans un modèle PMT, l'attribution d'un score pondéré ou par catégorie (cette dernière étant le plus couramment utilisée pour l'approche communautaire).

Ce tableau montre à quoi pourraient ressembler les critères d'inclusion et d'exclusion pour une méthode de ciblage donnée (notant qu'une combinaison de plusieurs indicateurs est souvent utilisée).

Tableau 4 : exemples de critères d'inclusion et d'exclusion

Méthode de ciblage	Critère d'inclusion	Critère d'exclusion
Géographique	Exemple 1) Ménages vivant dans les districts A, B et C, touchés par un choc naturel, tous éligibles pour l'assistance	Exemple 1) Ménages des districts autres que A, B et C, moins ou non touchés par le choc, ne sont pas éligibles pour l'assistance
	Exemple 2) Tous les ménages dans les districts en phase 3 ou plus de l'IPC sont éligibles pour l'assistance	Exemple 2) Ménages des districts en phases 1 ou 2 de l'IPC non éligibles pour l'assistance
Catégorique	Les ménages qui correspondent à au moins l'un des critères suivants sont éligibles pour l'assistance : - Le chef de famille est une femme - Présence d'au moins deux enfants de moins de 5 ans	Les ménages qui correspondent à au moins l'un des critères suivants ne sont pas éligibles pour l'assistance : - Le chef de famille est une femme - Présence d'au moins deux enfants de moins de 5 ans
PMT	Les ménages dont le score de dépenses par habitant prévu est inférieur au MEB sont éligibles pour l'assistance.	Les ménages dont le score de dépenses par habitant prévu est inférieur au MEB ne sont pas éligibles pour l'assistance.

L'utilité et la pertinence des critères d'éligibilité peuvent être examinées en posant les questions suivantes.

- 1. Les critères suggérés concernent-ils des éléments observables ou collectés ? Sera-t-il possible de vérifier que les bénéficiaires ont été sélectionnés correctement ?
- 2. Pour les opérations qui sauvent des vies, combien de ménages vulnérables pourraient être exclus par erreur en raison de ce critère ?
- 3. Combien de ménages non vulnérables pourraient être inclus par erreur en raison de ces critères ?
- 4. Ces critères peuvent-ils être clairement communiqués à la communauté et aux autres parties prenantes ?
- 5. Ces critères semblent-ils justes aux yeux de la communauté ? Les acceptera-t-elle ?
- 6. Ces critères resteront-ils valides sur une période de temps prolongée ?
- 7. L'application de ces critères peut-elle faire l'objet d'un suivi ?

3.3 Valider les méthodes et les critères de ciblage

Le ciblage n'est jamais parfait et chaque méthode implique certains niveaux d'erreur d'inclusion et d'exclusion. Le but de l'exercice de validation est d'évaluer les méthodes de ciblage ou la combinaison de méthodes pour identifier la solution la plus précise et la plus appropriée et identifier les stratégies pour atténuer les erreurs de ciblage potentielles. Il est préférable de mener cet exercice avant la sélection des bénéficiaires pour s'assurer que la ou les méthodes choisies sont efficaces pour sélectionner les ménages qui répondent le mieux aux critères. La validation des critères d'éligibilité doit inclure à la fois des éléments quantitatifs et qualitatifs. La composante quantitative

révèle des erreurs potentielles de ciblage de conception. La composante qualitative reflète la façon dont la population touchée perçoit les critères.

Cet exercice doit être répété dans le cadre du suivi régulier du programme car les profils de vulnérabilité peuvent changer avec le temps (annuellement, dans un cadre très dynamique, ou tous les deux à trois ans dans un environnement plus stable).

Les objectifs principaux de la validation des méthodes de ciblage sont les suivants :

Il n'existe pas d'approche universelle déterminant la ou les méthode(s) à utiliser pour le ciblage des bénéficiaires. Comme chaque environnement d'exploitation est différent, une approche spécifique au contexte est nécessaire pour garantir que la prise de décision est appropriée et judicieuse.

Gardez à l'esprit que les objectifs globaux du ciblage sont de :

- 1. Veiller à ce que les personnes qui en ont le plus besoin reçoivent l'assistance dont elles ont besoin et à ce que le plus grand nombre possible de personnes dans le besoin soient aidées compte tenu des contraintes de ressources (minimiser les erreurs d'exclusion) ;
- 2. Minimiser la distribution involontaire d'assistance aux personnes non vulnérables (minimiser les erreurs d'inclusion) ;
- 3. Déterminer de manière précise les bénéficiaires visés ; et
- 4. Maintenir la transparence et l'intégrité tout au long du processus pour garantir la confiance de la communauté et l'acceptation locale de l'approche adoptée.

Estimer les erreurs de conception du ciblage	Estimer les erreurs d'inclusion et d'exclusion attendues associées à la méthode et aux critères de ciblage choisis (voir également l'étape 5 de l'élaboration des critères d'éligibilité ci-dessus, et la section 6 sur le suivi des processus et des résultats de ciblage)
Comparer l'efficacité	Comparer l'efficacité des méthodes/critères de ciblage différents afin de minimiser les erreurs de conception du ciblage
Évaluer la prise en compte de sujets sensibles et le degré d'adaptation	S'assurer que la méthode choisie ne cause pas de préjudice dans le contexte spécifique : les décisions seront-elles acceptées par la communauté ? Comment la cohésion sociale en sera-t-elle affectée ? Les décisions prennent-elles en compte les conflits ? Les décisions de ciblage et de priorisation auront-elles des effets négatifs tels qu'encourager des mouvements de population ou encourager des ménages à avoir plus d'enfants ?
Atténuer les risques	Élaborer des stratégies d'atténuation telles que les critères d'éligibilité, les critères de réintégration ou les stratégies de renvoi vers d'autres programmes, et la conception de plaintes et de mécanismes de retour d'informations.

Ces objectifs sont des principes directeurs pour évaluer les options disponibles. Les questions pratiques de mise en œuvre suivantes doivent également être posées :

- L'approche est-elle comprise et acceptable pour la population touchée ? Cette dernière peut-elle -ils être consultée tout au long du processus ?
- Existe-t-il une capacité suffisante (interne ou externe) pour la mise en œuvre de la stratégie de ciblage ?
- La stratégie de ciblage peut-elle être mise en œuvre dans un délai raisonnable et avec les ressources disponibles ?
- Comment les ménages/individus seront-ils sélectionnés ? Un questionnaire/processus d'enregistrement devra-t-il avoir lieu sur un lieu central ou par des visites à domicile ?
- Quels sont les risques d'erreurs d'inclusion et d'exclusion liés à la conception et à la mise en œuvre ? Quelles mesures d'atténuation permettront de remédier aux erreurs d'exclusion (dans les opérations qui sauvent des vies) ?
- Enfin, le ciblage est-il économique, ou la proportion de ménages est-elle si importante que le coût et les erreurs potentielles d'identification des ménages non vulnérables rendent le ciblage inapproprié ?

De manière générale, les approches de validation différeront si le ciblage est basé sur les communautés ou sur les données en raison des diverses difficultés que chaque méthode présente.

La mise en œuvre réussie du ciblage communautaire nécessite une structure sociale cohérente et l'existence d'un certain degré de confiance au sein de la communauté. Certains groupes vulnérables de la population pourraient être exclus involontairement ou non par les dirigeants communautaires. Cela pourrait inclure les femmes, les personnes handicapées ou qui ont le VIH, des survivants de violences sexistes, ou différents groupes ethniques, de langues ou religieux. Par conséquent, le ciblage communautaire n'est pas recommandé en cas de tension ou de conflit entre groupes ethniques, religieux ou sociaux au sein de la communauté.

Les questions suivantes peuvent guider les consultations des populations touchées et aider à comprendre si l'environnement est propice au ciblage communautaire, mais également éclairer les mesures d'atténuation pour réduire les biais potentiels :

- Quelle est la composition de la communauté ? Quels sont les principaux risques liés à la protection auxquels sont confrontés les différents groupes au sein de la communauté ?

- La prise de décision au sein de la communauté est-elle participative et inclut-elle le genre et les groupes minoritaires ?
- Existe-il des structures de décision communautaires pouvant faire office de comité de sélection ? Bénéficient-elles de la confiance générale et comment pourraient-elles être renforcées ? Si ce n'est pas encore le cas, quelle serait la meilleure façon de les établir ?
- Y a-t-il des préjugés ou conflits connus dans la communauté pouvant conduire à l'exclusion de certains groupes vulnérables ? Peut-on apporter une supervision ou des conseils ?
- Le ciblage communautaire renforcera-t-il l'appropriation communautaire du ciblage, ou menacera-t-il certains groupes (par ex., les décideurs, pouvant être accusés d'un biais) ?

Les **approches fondées sur les données** peuvent être une solution face aux préjugés communautaires. Mais elles posent certaines difficultés en raison des écarts entre les vulnérabilités réelles et celles perçues, ainsi que de la capacité de la méthode de ciblage et des critères d'éligibilité à détecter ces vulnérabilités. La communication et les consultations des populations touchées sont essentielles pour le soutien, la sensibilisation au processus de ciblage et l'information sur les mécanismes de plainte et de signalements liés aux décisions de ciblage et de priorisation une fois mises en œuvre.

Estimer la conception de ciblage et les erreurs de mise en œuvre

Pour toutes les **approches de ciblage**, il est important d'estimer les erreurs de ciblage, qui se produisent dans les phases de conception et de sélection des bénéficiaires. Cette sous-section présente des définitions et des exemples des deux types d'erreur. Pour plus de détails sur la façon d'estimer les erreurs de ciblage, reportez-vous à la section 3.2 (Estimer les erreurs de conception dans le choix de la méthode de ciblage et des critères d'éligibilité) et à la section 6 sur le suivi des processus et des résultats de ciblage (Suivi des erreurs réelles de conception et de mise en œuvre).



Encadré 6

DÉFINITIONS DES ERREURS DE CONCEPTION ET DE MISE EN ŒUVRE DE CIBLAGE

Erreurs de ciblage à l'étape de la conception

- **Erreurs d'exclusion liées à la conception** : il s'agit de la proportion de la population qui a besoin d'assistance mais qui n'est pas incluse dans le groupe cible. Ce type d'erreur implique que les critères d'identification des personnes dans le besoin ne sont pas suffisamment raisonnables pour refléter les personnes qui devraient être bénéficiaires.
- **Erreurs d'inclusion liées à la conception** : il s'agit de la proportion de bénéficiaires du programme qui n'ont pas besoin d'assistance mais identifiés comme tels selon de la méthode de ciblage. Ce type d'erreur implique que les critères d'identification des ménages vulnérables ne sont pas suffisamment spécifiques pour exclure ceux qui ne sont pas dans le besoin.

Les erreurs de ciblage liées à la conception sont estimées quantitativement au cours de la phase de conception (voir la description étape par étape de la façon d'élaborer des critères d'éligibilité à la section 3.2) et de la phase de suivi (voir la section 6).

NOTE : les erreurs d'exclusion dues à la conception sont très préoccupantes dans les opérations qui sauvent des vies. Par définition, elles seront plus élevées si des décisions de **priorisation** devront être prises en raison du financement ou d'autres contraintes, ce qui conduit à sélectionner un sous-ensemble de personnes dans le besoin (sauf ajustement de la zone géographique). L'objectif reste de les minimiser pour plus d'efficacité et d'économie des ressources.

Erreurs de ciblage à l'étape de la mise en œuvre

- **Erreurs d'exclusion due à la mise en œuvre** : il s'agit de la proportion de la population touchée correspondant aux critères définis pour le ciblage et la priorisation mais qui ne reçoit pas d'aide. Ce type d'erreur reflète la fait que lors de la mise en œuvre du programme, les individus ou ménages ont été exclus à tort.
- **Erreurs d'inclusion de la mise en œuvre** : la proportion de bénéficiaires du programme qui ne correspondent pas aux critères de ciblage et de priorisation mais qui reçoivent de l'aide, ce qui signifie que les individus ont été inscrits au programme par erreur

Les erreurs de mise en œuvre du ciblage ne peuvent être estimées que de manière quantitative dans la phase de suivi (lorsque la sélection réelle des bénéficiaires peut être comparée aux critères d'éligibilité), mais peuvent être atténuées en planifiant et en menant avec précaution l'exercice de ciblage avec les partenaires de coopération et les communautés et grâce à un système de suivi fiable.

Tableau 5 : exemples d'erreurs liées à la mise en œuvre et à la conception

Type d'erreur	Erreur de conception	Erreur de mise en œuvre
Erreur d'inclusion	Le PAM fournit une assistance à tous les ménages vivant dans un village touché par les inondations→Les ménages du village qui n'ont pas été directement touchés par l'inondation reçoivent également une assistance	Le PAM fournit une aide alimentaire en nature ciblée au niveau des ménages par l'intermédiaire d'un partenaire dans une zone difficile à atteindre. Ni le PAM, ni le partenaire ne contrôle suffisamment la distribution par le biais du personnel de suivi sur place→Les ménages se divisent en plusieurs unités et reçoivent plusieurs rations
Erreur d'exclusion	Les ménages de grande taille avec de petits enfants ou des enfants d'âge scolaire reçoivent une assistance→Cette stratégie peut exclure les petits ménages vulnérables, par ex. ceux composés de membres âgés uniquement	Le PAM met en œuvre un programme de nutrition préventive pour les mères d'enfants âgés de 0 à 23 mois, mais la communication avec la population touchée sur l'heure et le lieu de la distribution de l'assistance est insuffisante→les bénéficiaires éligibles ne se présentent pas sur le site d'assistance



Étude de cas 2

LE CHOIX DE LA MÉTHODE DE CIBLAGE, DES CRITÈRES ET DE L'ESTIMATION DES ERREURS DE CONCEPTION AU MALAWI

Sur la base de l'analyse et de la classification de la vulnérabilité, le PAM et le HCR ont envisagé d'adopter une approche de ciblage par catégorie utilisant les données démographiques de proGres (la base de données d'enregistrement du HCR).

D'abord, les critères les plus essentiels associés à la vulnérabilité ont été identifiés lors de l'évaluation des besoins, puis classés. Ensuite, les erreurs de conception ont été calculées de manière cumulative, en ajoutant de plus en plus de critères. Le tableau ci-dessous montre qu'au fur et à mesure que plus de critères étaient appliqués, l'erreur de conception liée à l'exclusion diminuait et l'erreur d'inclusion augmentait légèrement. Avec les sept critères, le mécanisme de ciblage a été jugé capable de refléter 83,1 % des ménages très vulnérables, avec des erreurs cumulatives d'inclusion et d'exclusion de conception à hauteur de 16,9 %.

Classification	Critère de ciblage	% d'individus très vulnérables correspondant au critère	Nb d'individus vulnérables correspondant au critère	Nb cumulatif d'individus très vulnérables correspondant au critère	Portée cumulative des individus très vulnérables	Décompte cumulatif d'erreurs d'inclusion	Taux cumulatif d'erreurs d'inclusion (parmi ceux correspondant au critère)	Taux cumulatif d'erreur d'exclusion (parmi les très vulnérables)
1	Ménages avec enfants entre 5 et 17 ans	85.4%	19,347	19,347	69.3%	5,359	14.6%	30.7%
2	Chef de famille femme	85.7%	1,421	20,768	74.4%	5,636	15.3%	25.6%
3	Ménages de 5 membres ou plus	88.3%	413	21,181	75.9%	5,600	15.2%	24.1%
4	Chef de famille veuve ou séparée	81.8%	183	21,364	76.5%	5,729	15.6%	23.5%
5	Ménages avec ratio de dépendance d'au moins 1,5	87.0%	642	22,006	78.8%	5,697	15.5%	21.2%
6	Ménages avec au moins 1 personne handicapée	94.7%	138	22,144	79.3%	5,667	15.4%	20.7%
7	Ménages avec au moins 1 membre ayant une maladie chronique ou souffrant d'un trouble de grave de la santé	80.4%	1,054	23,198	83.1%	6,219	16.9%	16.9%
	Total		23,198	23,198	83.1%	6,219	16.9%	16.9%

Cela signifie que l'utilisation de ces critères exclurait environ 17 % des personnes très vulnérables, tandis que 17 % des personnes éligibles ne sont pas vulnérables. Généralement, plus l'erreur d'inclusion de conception est élevée, plus l'erreur d'exclusion de conception est faible et vice versa. La meilleure combinaison dépend du contexte et des objectifs du programme. Les opérations qui sauvent des vies tolèrent moins les erreurs d'exclusion et il est nécessaire de prendre des mesures supplémentaires pour les réduire (par exemple par le biais de mécanismes de renvoi).

4 La sélection des bénéficiaires : mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation

La mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation est un effort collaboratif mené par le responsable de l'activité. En interne, elle nécessite une coordination entre plusieurs unités, principalement le VAM, la PAA et les TEC. Selon l'activité et le contexte du pays, le CBT, la chaîne d'approvisionnement et d'autres unités peuvent également jouer un rôle clé. Sur le plan externe, une coordination et une collaboration solides sont nécessaires avec les communautés touchées, les partenaires de coopération, les autorités locales, la communauté humanitaire, y compris les organismes des Nations Unies et éventuellement une série d'autres groupes d'intérêts spéciaux. Conformément aux engagements en termes de PAA, des exercices de ciblage seront menés aux côtés des communautés touchées et maintiendront les échanges avec elles à toutes les étapes.

4.1 Préparer un processus de sélection des bénéficiaires réussi

Dans le cadre des mécanismes de coordination existants et/ou nouvellement créés pour la sélection des bénéficiaires, le PAM, ses partenaires de coopération et d'autres parties prenantes, comme d'autres organismes des Nations Unies et des homologues gouvernementaux, doivent se préparer à la mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation. Les aspects clés comprennent la définition des rôles et des responsabilités (voir la section 1.3), l'analyse et l'atténuation des risques et l'élaboration d'une stratégie et de mécanismes de communication avec les populations touchées.

Identifier et engager le bon partenaire de coopération et décrire les rôles et responsabilités pour le processus de sélection des bénéficiaires, par ex. en ce qui concerne les stratégies de communication, les réunions avec les parties prenantes, l'apport d'un support technique, le processus de recours, le respect des processus de gestion des données des bénéficiaires, la sélection des bénéficiaires et le suivi. Il est important de noter que les rôles et responsabilités des partenaires de coopération doivent être clairement documentés dans les accords sur le terrain. Ils doivent également être convenus et documentés avec d'autres parties prenantes, y compris les autorités locales et d'autres agences humanitaires et de développement.

Lancer une analyse des risques, y compris les risques réels et perçus et en tenant compte des aspects internes et externes de l'exercice de sélection des bénéficiaires. Concentrez-vous sur des domaines tels que les actions gouvernementales, les problèmes de sécurité, l'encadrement des foules et la gestion des données. L'analyse doit identifier la probabilité qu'un risque particulier se produise, considérer l'impact d'un tel événement et identifier les actions visant à réduire la probabilité que le risque se produise ou atténuer son impact. L'analyse des risques peut être revue tout au long du processus de ciblage.

Développer une stratégie de communication et des canaux pour la sélection des bénéficiaires spécifiquement pour les phases de préparation et de mise en œuvre, ainsi qu'à long terme. La stratégie doit décrire les moyens de communication mutuelle dans les différentes phases du processus de ciblage pour chaque catégorie de parties prenantes. Déterminer qui doit être consulté, qui doit être informé et qui doit pouvoir fournir un retour d'informations.

Il existe plusieurs canaux (unidirectionnels et bidirectionnels) pour communiquer la manière et la raison pour laquelle les bénéficiaires ont été sélectionnés en fonction du contexte, qui ont tous des implications différentes sur le temps, le coût, la portée de la communication et les ressources humaines. Le choix des canaux de communication doit être basé sur les préférences de la communauté. Ces informations doivent idéalement être collectées lors des évaluations des besoins. Les canaux possibles incluent :

- **Les réunions avec les communautés ;**
- **Des panneaux d'information**, physiques ou en ligne via les forums de médias sociaux ;
- Des informations sur le **mécanisme de plaintes et de retour d'information**, qui sont largement diffusées et fournies à tous les ménages visités lors des enquêtes d'évaluation et à d'autres occasions ;
- Des **réunions communautaires** basées sur la demande, où les individus peuvent visiter les bureaux du programme ou un fournisseur de services pour enregistrer des requêtes et des plaintes ; et
- Des **bureaux d'assistance** physique dans des endroits stratégiques, dont les heures d'ouverture sont clairement communiquées aux populations touchées de la zone concernée.

Tous les canaux doivent avoir été sensibilisés pendant le processus de ciblage de manière à être en mesure de recevoir les allégations d'exploitation et d'abus sexuels et de prendre les mesures qui s'imposent.

Les supports de communication doit avoir été élaboré en collaboration avec des experts externes en communication tels que la fonction d'information du public du bureau de pays (si disponible) et être guidés par les utilisateurs finaux pour chaque produit. Les informations doivent être fournies dans une langue adaptée au public et peuvent inclure le but et l'objectif de l'assistance, le modèle de ciblage, les critères d'éligibilité proposés, les modalités d'assistance, les niveaux d'assistance (le droit à l'aide), le calendrier de l'assistance, la procédure de recours et la limite du nombre de personnes pouvant bénéficier de l'assistance. Les partenaires (par exemple, les partenaires de coopération, le gouvernement et les forums interinstitutions) doivent être consultés pour recueillir des commentaires de qualité sur les questions nécessitant de la clarté et favoriser une compréhension partagée du processus. Les supports suivants peuvent être considérés :

Pour le personnel :

- Des points de discussion pour le personnel du PAM/des partenaires de coopération pour assurer la cohérence du message.
- Des FAQ pour le personnel du PAM et pour le personnel de la hotline et du service d'assistance.
- Il peut être utile de former le personnel de la hotline et du service d'assistance sur les voies de référence pour les cas qui nécessitent une attention/des actions au-delà de leur compétence.

Pour les populations touchées :

- Au minimum, produire du matériel d'information de base sur les processus de ciblage et d'appel (pourquoi, quand, où, comment, qui est éligible, pendant combien de temps et le droit concerné). Le degré de détail dépendra du contexte du pays.

Pour le gouvernement :

- Envisagez d'envoyer des lettres pour les informer des plans du PAM. Soyez précis sur la raison du ciblage, pourquoi il est réalisé maintenant, ce qui va se passer (le processus), où et quand cela va se produire et le processus d'appel.



Photo: Benoit Lognonne/WFP

Établir un mécanisme de plaintes et de rétroaction et un processus d'appels

Le ciblage n'est pas un exercice parfait : certaines personnes devant recevoir une assistance seront inévitablement exclues et d'autres qui ne le devraient pas seront incluses. Fournir un mécanisme permettant à la communauté de donner son avis et de déposer des plaintes est la première étape pour y remédier. La seconde consiste à concevoir et à mettre en œuvre un système de traitement des réponses.

Un mécanisme de rétroaction et de réclamations

(complaints and feedback mechanism - CFM) doit inclure des procédures établies pour l'enregistrement, l'orientation, l'action, le suivi et la rétroaction du plaignant. Il peut révéler des problèmes de conception de programme, y compris l'approche de ciblage, mettre en évidence les risques liés à la protection et favoriser la participation et la confiance de la communauté. Un processus devrait être mis en place pour garantir que toute plainte ou tout commentaire enregistré par le biais du CFM concernant des problèmes d'inclusion ou d'exclusion dans un programme soit adressé à l'équipe de ciblage. Idéalement, le processus de CFM est documenté sous la forme de procédures opérationnelles standard. Le processus doit être expliqué aux personnes qui soulèvent un problème, qui doivent également être informées du moment où elles peuvent s'attendre à recevoir une réponse, qui est apportée pour conclure chaque problème enregistré. Les données agrégées et anonymisées sur les problèmes soulevés devraient être analysées régulièrement par l'unité responsable du CFM et les résultats partagés avec l'équipe du programme et le VAM pour éclairer les ajustements.

Pour faciliter le système de recours en matière de sélection des bénéficiaires, il est recommandé de renforcer le CFM au stade de l'exercice de sélection des bénéficiaires afin de répondre à l'augmentation temporaire de la demande d'informations et de traiter les plaintes. Il peut également être utile de mettre en place des services d'assistance physiques dans des endroits stratégiques et accessibles si ceux-ci ne sont pas déjà en place. Le processus d'appel vise à détecter et à corriger les erreurs de conception imprévues ainsi que les erreurs de mise en œuvre. Les personnes ou les ménages qui se considèrent injustement exclus auront un délai clairement communiqué pour exprimer leurs plaintes, après quoi tous les cas signalés seront examinés et analysés aux niveaux individuel et agrégé. Par exemple, lors de la mise en œuvre d'approches de ciblage basées sur les données, il est courant que les individus ou ménages éligibles soient exclus en raison d'informations inexactes dans le registre sous-jacent. Le délai devrait alors permettre aux individus ou ménages exclus de mettre à jour leurs données d'enregistrement avant que les critères d'éligibilité ne soient à nouveau établis et le résultat mis à jour est communiqué au plaignant. Si un nombre anormalement élevé d'exclusions injustifiées est observé, les critères d'éligibilité et le processus de mise en œuvre doivent être soigneusement réexaminés.

Outre les obligations énoncées dans le document « Normes minimales pour la mise en œuvre d'un mécanisme de rétroactions et de réclamations » (*Minimum standards for implementing a complaints and feedback mechanism*²²) les considérations suivantes doivent être prises en compte :

- En fonction des besoins de la communauté, une solution de communication multiplateforme peut être le moyen le plus efficace d'assurer l'accès au CFM : chercher des moyens d'identifier et d'atténuer les contraintes d'accès, par ex. en offrant une ligne directe sans frais, en localisant les téléphones dans les espaces adaptés aux femmes et aux enfants et en mettant en place des services d'assistance dans les zones reculées ;
- Se connecter avec les forums de coordination de la responsabilité tels que le groupe de travail sur la protection contre l'exploitation et les abus sexuels (PSEA), les groupes de travail de la PAA et les groupes thématiques ;
- Envisager de mettre en place des mécanismes communs ou collectifs pour éviter les systèmes parallèles, ou établir des liens avec des mécanismes communs ou collectifs existants ;
- Collaborer avec les partenaires dans les processus de renvoi et de réponse, le cas échéant ; et

- Renforcer le rapport de confiance avec la communauté en rapportant systématiquement les mesures prises en réponse à leurs commentaires.

4.2 Le processus d'identification et de sélection

Cette section décrit la mise en œuvre pratique des différentes approches d'identification et de sélection des bénéficiaires (communautaire, basée sur l'auto-sélection ou basée sur les données).

Le ciblage basé sur la communauté

Le ciblage communautaire sélectionne les bénéficiaires par le biais d'un comité communautaire représentatif de la population, y compris les groupes marginalisés, les femmes, les personnes de différents groupes d'âge ou handicapées. Cette approche fonctionne bien pour les communautés cohésives et stables. Cependant, même dans ce contexte, il existe des risques devant être surveillés. Le risque le plus répandu et le plus grave est que certains sous-groupes minoritaires puissent être exclus en raison de l'opinion de la majorité. Cela peut inclure des minorités ethniques ou religieuses ou des personnes déplacées ou des réfugiés qui se sont installés dans la communauté.

Bien que le ciblage communautaire ne soit pas adapté dans tous les contextes, le processus aboutit souvent à l'appropriation communautaire d'une intervention et à des décisions de ciblage facilement communiquées et acceptées par la population touchée.

Une fois que l'objectif et les principes de bonne gouvernance de l'exercice de ciblage ont été expliqués à la communauté, les mesures suivantes doivent être prises pour atténuer les limites et les problèmes potentiels d'un programme de ciblage communautaire :

1. Réitérer le caractère critique de l'exercice de ciblage et l'objectif d'aider les plus vulnérables ;
2. Former un comité de sélection représentatif composé d'hommes et de femmes et qui représente également des groupes et points de vue minoritaires. Communiquer clairement que les résultats de l'exercice peuvent être rejetés par le PAM si les groupes marginalisés ne sont pas représentés de manière appropriée ;
3. Convenir de critères d'éligibilité fondés sur l'évaluation des besoins et les connaissances locales. Le PAM et ses partenaires peuvent soit proposer des critères à la communauté si la base de données est suffisante, soit collaborer pour générer des critères validés par la suite

²² [Minimum standards for implementing a complaints and feedback mechanism.](#)

(voir la section 3.2 sur la manière d'élaborer et de valider les critères d'éligibilité) ;

4. Favoriser la participation en donnant aux bénéficiaires potentiels la possibilité de s'accorder sur les critères, pas seulement les dirigeants communautaires ;
5. Utiliser des critères descriptifs et spécifiques afin que les individus et les ménages éligibles puissent être facilement identifiés ;
6. S'assurer que les ménages répondant aux critères sont identifiés et proposés à l'inclusion. Chaque proposition est discutée par le comité et, après accord, une liste des bénéficiaires proposés est établie ;
7. Enregistrer les bénéficiaires ou importer des données ;
8. Veiller à ce que le PAM ou les partenaires de coopération visitent au hasard des communautés et des ménages sélectionnés pour valider les listes de bénéficiaires et assurer le suivi des processus d'enregistrement ;
9. Promouvoir l'utilisation d'un CFM accessible et réactif conçu en consultation avec la communauté ; et
10. Ajuster les décisions et les processus de ciblage sur la base des commentaires du système M&E.

Pour obtenir des informations détaillées sur la mise en œuvre d'une approche de ciblage basée sur la communauté, voir le Guide de ciblage à base communautaire publié par le PAM au Kenya.²³

L'auto-ciblage et l'auto-sélection

L'auto-sélection, comme son nom l'indique, place la responsabilité de l'inscription à un programme sur l'individu ou le ménage. En théorie, cela signifie que les personnes peuvent s'inscrire si elles s'identifient comme vulnérables, répondent à des critères d'éligibilité prédéfinis et communiqués et prennent les mesures nécessaires pour présenter leur demande d'inscription. Ces actions peuvent comprendre le remplissage d'un formulaire à inclure dans un registre utilisé pour identifier les ménages bénéficiant d'une assistance inconditionnelle grâce à une approche basée sur les données (comme pour le programme de sécurité sociale d'urgence (ESSN) en Turquie²⁴) ou un Programme FFA.

Souvent, l'auto-sélection est combinée à d'autres approches, y compris le ciblage géographique et par catégorie. Par exemple, un programme FFA peut n'être disponible que dans certains villages d'un district, et seuls les ménages sans bétail peuvent être éligibles. Pour inciter uniquement les bénéficiaires visés, les taux de salaire du programme peuvent

être maintenus bas, ce qui en fait une option peu attrayante pour ceux qui ont d'autres possibilités d'emploi mieux rémunérées.

Des critères d'éligibilité peuvent également être nécessaires pour prioriser les candidats si les ressources sont insuffisantes pour les aider tous. L'approche pourrait être combinée avec le ciblage démographique ou le PMT pour introduire un filtre supplémentaire qui identifie les ménages les plus dans le besoin.

L'auto-sélection en tant qu'approche de ciblage nécessite une stratégie de communication soigneusement conçue garantissant le partage opportun et accessible des informations sur l'opportunité à tous les segments de la population. Si une assistance conditionnelle est fournie, comme une activité FFA, une attention particulière doit être accordée aux ménages sans membres valides ne pouvant pas y participer. Une solution courante consiste à allouer une partie de l'aide budgétée à ces ménages, sauf s'ils sont protégés par un autre programme ou une sécurité nationale.

Pour en savoir plus sur ces approches, veuillez consulter le Guide de ciblage basé sur la communauté (*Community-Based Targeting Guide*) et les chapitres portant sur l'auto-ciblage dans le Guide du ciblage pour l'amélioration de la nutrition (*Targeting for Nutrition Improvement*) publié par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

La mise en œuvre des approches basées sur les données

Si les données d'enregistrement disponibles via un système de gestion de l'identité des bénéficiaires (par exemple SCOPE par le PAM ou le système ProGres du HCR pour l'enregistrement des réfugiés) sont de bonne qualité et incluent des variables pertinentes, la sélection des bénéficiaires basée sur les données est une tâche simple. Une syntaxe avec des phrases commençant par « si » classera les ménages ou les individus comme éligibles ou non éligibles, le plus souvent en utilisant une combinaison de critères, le PMT pour prédire et catégoriser un certain résultat, ou les variables pondérées de l'attribution d'un score. Les approches basées sur les données sont plus problématiques en l'absence de bases de données d'enregistrement appropriées. Dans ce cas, les critères d'éligibilité peuvent être communiqués à la population touchée (ou au moins les variables alimentant le modèle, dans le cas du PMT ou de l'attribution d'un score) puis un exercice d'enregistrement peut être organisé pour les ménages qui se considèrent

²³ PAM. 2015. *Community-based targeting guide*.

²⁴ Le PAM et la Banque mondiale. 2019. *Vulnerability and Protection of Refugees in Turkey: Findings from the Rollout of the Largest Humanitarian Cash Assistance Program in the World*.

comme éligibles et dans le besoin. Idéalement, cela génère un nombre gérable de ménages candidats et génère un registre auquel la formule de ciblage peut être appliquée.

Gestion de l'identité des bénéficiaires et liens avec le ciblage et la priorisation

Le ciblage est un processus continu visant à garantir que les bonnes personnes reçoivent la bonne assistance au bon moment. Une assistance ciblée est parfois introduite lorsque les ménages bénéficiaires sont déjà enregistrés dans les systèmes de gestion de l'identité des bénéficiaires. Ces données peuvent être utiles pour mettre en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation, en particulier lors de l'utilisation de méthodes de ciblage basées sur les données telles que le ciblage par catégorie ou le PMT. L'enregistrement des bénéficiaires peut également être effectué pendant ou peu de temps après la sélection des ménages pour obtenir une assistance sur la base de critères d'éligibilité convenus, par exemple, lors des visites des ménages par les partenaires de coopération.

Selon le projet de directives du PAM sur la gestion de l'identité des bénéficiaires (version d'octobre 2019 - non encore publiée), la collecte de données sur les bénéficiaires s'entend comme l'acte d'enregistrement de tout type de données personnelles d'individus, identifiés comme bénéficiaires prévus par un processus de sélection, dans une plateforme de gestion de l'information. La précision de ces données est essentielle pour en générer des listes et les tenir à jour. Cette collecte peut se faire par enregistrement direct, importation de données ou une combinaison des deux.

- **L'enregistrement direct** consiste à collecter et à enregistrer des données de bénéficiaires prédéfinies dans une plateforme de gestion de l'information.
- **L'importation de données** est l'acte d'obtenir des données de bénéficiaires prédéfinies à partir de sources internes ou externes et de les saisir dans une plateforme de gestion de l'information. Les sources typiques de données sur les bénéficiaires comprennent les listes tenues à jour par les partenaires coopérants du PAM, le HCR, l'OIM, les gouvernements et les ONG.

Dans le cas de l'importation de données, l'utilité des données pour le ciblage dépendra de l'étendue des données fournies par les partenaires. Les facteurs clés à considérer sont l'exhaustivité (qui est répertorié et qui ne l'est pas), la pertinence des données par rapport aux critères d'éligibilité identifiés, la qualité des données (y compris la régularité des mises à jour) et l'accessibilité/le partage des données

(conformément aux directives du PAM). Dans la mesure du possible, le PAM doit négocier pour recevoir toutes les données susceptibles de faciliter les décisions de ciblage et de priorisation.

Il est essentiel que le PAM puisse évaluer la portée et la qualité de tout registre disponible avant de l'utiliser à des fins de ciblage et de priorisation. S'il est obsolète, inexact ou exclut des ménages ou individus vulnérables, son utilisation risquerait d'exacerber ces failles et d'être plus préjudiciable que bénéfique. S'il ne peut pas être évalué ou si sa qualité ne répond pas aux normes, d'autres options doivent être envisagées, telles que sa mise à jour ou son remplacement ou le choix d'une approche de ciblage qui ne repose pas sur un registre de population, comme le ciblage communautaire.

Utiliser les données des bénéficiaires pour le ciblage et la priorisation

Quand les informations sur les bénéficiaires sont collectées et enregistrées lors des inscriptions et enregistrements (par ex., SCOPE), elles peuvent faciliter la mise en œuvre ultérieure des décisions de ciblage et de priorisation. Le but de l'enregistrement initial étant de collecter des données sur les bénéficiaires prévus, ces données seront surtout pertinentes pour les exercices de priorisation ou pour des approches de ciblage basées sur les besoins ultérieurement. En cas de déficit de financement, de rupture de pipeline ou si une assistance globale devient ciblée, ces données peuvent servir à identifier les ménages selon des critères d'éligibilité (modifiables en cas de priorisation, voir la section 5). Cela peut également prémunir des groupes vulnérables contre les ruptures d'assistance.



Photo: Alessandro Abbonizio/WFP



Encadré 8

LE CIBLAGE A LIEU AVANT L'ENREGISTREMENT

REMARQUE : dans la mesure du possible, le PAM doit éviter de collecter des données personnelles de ménages ou individus qu'il ne prévoit pas d'aider. L'enregistrement ne remplace pas une évaluation des besoins. Comme décrit dans la section 2, ces évaluations sont basées sur un sous-échantillon représentatif de la population et éclairent la conception des programmes, les décisions de ciblage et de critères d'éligibilité. Selon ces critères, les ménages éligibles prévus sont enregistrés dans le système de gestion de l'identité des bénéficiaires. L'enregistrement de toute la population ne doit donc être effectué que si le PAM prévoit de fournir une assistance globale.

Chaque fois que le PAM est en mesure d'influencer un processus d'enregistrement qui produira des données pertinentes pour une réponse prévue, l'organisation doit assurer, ou plaider en faveur de la collecte de variables et d'indicateurs souvent corrélés à l'insécurité alimentaire et à la vulnérabilité socio-économique. La combinaison de données individuelles (par ex., genre et âge) et de données sur les ménage (par ex., taille, dépendance) facilitera de meilleures décisions de ciblage et de priorisation.

Le tableau 6 présente un ensemble générique de variables et d'indicateurs pertinents pour tout processus d'enregistrement, y compris pour un registre social

gouvernemental. Certains contextes permettent l'enregistrement individuel ou du ménage à l'aide du questionnaire d'enregistrement « standard » plus complet. Il peut être utilisé lorsque l'enregistrement est planifié à l'avance et lorsque la collecte d'informations détaillées lors de l'enregistrement réduira le besoin d'enregistrements supplémentaires/complémentaires ou de visites à domicile ultérieures.

Si un exercice détaillé de collecte de données risque de ralentir de façon injustifiée la mise en œuvre du programme, par ex. en cas d'urgence soudaine ou lorsque le nombre très élevé de ménages à enregistrer rendrait impossible la collecte d'informations plus détaillées, l'ensemble de champs « rapides » peut être utilisé. Lorsqu'une réponse rapide est essentielle, l'enregistrement se fera probablement au niveau du ménage et se concentrera sur les exigences minimales telles que la taille du ménage, sa composition en termes de genre et d'âge, et le genre du chef de famille.

Le tableau 6 résume ces progiciels de collecte de données et les scénarios auxquels ils s'appliquent. Il décrit également comment chaque ensemble peut renseigner le ciblage ou la priorisation, y compris les variables/indicateurs utiles pour le ciblage et la priorisation disponibles ou pouvant être générés en combinant une ou plusieurs de ces variables (par exemple le ratio de dépendance, un indicateur généré en divisant le nombre de personnes à charge par le nombre de personnes valides en âge de travailler du ménage). Il donne également une idée générale des ressources humaines requises pour chaque ensemble.



Photo: Damilola Onafuwa/WFP

Tableau 6 : variables proposées pour la collecte de données au stade de l'enregistrement

Niveau d'enregistrement	Ménage		Individu
Ensemble	Standard	Rapide	Standard
Scénario potentiel	Le programme passe d'une assistance globale immédiate à une approche ciblée. Des informations supplémentaires pour permettre le ciblage et la priorisation sont nécessaires.	Une urgence à déclenchement rapide où une réponse rapide est essentielle. La vitesse est d'une grande importance, mais un certain niveau de ciblage et de priorisation doit avoir lieu.	La priorité est donnée à l'acquisition d'une compréhension globale de la population d'intérêt au niveau individuel, ce qui pourrait permettre la mise en œuvre d'activités nutritionnelles ciblées, par exemple.
Avantage pour le ciblage/la priorisation	Améliore la précision du ciblage et de la priorisation par rapport à l'option rapide. Aide à atténuer les erreurs d'exclusion et d'inclusion si correctement mises en œuvre.	Permettra à autant de ménages que possible d'être enregistrés en peu de temps et fournira des exigences minimales pour les décisions de ciblage et de priorisation.	Permettra l'établissement d'une liste des membres du ménage et le calcul d'indicateurs utiles pour le ciblage et la priorisation au niveau du ménage et de l'individu.
Ressources requises	Configuration d'enregistrements réguliers avec formation supplémentaire requise pour certains points de données (par ex., si des données sur le handicap sont collectées). Capacité d'analyse du VAM requise pour générer la syntaxe pour la génération automatique de variables/indicateurs et l'analyse des données d'enregistrement.	Équipe de déploiement standard pour SCOPE ou autres solutions numériques, mais doit pouvoir gérer un enregistrement à grande échelle Capacité d'analyse du VAM requise pour générer la syntaxe pour la génération automatique de variables/indicateurs et l'analyse des données d'enregistrement.	Enregistrement élargi pour documenter chaque individu du ménage. Formation supplémentaire pour certains points de données (par ex., si des données sur le handicap sont collectées). Capacité d'analyse VAM requise pour générer la syntaxe pour la génération automatique de variables/indicateurs et l'analyse des données d'enregistrement.
Type de données collectées	■ Genre du chef de famille ■ Taille du ménage ■ Liste des membres du ménage par catégorie d'âge : 0–23 mois, moins de 5, 5–14, actif (15–64), âgé (65+) ■ Taux de dépendance ■ Chef de famille femme seule ■ Présence de femmes/filles enceintes/allaitantes ■ Enfants déscolarisés ■ Niveau d'éducation le plus élevé du ménage ■ Statut marital du chef de famille ■ Présence de membres handicapés ■ Avec/sans membres générant des revenus ■ Principale source de revenus ■ Principale source de nourriture	■ Genre, âge et statut marital chef de famille ■ Taille du ménage ■ Tableau avec nombre de membres par catégorie d'âge : - 0–23 mois - moins de 5 ans - 5–14 - Actif (15–64) - Âgé (65+) (sera utilisé pour calculer le taux de dépendance) ■ Présence d'une femmes/filles enceintes/allaitantes	Pour chaque membre individuel : ■ Genre ■ Âge ■ Statut marital ■ Nombre d'enfants de moins de 18 ans (pour identifier les parents seuls) ■ Femmes : enceintes ou allaitantes ? ■ Statut de handicap ■ Statut d'éducation ■ Statut de génération de revenus Ces indicateurs seront utilisés pour calculer les indicateurs au niveau du ménage (taille, taux de dépendance, etc.)

4.3 Le ciblage et la priorisation dans les zones urbaines

L'empreinte opérationnelle du PAM dans les zones urbaines s'est considérablement élargie durant la dernière décennie, à commencer par la réponse à la crise alimentaire, énergétique et financière mondiale de 2008-09 et aux principales crises de déplacement et de réfugiés dans le monde, la majorité des populations déplacées résidant dans ces zones. La pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance : 95 % des cas de COVID-19 dans le monde se sont produits dans des zones urbaines, où les populations sont très exposées aux conséquences socio-économiques de cette crise. Ainsi, les populations urbaines vulnérables (par ex., bidonvilles et secteur informel) connaissent des difficultés croissantes pour répondre à leurs besoins alimentaires et autres besoins essentiels, ce qui entraîne une demande d'assistance accrue dans les contextes urbains.

Le processus de ciblage et de priorisation décrit dans ce guide est surtout valable dans les contextes urbains, mais il existe des opportunités et des défis spécifiques associés au ciblage dans ces contextes.

Les évaluations des besoins dans les zones urbaines présentent de nombreux points à prendre en compte et défis uniques, notamment l'estimation de la taille, l'emplacement, la nature et les mouvements des populations. Si la plupart des pays disposent d'une classification géographique officielle des zones urbaines et rurales, elles ne sont pas toujours à jour et certains pays n'en ont pas. De plus, les données officielles de recensement sont souvent inexactes ou indisponibles. Même dans les cas où ces données sont appropriées, elles peuvent ne pas correspondre aux strates géographiques identifiées pour l'évaluation. Ceci est particulièrement préoccupant pour les milieux informels ou bidonvilles, où les populations sont très mobiles et souvent pas pleinement prises en compte.

Cependant, ces zones offrent la possibilité d'utiliser de nouveaux outils et solutions innovants. L'imagerie satellitaire à haute résolution peut être très utile pour définir les zones urbaines ou suburbaines comme les bidonvilles. Elle peut aussi servir à estimer la taille de la population à l'aide de la méthode d'échantillonnage de la population quadrillée. De plus, étant donné le nombre élevé d'utilisateurs de téléphones portables et d'Internet, ces zones offrent une excellente opportunité d'utiliser des technologies d'évaluation à distance, comme des enquêtes par téléphone et en ligne.

Une fois que les besoins ont été évalués dans le contexte urbain, il existe plusieurs difficultés à traduire les résultats en options de programmation réalisables et prendre des décisions de ciblage :

- **Les besoins dépassent généralement de loin les ressources disponibles**, ce qui signifie qu'une assistance globale ou des solutions d'auto-ciblage ne sont pas réalisables.
- **Le ciblage géographique** est possible mais plus difficile en raison des limites peu claires et des populations très mixtes et mobiles. De plus, comme les distances sont courtes, le ciblage géographique peut créer des facteurs d'attraction involontaires.
- **Les registres de population** sont rarement disponibles. S'ils le sont et qu'ils peuvent faciliter la mise en œuvre d'approches de ciblage basées sur les données comme le ciblage par catégorie, ils sont probablement limités en termes de portée et de qualité (forte mobilité de la population) ; et
- **Le ciblage communautaire** n'est souvent pas faisable car les communautés ne sont pas bien définies et l'identité communautaire peut être très fluide. Un grand nombre des exigences clés du ciblage communautaire ne sont souvent pas satisfaites en milieu urbain (voir la section 4.2).

Voici certaines recommandations sur la façon de relever ou de surmonter certains de ces défis :

- **Identifier les principales parties prenantes et cartographier les programmes, organismes de bienfaisance et services existants**, etc. pouvant servir de points d'entrée pour faciliter le ciblage et la priorisation de l'aide ou fournir une assistance en complément des programmes.
- Utiliser les **registres sociaux nationaux** lorsqu'ils sont disponibles et investir dans une protection sociale réactive aux chocs en aidant les gouvernements à adapter, étendre et poursuivre la mise en œuvre des systèmes de sécurité existants (voir également la section 4.4).
- Étant donné que le concept de ménage est très fluide en milieu urbain, se concentrer sur les **mécanismes de ciblage au niveau individuel** comme les programmes répondant aux besoins des enfants d'âge scolaire, des femmes enceintes et allaitantes, des enfants malnutris ou d'autres groupes ayant des besoins spéciaux.

- **Explorer une combinaison des approches basées sur la vulnérabilité et d'auto-ciblage.** Pour identifier les ménages ou individus devant bénéficier de l'aide, le PAM élabore et communique des critères d'éligibilité selon les besoins évalués et le nombre estimé de personnes éligibles. Une campagne de communication invite les ménages/individus éligibles s'enregistrer et à être contrôlés. Si leur nombre finit par dépasser la capacité des ressources disponibles, les données recueillies lors de l'inscription peuvent être utilisées pour prioriser les plus vulnérables.
- **Assistance globale dans une zone géographique limitée :** si certaines zones géographiques de taille et de population limitées ne sont clairement pas prises en compte et que les niveaux de vulnérabilité y sont constamment élevés, le PAM peut choisir de fournir une assistance globale avec la plus grande quantité de ration possible pour les fonds disponibles. Mais une analyse minutieuse des risques est nécessaire pour cette approche, dont le risque de facteur d'attraction.

4.4 Points à considérer dans la collaboration avec le secteur de la protection sociale

Le PAM travaille de plus en plus en partenariat avec les gouvernements nationaux et le secteur de la protection sociale pour une assistance directe, la fourniture de services et une assistance technique. Par exemple, le PAM fournit une assistance sous la forme d'un complément aux paiements du système de sécurité gouvernemental suite à une catastrophe, ou une assistance technique à la création d'un système de paiement pour un régime national de protection sociale. Pendant la crise du COVID-19, les bureaux de pays du monde entier ont reçu de nombreuses autres demandes de soutien de la part des gouvernements, souvent pour un soutien du système de transferts en espèces en milieu urbain.

De multiples aspects du ciblage et de la priorisation doivent être pris en compte dans les activités avec ou via le secteur national de la protection sociale. Cette section fournit des orientations et des considérations générales pour harmoniser les approches de ciblage des programmes du PAM et ces régimes nationaux. Elle aborde également les aspects d'assurance liés au ciblage et à la priorisation lorsque l'aide du PAM est acheminée par les systèmes gouvernementaux.

Harmonisation des approches de ciblage utilisée par le PAM et les programmes gouvernementaux

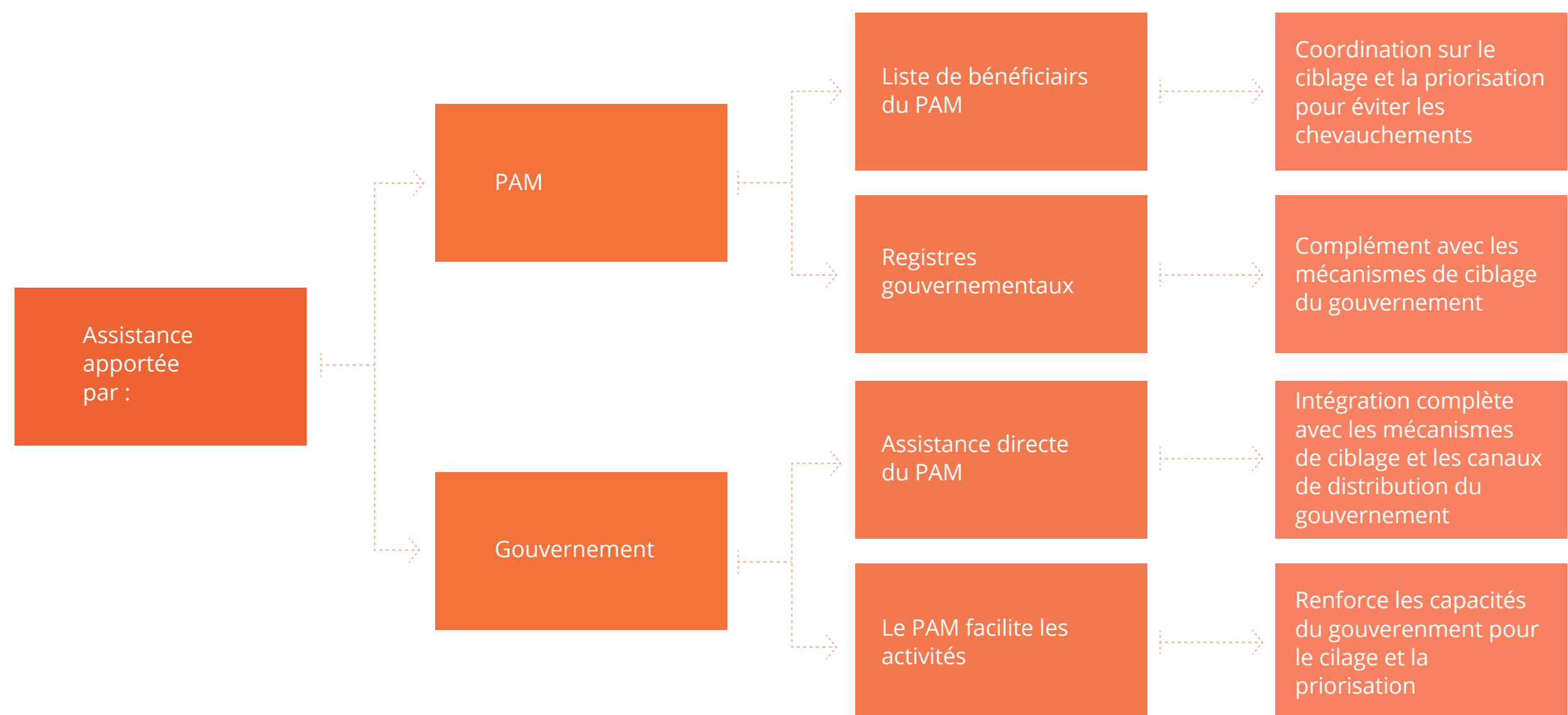
Dans de nombreux pays, le PAM change son rôle d'exécutant direct pour celui d'un facilitateur qui aide les gouvernements nationaux à lutter contre la faim et la pauvreté. L'alignement des approches de ciblage et de priorisation avec les systèmes nationaux présente plusieurs avantages :

- Plus grande appropriation et acceptation par le gouvernement dès le départ
- Plus grande efficacité et économie, en plus d'éviter les chevauchements
- Grande durabilité à long terme

Avant de décider comment positionner les programmes du PAM par rapport aux régimes nationaux de protection sociale, les aspects suivants doivent être pris en compte :

- Répondre aux besoins et aux priorités : les objectifs et priorités des activités mises en œuvre par le PAM et le secteur national de la protection sociale sont-ils identiques ou similaires ? Sinon, le PAM doit-il se concentrer sur des groupes vulnérables exclus du système national ?
- Portée et erreurs : quelle portée influencera l'approche (alignée ou complémentaire) ? Les erreurs d'inclusion et d'exclusion peuvent-elles être mesurées et minimisées ?
- Registre national ou de programme : existe-t-il un registre national des ménages/personnes vulnérables pouvant faciliter le ciblage et la priorisation ? Est-il complet, régulièrement mis à jour et accessible au PAM ?
- Durabilité : la collaboration et la division des responsabilités renforcent-elles les capacités et l'appropriation du gouvernement, ou les affaiblissent-elles ? Quelles stratégies de sortie/de transition sont en place après diminution de l'assistance du PAM ?

L'analyse de ces quatre aspects éclairera la décision sur l'opportunité et la manière de s'aligner sur les systèmes gouvernementaux. Il existe différentes options avec différents degrés d'alignement allant de la coordination générale à l'intégration complète et à un rôle de renforcement des capacités de facilitation.



Graphique 4 : ciblage et priorisation pour différents scénarios de collaboration entre PAM et gouvernements

Points à prendre en compte en termes d'assurance en cas d'acheminement de l'assistance via les systèmes gouvernementaux

Dans les contextes où le PAM achemine des fonds via les systèmes gouvernementaux, comme des compléments aux transferts gouvernementaux existants dans les zones touchées par les chocs ou dans le cadre d'un consortium multipartite pour renforcer les systèmes nationaux de protection sociale, un certain niveau d'assurance est nécessaire²⁵. Concernant le ciblage et la priorisation, cela comprend trois aspects principaux :

- Le PAM a une compréhension indépendante des besoins de la population concernée ;
- Le PAM a une visibilité sur l'approche du gouvernement en matière d'évaluation des besoins, de ciblage et de priorisation ; et
- Un système de suivi indépendant est en place.

Les gouvernements ont normalement leur propre méthode en place pour déterminer les segments de la société le plus en besoin d'aide sociale. La capacité des gouvernements à assurer la transparence ou à accueillir favorablement l'appui technique du PAM pour identifier les personnes en besoin d'assistance peut varier. Si le PAM dispose d'une visibilité sur les aspects techniques clés des évaluations des besoins du gouvernement, comme ceux menés dans le cadre d'enquêtes régulières sur les revenus et les dépenses des ménages, y compris l'échantillonnage et la conception des questionnaires, la collecte et l'analyse des données, le PAM pourra évaluer

l'approche du gouvernement pour déterminer les besoins et la façon dont elle est liée au ciblage et à l'approche utilisée pour identifier et aider ceux qui en ont le plus besoin.

Les gouvernements utilisent souvent également des approches basées sur le cycle de vie qui ciblent certains groupes de population aux besoins spécifiques selon leur stade de la vie grâce à une assistance globale (par exemple, un soutien aux parents avec enfants, aux personnes âgées ou aux veuves). Dans ces cas, il est important de s'assurer que les objectifs des programmes et les systèmes de ciblage du PAM et du gouvernement sont suffisamment alignés.

Les questions suivantes peuvent guider une telle analyse :

- **Comment les besoins ont-ils été évalués ?**
- **Combien de personnes prévoit-on d'aider ?** Combien sont laissées pour compte ?
- **Quelle méthode de ciblage est appliquée** et pourquoi ?
- **Comment et quand les processus et critères d'éligibilité ont-ils été élaborés ?** Sont-ils toujours pertinents ?
- **Comment les critères sont-ils appliqués** pour identifier les ménages ou individus éligibles ? S'il existe un registre social ou programme gouvernemental ou plusieurs, quelles sont sa portée et son exactitude estimées ? Quelle est la cohérence entre les programmes existants et dans quelle mesure les registres sont-ils interopérables ? Existe-t-il une analyse externe pertinente ? Si ce n'est pas le cas, le PAM doit explorer la possibilité d'en réaliser une.

²⁵ Pour en savoir plus sur les assurances dans le cadre d'activités via des systèmes nationaux, veuillez consulter le [Interim Guidance and Assurance Standards for Cash-Based Transfer \(CBT\) through Governments and Social Protection Systems](#) [document accessible uniquement sur le site intranet du PAM].

- **Comment est réalisée la priorisation** et est-elle mise en œuvre de manière cohérente ? Est-elle motivée par les ressources, la coordination avec d'autres services ou acteurs gouvernementaux, les donateurs, le mandat ou d'autres priorités gouvernementales ?
- **Comment la sensibilisation et l'inscription** sont-elles menées et évaluées, et quelles sont les lacunes potentielles en termes d'aide aux ménages éligibles, y compris les lacunes en matière de communication et d'information ?
- **Des obstacles empêchent-ils les ménages éligibles** d'accéder à l'aide, par exemple la documentation, les barrières de communication, l'accès physique ou des barrières sociales ?
- **De quelle manière les populations touchées ont-elles été consultées** sur l'approche et les critères de ciblage ?
- **La prise en compte de conflits et les risques de tension sociale** ou les opportunités de renforcement de la cohésion sociale sont-ils pris en compte dans la stratégie de ciblage ?
- Lorsque cela est possible, **une analyse quantitative des erreurs d'inclusion et d'exclusion potentielles** dans les phases de conception et de mise en œuvre doit être menée par le PAM ou conjointement avec les gouvernements, ou les analyses existantes doivent être examinées.
- **Qui d'autre soutient le gouvernement** (par exemple les IFI) et quelle entité (par exemple les différents ministères d'exécution) ? Leurs objectifs et leur soutien sont-ils alignés ?

Lorsque l'assistance est fournie par le biais des systèmes gouvernementaux, il est important de **mettre en place un système de suivi** qui, à l'instar de la phase d'évaluation des besoins, permet au PAM de développer une compréhension indépendante des résultats pour les populations aidées et non aidées et des processus de ciblage et de priorisation (voir la section 6 pour des conseils sur la manière de mettre en place de tels systèmes). Cela peut être réalisé soit grâce à des efforts conjoints où le PAM exerce un contrôle et une influence sur la collecte de données, l'analyse et les actions ultérieures, soit par le biais d'un système parallèle dirigé par le PAM.

Il est important de garder à l'esprit que la capacité du PAM à collaborer avec ses partenaires gouvernementaux en matière de ciblage et de priorisation varie et que tous les bureaux de pays ne sont peut-être pas en mesure d'apporter une assistance technique. Par exemple, soutenir ou évaluer de

manière critique les approches de ciblage du gouvernement peut exiger des compétences avancées en analyse statistique, car les programmes d'aide sociale utilisent souvent des modèles de PMT pour cibler l'aide. Cela nécessite également une compréhension approfondie des systèmes de protection sociale et de leur fonctionnement. Si les bureaux de pays peuvent recruter des capacités supplémentaires ou contacter les bureaux régionaux et le siège pour obtenir un appui, d'autres partenaires dans le pays, tels que les bureaux nationaux de statistique et les établissements universitaires au niveau national ou régional, peuvent être en mesure de fournir un appui approprié. Dans d'autres contextes, les banques de développement peuvent fournir une assistance technique sur le ciblage dans le cadre d'un soutien plus large au renforcement des systèmes de protection sociale et pourraient constituer un partenaire potentiel pour le PAM.

Le ciblage des bénéficiaires et la priorisation des ressources, en particulier dans la collaboration avec les gouvernements, sont souvent dynamiques et spécifiques au contexte.

L'obligation principale du PAM est de comprendre qui est aidé et pourquoi, s'il est possible de prendre des mesures pour améliorer le processus, si le PAM est la bonne entité pour fournir cet appui et ainsi positionner sa propre offre de réponse et d'assistance technique.



Photo: Sayed Asif Mahmud/WFP

5 La priorisation : quand il n'est pas possible de répondre à tous les besoins

Comme le montre le Graphique 3, l'approche de ciblage pour une activité donnée doit viser à refléter toutes les personnes dans le besoin que le PAM aiderait s'il disposait des ressources, conformément aux objectifs de programme. Ce nombre doit être similaire ou égal au nombre de personnes devant être aidées dans le plan basé sur les besoins (en gardant à l'esprit les développements contextuels tels que les changements de la taille de la population dans le temps écoulé entre l'élaboration du plan basé sur les besoins et la conception de l'approche de ciblage). Cependant, presque toutes les activités du PAM sont soumises à un ordre de priorité lors de la phase de mise en œuvre, car les déficits de financement et les contraintes potentielles d'accès et de capacité empêchent le PAM de répondre à tous les besoins.

Il convient de noter que toutes les formes de priorisation auront un impact négatif sur la réalisation des objectifs de programme du PAM. Tout en reconnaissant l'interdépendance entre les trois domaines d'intervention stratégiques du PAM (la réponse aux crises, le renforcement de la résilience et les causes profondes) en tant que moyen de trouver des solutions à la faim, l'organisation reconnaît également en premier lieu son obligation humanitaire fondamentale : sauver des vies. Dans un contexte de rareté des ressources, l'établissement des priorités doit mettre au premier plan le mandat du PAM de sauver des vies, en donnant la priorité à l'acheminement de l'aide aux populations par la réponse aux crises et le renforcement de la résilience, des domaines d'intervention qui garantissent l'apport de l'aide humanitaire et préservent les moyens de subsistance.

En cas de déficit de financement, il existe trois options principales pour faire passer le coût de l'assistance en dessous d'un plafond budgétaire :

- Réduire le nombre de bénéficiaires ;
- Réduire le volume de l'assistance fournie ; et
- Réduire la durée de l'assistance.

Dans la pratique, une combinaison de stratégies est souvent mise en œuvre et, parfois, une approche à plusieurs niveaux est appliquée dans laquelle les bénéficiaires sont classés pour identifier les plus vulnérables au sein de la population

ciblée, qui reçoivent une plus grande valeur d'assistance, tandis que ceux considérés comme dans le besoin mais légèrement mieux lotis reçoivent une assistance de valeur moindre.²⁶

Les objectifs de programme, qu'ils restent inchangés ou qu'ils soient modifiés en raison de l'insuffisance de moyens et de l'obligation du PAM de sauver des vies et de préserver les moyens de subsistance, doivent guider les décisions de priorisation. Par exemple, lors de l'apport d'une assistance vitale dans une situation d'urgence à déclenchement rapide, il est probablement plus important d'aider autant de personnes que possible avec un niveau d'assistance réduit, alors que dans un contexte avec des objectifs transitoires, comme l'aide alimentaire pour des activités de formation, il conviendrait probablement de réduire le nombre de bénéficiaires pour garantir l'impact de l'activité.

Le contexte et la dynamique communautaire joueront également un rôle important : si l'on s'attend à ce que les ménages qui continuent à bénéficier de l'assistance partagent leurs droits avec les ménages exclus, l'investissement réalisé dans l'identification et la sélection des plus vulnérables pourrait finir par représenter une perte de temps et de ressources.

Lorsque des mécanismes de financement flexibles s'appliquent, par ex. dans les situations d'urgence soudaines, les ressources sont généralement déplacées d'une assistance « qui change les vies » à une assistance « qui sauve des vies » pour permettre une intervention rapide, en particulier quand des vies sont en jeu. Malheureusement, les ressources sont souvent affectées et l'approbation des donateurs est requise.

La priorisation suit en grande partie les mêmes étapes qu'un exercice de ciblage : dans certains cas, une priorisation est nécessaire dès le début de l'apport de l'aide, et des critères d'éligibilité élaborés correspondent au plafond budgétaire tout en minimisant les erreurs d'inclusion et d'exclusion dans la mesure du possible. Dans d'autres cas, la priorisation est mise en œuvre à un stade ultérieur en tant qu'extension de l'approche de ciblage. Ceci est réalisé en réévaluant les critères d'éligibilité et en les ajustant pour identifier les ménages les plus vulnérables au sein de la population ciblée, tout en minimisant les erreurs d'exclusion.

Malgré les approches techniques similaires du ciblage et de la priorisation, il est **important de clairement distinguer**

²⁶ Pour plus d'informations sur la manière de déterminer les valeurs de transfert pour les opérations de CBT, veuillez consulter le document du PAM. 2020. [Setting the transfer value for CBT interventions: Transfer value interim guidance](#).

les deux lors de la communication avec les personnes touchées, les partenaires et les donateurs. Des erreurs d'exclusion plus élevées seront inévitables et les objectifs risquent de ne pas être atteints si les ressources doivent être priorisées. Cela peut entraîner l'incapacité à répondre à d'importants besoins, ce qui pourrait avoir un impact sur le bien-être et la situation de protection d'une population. La communication avec les ménages vulnérables exclus de l'assistance sera particulièrement importante, ainsi que le suivi continu de leurs résultats. La détérioration rapide des

résultats de la sécurité alimentaire peut justifier une analyse plus approfondie des décisions de priorisation et peut servir de base à une demande auprès des donateurs, partenaires et autres parties prenantes afin d'augmenter les niveaux de ressources du PAM et d'intensifier les actions d'autres organisations.

Le tableau 7 illustre deux exemples de la manière dont la priorisation peut être effectuée en ajustant les critères d'éligibilité.

Tableau 7 : ajuster les critères d'éligibilité pour prioriser les plus vulnérables

Méthode de ciblage	Critère d'éligibilité initial	Ajustement pour la priorisation
Par catégorie, basée sur des données démographiques sociales	Tous les ménages dont le chef de famille est une femme sont inclus dans l'assistance	Pour réduire la charge de travail des plus vulnérables parmi les plus vulnérables, seuls les ménages dirigés par des femmes ayant au moins un enfant de moins de 14 ans bénéficieront d'une assistance
Tests par mesures indirectes (Proxy means testing - PMT)	Modèle PMT appliqué pour prédire les dépenses des ménages: inclusion si les dépenses par habitant prévues sont inférieures à 20 USD par mois	Pour réduire la charge de travail des plus vulnérables parmi les plus vulnérables, le même modèle s'applique mais le seuil passe de 20 USD à 15 USD

6 Le suivi des processus et résultats de ciblage

Le ciblage et la priorisation sont au cœur de chaque activité du PAM et s'ils ne sont pas bien exécutés, les objectifs de programme ne seront probablement pas atteints. Un système de suivi des programmes fiable doit donc inclure des éléments garantissant le suivi spécifique des processus et des résultats de ciblage et de priorisation. Cela comprend le suivi de l'efficacité de la sélection des bénéficiaires et des préoccupations liées à la protection, et l'efficacité des méthodes et des critères de ciblage.

Étant donné que le suivi des processus de ciblage et des résultats est si étroitement lié à un suivi plus large du programme, la collecte continue ou légèrement modifiée de données de suivi, puis une analyse orientée sur le ciblage est souvent suffisante pour générer des informations complètes et exploitables.

6.1 Le suivi des processus de sélection des bénéficiaires

Les aspects de ciblage et de priorisation doivent être inclus dans le suivi régulier du processus, comme les questionnaires de visite sur le terrain ou une vérification ponctuelle et les listes de contrôle. L'agrégation et l'analyse régulières des informations anonymisées provenant du mécanisme de rétroaction et de réclamations (CFM) est un autre canal important pour comprendre comment fonctionnent les processus de ciblage et de priorisation et comment la population touchée les perçoit.

Les listes de contrôle de suivi des processus et visites de vérification

Les aspects dont il convient d'assurer le suivi et la communication via les canaux de surveillance des processus, par ex. les briefings internes ou les présentations au groupe de travail sur le ciblage, s'il en existe un, dépendront de l'activité et de l'approche de ciblage. Quelques questions d'orientation génériques sont énumérées ci-dessous :

- Les procédures convenues pour la mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation sont-elles suivies par le personnel du PAM ou les partenaires coopérants ?
- Les bénéficiaires répondent-ils aux critères d'éligibilité observables ? Sinon, y a-t-il des raisons justifiables ?
- Y a-t-il des groupes qui répondent aux critères mais qui sont exclus de l'assistance ?
- Y a-t-il des groupes vulnérables qui ne sont actuellement pas pris en compte par les critères d'éligibilité ?

- Les bénéficiaires et les non-bénéficiaires connaissent-ils et ont-ils accès aux canaux de communication par lesquels les informations relatives au ciblage peuvent être fournies ou reçues, par exemple des bureaux d'aide physiques et des boîtes à suggestions ?
- Les bénéficiaires connaissent-ils les droits et les critères d'éligibilité ?

Le suivi des processus d'identification, de filtrage/ d'enregistrement et de vérification peut permettre de détecter les erreurs systémiques au cours de la phase de mise en œuvre. Dans la mesure du possible, il est recommandé de procéder à de nouvelles visites aléatoires auprès d'une partie des bénéficiaires ou des candidats. Ce processus de vérification doit être entrepris directement par le PAM ou une tierce partie (et non par le partenaire d'exécution) pour éviter tout biais. Si une nouvelle vérification aboutit à une inadéquation, c'est-à-dire que la vérification initiale a considéré un ménage comme inclus mais que la nouvelle vérification considère le même ménage comme exclu, une évaluation plus approfondie de la correspondance fallacieuse doit être effectuée. L'inadéquation peut être due à une erreur commise par un individu ou à des changements dans la composition du ménage en question. Mais cela pourrait aussi révéler un problème plus systémique, comme une mauvaise interprétation des critères d'éligibilité plus large. Le repérage des problèmes potentiels et la mise en œuvre des modifications nécessaires sont indispensables pour minimiser les erreurs de ciblage.

Les mécanismes de rétroaction et de réclamations (CFM)

Comme indiqué dans la section 4.1, un CFM fonctionnel et sûr est essentiel pour recevoir et traiter les commentaires sur les réclamations individuelles. Pour le ciblage, cela pourrait être le cas d'un ménage qui se considère éligible selon les critères communiqués mais qui est exclu de l'aide car ses informations enregistrées sont périmées. Les bureaux de pays devront identifier une approche pour traiter ces cas individuels.

Les archives du CFM sont également un élément important à analyser à un niveau agrégé et anonymisé. Le ciblage et la priorisation font souvent partie des sujets les plus fréquents et l'analyse initiale doit déterminer la fréquence, les catégories et les types de plaintes. Sur cette base, d'autres collectes de données qualitatives comme des discussions de groupe avec des populations assistées et non assistées

pourraient être menées pour approfondir les problèmes. Si des problèmes structurels comme des violations systématiques des processus d'identification et de sélection des bénéficiaires sont détectés, ils doivent être traités immédiatement avec les partenaires de coopération et les autres parties prenantes concernées. Toute fraude éventuelle liée aux processus de ciblage doit être transmise à l'équipe de gestion du bureau de pays (via le groupe de travail sur le ciblage, s'il est établi).

6.2 Le suivi de l'efficacité du ciblage

Pour évaluer l'efficacité des décisions de ciblage, il est important de surveiller les résultats des populations assistées et non assistées, ainsi que les erreurs de conception et de mise en œuvre.

Le suivi des résultats des populations assistées et non assistées

Le suivi régulier des résultats (tel que le suivi de post-distribution - PDM) ne porte généralement que sur les ménages bénéficiaires. Pour que l'exercice puisse être utile au ciblage, il est important qu'il porte également sur les ménages non bénéficiaires et stratifie les ménages selon différentes modalités et valeurs de transfert. L'analyse des indicateurs de résultat permettra aux bureaux de pays de procéder aux ajustements appropriés ou de demander un examen plus approfondi du ciblage.

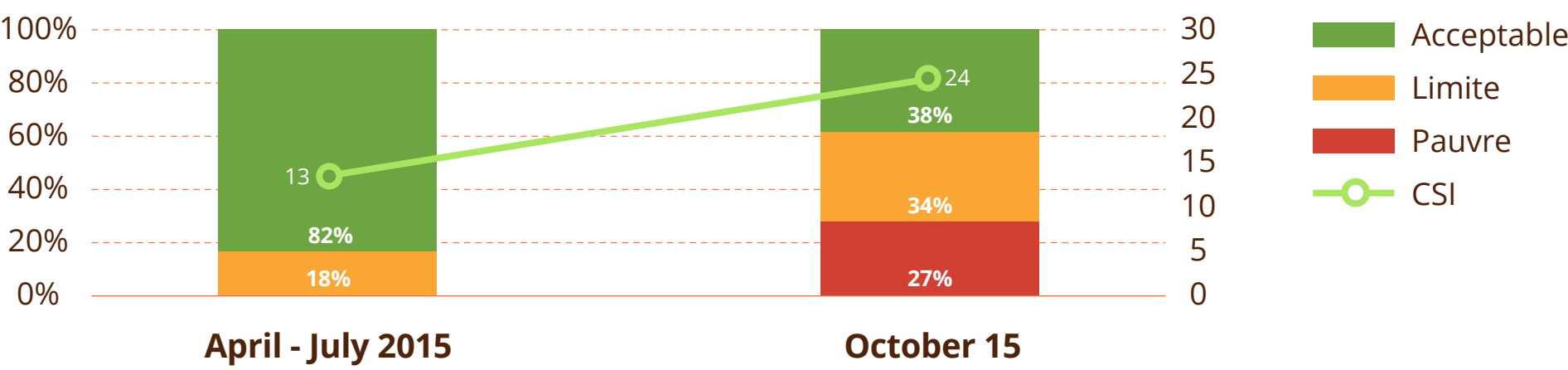


Étude de cas 3

ÉTUDES AVANT-APRÈS POUR ÉVALUER LES EFFETS DES RÉDUCTIONS DE L'AIDE À LA SUITE DE LA CRISE DE FINANCEMENT DE 2015 EN JORDANIE ET AU LIBAN

En réponse à d'importantes pénuries de ressources dans les opérations de réfugiés en Jordanie et au Liban, le PAM a lancé une rapide étude avant-après pour évaluer l'impact sur la sécurité alimentaire des changements dans les niveaux d'assistance. En Jordanie, l'étude a été menée auprès des mêmes ménages avant et après leur exclusion de l'aide. Au Liban, les mêmes ménages ont été interrogés lors des réductions, puis à nouveau lors du retour aux niveaux précédents. Contrairement aux exercices réguliers de suivi des résultats en matière de sécurité alimentaire (FSOM), cette méthode n'est pas représentative de l'ensemble de la population bénéficiaire, mais elle donne une indication importante de l'impact des changements des niveaux d'assistance dus à des déficits temporaires de financement.

Comparaison des mêmes ménages avant et après réduction de l'assistance



En Jordanie, 299 000 personnes issues de ménages vulnérables ont vu leur aide réduite. L'étude a révélé que la proportion avec des scores de consommation alimentaire limites ou faibles augmentait de 43 %, tandis que 75 % des ménages adoptaient des stratégies d'adaptation plus fréquentes et plus sévères par rapport au scénario de référence. Fait alarmant, 34 % des familles ont retiré leurs enfants de l'école et 29 % les ont envoyés au travail, contre 5 % avant les réductions. Environ 13 % des familles ont été forcées d'envoyer au moins un membre du ménage mendier afin de subvenir à leurs besoins alimentaires de base, contre 4 % avant réduction de l'aide. Plus de 80 % des familles ont dû emprunter de l'argent pour subvenir à leurs besoins alimentaires de base, contre 55 % auparavant, une tendance inquiétante car cette stratégie a augmenté leur niveau d'endettement.

Ce rapport a servi d'outil utile pour demander des ressources. L'aide à ces groupes vulnérables a repris, mais plusieurs mois se sont écoulés avant que les niveaux précédents soient atteints.

Pour les bureaux de pays qui lancent un exercice de priorisation, il est particulièrement important de suivre les indicateurs de résultat avant et après l'ajustement des niveaux d'assistance ou des groupes ciblés. Idéalement, ce système permettra de mettre en œuvre une étude rapide évaluant les mêmes ménages à des moments critiques, par exemple avant et après la réduction de l'aide (c'est-à-dire lorsque des demi-

ractions sont introduites ou que le nombre de bénéficiaires est réduit), pour répondre rapidement à toute aggravation de la situation. Les données collectées aideront également à constituer une base de données factuelles pour poursuivre la demande de fonds nécessaires pour garantir que l'assistance est fournie à toutes les personnes dans le besoin.



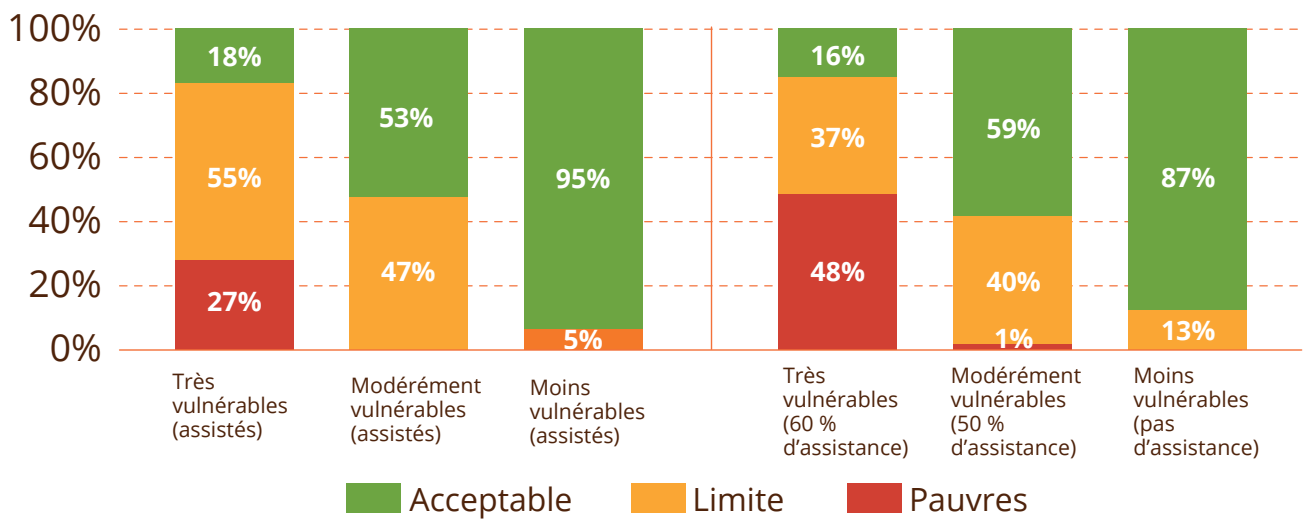
Étude de cas 4

PRÉSENTATION DE L'IMPACT DE LA PRIORISATION SUR LES RÉFUGIÉS SOUDANAIS AU TCHAD

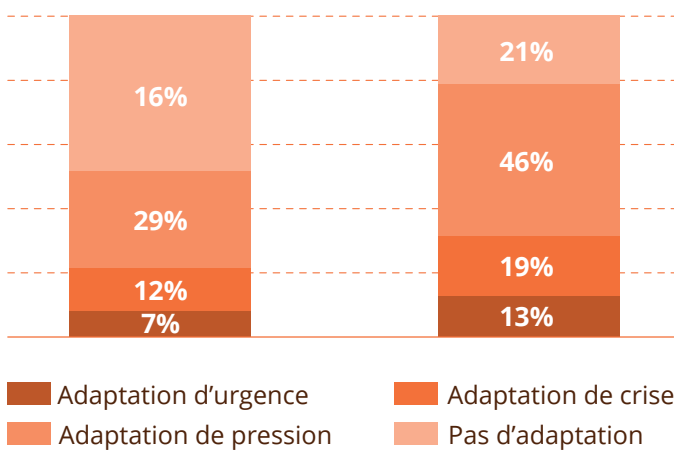
Le Tchad accueille 450 000 réfugiés du Soudan, de la République centrafricaine et du Nigéria. Les réfugiés soudanais sont au Tchad depuis des décennies, arrivés lorsque la violence a éclaté au Darfour en 2003. Depuis lors, près de 340 000 réfugiés soudanais vivent dans des camps à l'est du pays et restent fortement dépendants de l'aide alimentaire.

Le financement des opérations d'urgence et pour les réfugiés au Tchad a régulièrement diminué ces dernières années, obligeant le PAM à mettre fin à l'aide pour certains ménages ciblés ou à réduire les rations jusqu'à 50 % en 2019. L'absence de stratégies de sortie et peu d'activités de développement à long terme pour renforcer la résilience grâce à un soutien des moyens de subsistance a conduit à une lassitude généralisée des donateurs, en particulier pour les opérations de longue date en faveur des réfugiés.

Score de consommation alimentaire des réfugiés soudanais : avant et après réduction des rations



Stratégies d'adaptation des moyens de subsistance des réfugiés soudanais ne recevant plus d'assistance : avant et après réduction des rations



Avant réduction (mai 2017)

Après réduction (juillet 2019)

Avant réduction (mai 2017)

Après réduction (juin 2019)

Grâce à un système de suivi fiable, le bureau de pays a réussi à comprendre et à communiquer l'effet négatif sur les indicateurs de sécurité alimentaire des bénéficiaires désormais exclus de l'assistance.

Examen régulier des méthodes et critères de ciblage en évaluant les erreurs de ciblage

Les erreurs de ciblage lors des phases de conception et de mise en œuvre ont été présentées dans la section 3 avec une discussion sur la manière de sélectionner et de valider l’approche de ciblage et les critères d’éligibilité. L’évaluation des erreurs d’inclusion et d’exclusion est également essentielle pour assurer le suivi de l’efficacité du ciblage. Ces examens doivent donc être effectués régulièrement en plus du suivi de routine des processus et des résultats.

Les erreurs de ciblage peuvent être examinées à l’aide des données collectées pour un exercice PDM complet ou des évaluations régulières des besoins telles qu’une EFSA ou une CFSVA annuelle. Cet examen doit être mené au moins une fois par an dans les contextes très dynamiques (par exemple avec un grand nombre de personnes nouvellement déplacées, lorsque les situations se stabilisent ou lorsqu’il y a un changement dans le contexte de vulnérabilité). Dans les contextes plus stables, les examens de ciblage doivent être réalisés avant le début du prochain cycle de projet pour permettre grâce à des améliorations continues de répondre aux besoins des populations touchées.

Repérer ces erreurs de ciblage est particulièrement important dans les activités qui visent à améliorer les résultats au niveau des ménages grâce à une assistance directe (bénéficiaires de niveau 1). Ça l’est moins dans une activité FFA où le résultat escompté est généré par l’actif, qui profite à toute une communauté (par exemple une digue qui protège contre les inondations et pour lequel les plus vulnérables peuvent ne pas être ciblés en tant que bénéficiaires directs, c’est-à-dire recrutés pour la création d’actif).

Les données nécessaires pour examiner les erreurs de ciblage incluent :

- Le statut du bénéficiaire (assisté et à quel niveau (le cas échéant), ou non assisté) ;
- Les indicateurs de résultat reflétant les objectifs de programme (la base sur laquelle les critères d’éligibilité ont été élaborés) ;
- Les critères d’éligibilité.

Il est important de distinguer les erreurs de ciblages dues à la conception et celles dues à la mise en oeuvre. Les erreurs de conception sont liées à l’état de vulnérabilité réel, tandis que les erreurs de mise en œuvre concernent l’état d’éligibilité lié aux critères convenus. Les erreurs d’exclusion liées à la conception sont particulièrement préoccupantes dans les opérations qui sauvent des vies.

Les erreurs de conception évaluent la mesure dans laquelle la méthode de ciblage inclut les ménages pour l’assistance qui - selon la classification de vulnérabilité - ne sont pas vulnérables, et dans quelle mesure les ménages réellement vulnérables sont exclus. Des niveaux d’erreur élevés indiquent un problème dans la définition de l’approche de ciblage et/ou des critères d’éligibilité. L’insécurité alimentaire, la pauvreté et la vulnérabilité ne sont pas des concepts facilement mesurables et quelle que soit la qualité des données, elles ne fourniront que des mesures indirectes de la vulnérabilité, qui peut être multiforme. Par définition, l’erreur de conception augmentera avec la priorisation car il ne sera plus possible d’aider toutes les personnes dans le besoin, auquel cas des structures de soutien fiables, telles que des mécanismes de renvoi et d’appel, deviennent encore plus importantes.

Les erreurs de mise en œuvre évaluent dans quelle mesure les ménages qui ne répondent pas aux critères d’éligibilité reçoivent une aide, et vice versa. Elles sont mesurées en évaluant la proportion de ménages assistés qui ne répondent pas aux critères d’éligibilité et la proportion de ménages non assistés qui auraient dû être inclus sur la base des informations déclarées, en utilisant l’échantillon PDM/évaluation des besoins de la population. Il est important de noter que des biais de déclaration peuvent survenir dans les cas où les critères d’éligibilité ont été communiqués.

Les erreurs de mise en œuvre doivent être réduites si l’activité est correctement planifiée et mise en œuvre, si le ciblage est géré correctement et si les données introduites sont de qualité raisonnable. Une certaine marge d’erreur subsistera car les ménages peuvent fournir des données incorrectes

Tableau 8 : évaluer les erreurs de ciblage liées à la conception

Statut d'éligibilité	Erreur de conception – statut de vulnérabilité (réel)	
	Vulnérable	Non vulnérable
Éligible	Inclus à raison	Erreur d'inclusion liée à la conception
Non éligible	Erreur d'exclusion liée à la conception	Exclus à raison

Tableau 9 : évaluer les erreurs de ciblage liées à la mise en œuvre

Statut d'assistance	Erreurs de mise en œuvre – statut d'éligibilité	
	Éligible	Non éligible
Assisté	Inclus à raison	Erreur d'inclusion liée à la mise en œuvre
Non assisté	Erreur d'exclusion liée à la mise en œuvre	Exclus à raison

ou les données peuvent ne pas être mises à jour lorsque de changements du cycle de vie (naissances, décès, mariages ou fractionnement des ménages). Un niveau d'erreur élevé peut indiquer un problème à l'inscription et la distribution de l'assistance et un suivi d'urgence est nécessaire. Voir l'annexe 3 pour des exemples sur la façon de calculer les erreurs d'inclusion et d'exclusion dans la phase de conception et de mise en œuvre.

Examens de ciblage réguliers

En plus du suivi régulier, y compris l'évaluation des erreurs de ciblage, des examens de ciblage réguliers doivent avoir lieu pour déterminer si un exercice de reciblage est nécessaire. Trois facteurs principaux éclairent cette décision : la qualité des processus de ciblage actuels, les changements contextuels et les changements apportés à la réponse du PAM. Il est donc recommandé, au minimum, d'évaluer la nécessité d'un examen du ciblage dans le même laps de temps que le développement de la prochaine génération de DSP, et d'assurer l'alignement entre les processus.

En plus de données mises à jour sur l'évaluation des besoins et d'informations des systèmes de suivi, les questions suivantes peuvent aider à déterminer la meilleure voie à suivre :

- Les critères d'éligibilité à une assistance ciblée sont-ils fondés sur des données probantes à jour ?
- La méthode de ciblage a-t-elle été validée avant la mise en œuvre ?
- La méthode de ciblage est-elle la plus adaptée au contexte actuel et à la réponse actuelle et à venir du PAM, et peut-elle être mise en œuvre ?
- Les données d'enregistrement sont-elles disponibles et à jour ?
- Les parties prenantes concernées ont-elles été consultées pendant la phase de conception ?
- Comment la méthode de ciblage s'aligne-t-elle sur les systèmes de sécurité sociale nationaux existants/en évolution et les activités d'autres acteurs ?

- Existe-t-il des mécanismes de coordination multipartites appropriés pour guider les processus de ciblage, et sont-ils fonctionnels ?
- La communauté de la population touchée a-t-elle été consultée lors du choix de la méthode, au-delà de ses segments les plus influents ?
- Les risques de protection ont-ils été pris en compte lors du choix de l'approche/des critères de ciblage ?
- Une stratégie de communication est-elle en place et les décisions de cibler/prioriser ont-elles été communiquées de manière appropriée et opportune ?
- Les critères d'éligibilité sont-ils clairement compris par les populations touchées ?
- Les capacités administratives des agences et des partenaires sont-elles suffisantes pour mettre en œuvre la méthode de ciblage actuelle ?
- Des CFM efficaces sont-ils en place et recueillent-ils les suggestions/plaintes liées au ciblage ?
- Des mécanismes d'appel efficaces étaient-ils en place lors du dernier exercice de ciblage ?
- Les politiques et directives de protection des données sont-elles suivies lorsque des données personnelles sont collectées, partagées et utilisées pour identifier les bénéficiaires et distribuer l'assistance ?

Les informations permettant de répondre à ces questions doivent être disponibles par le biais des données et des systèmes existants de suivi des processus et de résultats, que peuvent compléter des données qualitatives issues d'entretiens avec des informateurs clés et de groupes de discussion.

Ressources et références

Publications du PAM et publications conjointes

2020 - Global Report on Food Crises (Rapport mondial sur les crises alimentaires – en anglais). Le PAM (avril 2020). <https://www.wfp.org/publications/2020-global-report-food-crises>

Beneficiary Identity Management (Gestion de l'identité des bénéficiaires – en anglais). Le PAM Unité des Urgences et des Transitions (octobre 2019, projet de document non publié).

Community-Based Targeting Guide (Guide sur le ciblage communautaire – en anglais). Le PAM, bureau de pays au Kenya (février 2015). <https://www.wfp.org/publications/community-based-targeting-guide>

Comprehensive Food Security and Vulnerability Assessment & Vulnerability Analysis (CFSVA) Guidelines (Lignes directrices sur l'évaluation globale de la sécurité alimentaire et de la vulnérabilité et l'analyse de la vulnérabilité). Le PAM, Service d'Analyse de la Sécurité alimentaire (janvier 2009). <http://www.wfp.org/content/comprehensive-food-security-and-vulnerability-analysis-cfsva-guidelines-first-edition>

Consolidated Approach to Reporting Indicators of Food Security - CARI (Approche consolidée pour le compte-rendu des indicateurs de la sécurité alimentaire – en anglais) (deuxième édition, novembre 2015). https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/manual_guide_proced/wfp271449.pdf

Manuel d'évaluation de la situation alimentaire en situation d'urgence (EFSA). Le PAM, Service Analyse de la sécurité alimentaire (deuxième édition, janvier 2009). <http://www.wfp.org/content/emergency-food-security-assessment-handbook>

Essential Needs Analysis Guidelines (Lignes directrices sur l'analyse des besoins essentiels – en anglais). Le PAM, Unité de cartographie de la vulnérabilité (juillet 2018). <https://www.wfp.org/publications/essential-needs-guidelines-july-2018>

Integrated Context Analysis fact sheet (fact sheet sur l'analyse intégrée du contexte – en anglais) Document du PAM (usage interne uniquement). <https://newgo.wfp.org/documents/integrated-context-analysis-ica>

Interim Guidance and Assurance Standards for Cash-Based Transfer (CBT) through Governments and Social Protection Systems. (Normes provisoires d'orientation et d'assurance pour les transferts monétaires (CBT) à travers les gouvernements et les systèmes de protection sociale – en anglais). Le PAM, Transferts en espèces (Octobre 2020). <https://newgo.wfp.org/rome/documents/interim-guidance-assurance-for-cbt-through-government-systems> (document accessible via l'Intranet du PAM uniquement)

Internal Audit of Beneficiary Targeting in WFP. Rapport d'audit interne du Bureau de l'inspectrice générale AR / 20/07 (février 2020).

Joint Guidance: Targeting of Assistance to Meet Basic Needs (Note d'orientation conjointe : ciblage de l'aide pour répondre aux besoins fondamentaux – en anglais). Le HCR et le PAM (janvier 2020). <https://www.unhcr.org/5ef9ba0d4.pdf>

Joint Principles for Targeting Assistance to Meet Food and Other Basic Needs to Persons of Concern (Principes communs pour cibler l'aide pour répondre aux besoins alimentaires et autres besoins fondamentaux des personnes relevant de sa compétence – en anglais). Le HCR et le PAM (décembre 2017). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000070433/download>

Minimum Requirements for a Complaints and Feedback Mechanism (Exigences minimales pour un mécanisme de rétroaction et de réclamations – en anglais). Le PAM, Unité des Urgences et Transitions (février 2017). <https://docs.wfp.org/api/documents/310fde2bfbfa4bc8b3ecabe44c0f0815/download/>

Protection Guidance Manual (Manuel d'orientation sur la Protection – en anglais). Le PAM, Unité des Urgences et Transitions, Division Programmes et Politiques (septembre 2016). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000013164/download/>

Quick WFP Guidance for Planning an Intervention through Government Social Protection systems in preparation or during an Emergency (Guide rapide du PAM pour la planification d'une intervention par le biais des systèmes gouvernementaux de protection sociale en préparation ou pendant une situation d'urgence – en anglais). Le PAM, Unité de la protection sociale (septembre 2018). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000107107/download/>

Refugee Assistance Guidance Manual (Manuel d'orientation sur l'assistance aux réfugiés – en anglais). Le PAM, Unité des Urgences et Transitions (mai 2017). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000015286/download/>

Targeting in Emergencies – Policy Issue (Le ciblage en situation d'urgence – Politique – en anglais). WFP/EB.1/2006/5-A (janvier 2006). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000029574/download/>

Technical Guidance for the Joint Approach to Nutrition and Food Security Assessment - JANFSA (approche conjointe en matière d'évaluation de la nutrition et de la sécurité alimentaire) – Première édition. Le PAM et l'UNICEF (octobre 2016). <https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000021096/download/>

Approach - 3PA (l'Approche à trois niveaux). Document du PAM (usage interne uniquement). <https://newgo.wfp.org/topics/three-pronged-approach-3pa>

WFP Guide to Personal Data Protection and Privacy. Principles and operational standards for the protection of beneficiaries' personal data in WFP's programming (Guide du PAM sur la protection et la confidentialité des données personnelles. Principes et normes opérationnelles pour la protection des données à caractère personnel des bénéficiaires dans la programmation du PAM). Le PAM (juin 2016). <https://docs.wfp.org/api/documents/e8d24e70cc11448383495caca154cb97/download/>

WFP Global Response to COVID-19: September 2020 (Réponse mondiale du PAM à la crise du Covid-19 : septembre 2020 – en anglais). Le PAM (septembre 2020). <https://reliefweb.int/report/world/wfp-global-response-covid-19-september-2020>

WFP's Strategy for Accountability to Affected Persons (Stratégie du PAM pour la responsabilité envers les personnes touchées – en anglais). Le PAM, Unité Urgences et Transitions (janvier 2017). https://fscluster.org/sites/default/files/documents/wfp_aap_strategy_2016-21_0.pdf

Autres publications

La FAO, la FIDA, l'UNICEF, le PAM et l'OMS. 2019. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2020*. <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca9692en>

La Banque mondiale. Octobre 2020. « La pandémie de COVID-19 risque d'entraîner 150 millions de personnes supplémentaires dans l'extrême pauvreté d'ici 2021 ». <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>

Annexe 1. Modèle de document de ciblage

Le modèle ci-dessous a été élaboré pour aider les bureaux de pays à planifier et à documenter les décisions et processus de ciblage et de priorisation, y compris la conception, la description des méthodes de ciblage et les procédures de suivi, en réponse aux besoins évalués et aux objectifs de programme convenus. L'objectif est de faciliter :

- **une compréhension commune** entre les fonctions des bureaux de pays de l'objectif du ciblage ; les rôles et responsabilités ; et la complémentarité entre les activités de CSP ;
- **la gestion des connaissances** en suivant les décisions de ciblage et de priorisation au fil du temps et en comblant les lacunes dans les connaissances liées au roulement du personnel - il s'agit donc d'un document évolutif qui nécessite des mises à jour régulières et qui doit faire partie des ensembles de documents de transfert/d'intégration du personnel concerné ;
- **la responsabilité envers les parties prenantes** internes et externes, y compris les populations touchées, les partenaires et les donateurs.

L'esquisse proposée a été élaborée sur la base du contenu de la *Targeting and Prioritization Operational Guidance Note* (Note d'orientation opérationnelle sur le ciblage et l'établissement des priorités) et peut aussi servir de liste de contrôle pour les bureaux de pays.

Modèle de document pour les décisions de ciblage et de priorisation au fil du temps		
Section		Contenu proposé
1	Introduction au ciblage et à la priorisation	■ Fournir une brève présentation générale de la justification, des quatre phases du ciblage, et des définitions clés (voir la section 1 dans la note d'orientation).
2	Présentation générale du bureau de pays	■ Présentation générale du contexte du pays et des résultats stratégiques et des activités du CSP, et de leur complémentarité ■ Décrire brièvement le contexte du partenariat (gouvernement, FIs, autres agences de l'ONU, etc.) et des programmes conjoints (le cas échéant)
3	Le ciblage par résultat stratégique et/ou activité, y compris le rôle des partenaires clés	■ Il s'agit de la section principale du document, qui doit présenter les informations clés suivantes, ventilées par résultat stratégique ou activité la plus pertinente pour le bureau de pays : ■ Récapitulatif des besoins évalués et de la réponse programmatique du PAM (y compris un bref aperçu des données primaires et secondaires disponibles, du nombre de personnes dans le besoin, du nombre de personnes devant bénéficier d'une assistance, de la modalité, de la durée et de l'ampleur des transferts, etc.) ; ■ Méthode de ciblage actuelle et/ou prévue, justification du choix, critères d'éligibilité et processus de validation ; ■ Description étape par étape de la mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation (mode de sélection des bénéficiaires) ; ■ Description des rôles et responsabilités des partenaires de coopération et des autres parties prenantes externes pertinentes ; ■ Description de la manière dont les listes de bénéficiaires sont gérées par les partenaires de coopération et le PAM (le cas échéant) ; ■ Description des stratégies et mécanismes de communication inclusifs, y compris le CFM ; ■ Mises à jour continues pour refléter les changements de décisions de ciblage et de priorisation, par ex. dues à une interruption des pipelines

Section	Contenu proposé
4 Rôles et responsabilités du personnel du PAM	■ Décrire les responsabilités des principales fonctions des bureaux de pays en fonction du contexte et des capacités disponibles. Les fonctions de base comprendront probablement : ■ Directeur de pays adjoint et/ou Chef de Programme ; ■ Responsables des résultats stratégiques/des activités ; ■ Responsable VAM ; ■ Responsable M&E ; ■ Chefs de bureaux extérieurs et responsables d'activités ; ■ Point focal SCOPE / gestion de l'identité des bénéficiaires ; ■ Fonctions transversales, y compris les points focaux pour le Genre, la Protection et l'AAP, les Communications, etc.
5 La gouvernance du ciblage et de la priorisation	■ Cette section doit décrire la hiérarchie et les pouvoirs décisionnels généraux. Le bureau de pays peut choisir de former un groupe de travail sur le ciblage, présidé par la haute direction et impliquant toutes les fonctions clés, se réunissant régulièrement pour discuter des thèmes liés au ciblage et à la priorisation, et à travers lequel les décisions clés sont prises. Si un tel groupe est créé, son mandat pourrait être annexé.
6 Les risques liés au ciblage et les mesures d'atténuation	■ Évaluer et décrire les risques potentiels associés à la mise en œuvre des décisions de ciblage et de priorisation, y compris les risques pour la protection des populations touchées ; et ■ Documenter les mesures d'atténuation
7 Annexes	■ Les documents suivants doivent être fournis en annexe : ■ Le budget du ciblage (voir l'annexe 2) ■ Les termes de référence du personnel du ciblage/groupe de travail (si applicable) ■ Un ensemble de documents d'information et de directives pour les CP de mise en œuvre du ciblage et à la priorisation ■ Des listes de contrôle pour l'assurance qualité/le suivi pour le personnel des bureaux sur le terrain

Annexe 2. Modèle de budget de ciblage et de priorisation

Le ciblage et la priorisation constituent un processus transversal et continu, basé sur une grande variété de facteurs au long du cycle du programme. La plupart des éléments liés au coût, comme l'évaluation des besoins, le suivi et les frais de personnel, font l'objet d'une budgétisation à un autre stade. Pour aider les bureaux de pays à identifier et à prioriser les éléments liés au coût essentiels à des processus de ciblage et de priorisation de haute qualité, un modèle de budget annuel a été élaboré. Ce modèle vise à regrouper les éléments de coût clés et l'affectation du personnel liés au ciblage et à la priorisation en une seule feuille de calcul et ne vise pas à remplacer d'autres processus ou outils budgétaires.

Ce modèle est basé sur le contenu de la note d'orientation opérationnelle sur le ciblage et la priorisation, et sur les quatre phases du processus de ciblage. Les éléments liés au coût et au personnel inclus dans ce modèle sont des exemples : ils varieront en fonction de facteurs tels que la méthode de ciblage, la division du travail entre le PAM et les programmes de pays, la portée de l'exercice, etc. et doivent être ajustés en fonction du contexte. Pour simplifier l'outil, les frais de personnel sont indiqués par phase et non par poste de coût. L'exemple ci-dessous suppose une méthode de ciblage communautaire, menée pour un total de 50 communautés et pour deux activités différentes du PAM.

Vous trouverez la version Excel du fichier dans le [Centre de ressources du VAM](#).

Modèle de Budget annuel – Ciblage et priorisation

Le ciblage et la priorisation constituent un processus interfonctionnel continu, dont les coûts sont largement basés sur les intrants des éléments de coûts budgétisés ailleurs. Ce modèle ne remplace aucun autre outil ou processus de budgétisation, mais a **pour objectif général d'aider les bureaux de pays à identifier et à prioriser les coûts qui sont** essentiels pour des processus de ciblage et de priorisation de haute qualité, et à les regrouper dans un tableau de calcul. L'outil est basé sur le contenu de « Ciblage et priorisation : note d'orientation opérationnelle » (décembre 2020) et sur les quatre phases du processus de ciblage. **Les éléments de coût et de personnel inclus dans ce modèle sont des exemples et varieront en fonction de facteurs tels que la méthode de ciblage, la division du travail entre le PAM et les partenaires coopérants, la portée de l'exercice, etc., et doivent être ajustés pour s'adapter au contexte.** Les exemples sont basés sur une méthode de ciblage communautaire, appliquée à un total de 50 communautés et pour deux activités différentes du PAM. Pour simplifier l'outil, les frais de personnel sont indiqués par phase et non par poste de coût.

Phase	Élément de coût	Coût par élémentitem	Qty	Élément de coût du sous-total	Observations	Personnel*	Coût de personnel	Répartition du temps**	Sous-total du personnel	TOTAL
Évaluation des besoins	PAM/Évaluation conjointe des besoins	\$250,000	1	\$250,000	Voir le modèle séparé disponible pour la budgétisation des évaluations des besoins, y compris par ex., les coûts des enquêteurs, du transport, etc. (et éviter de dupliquer les frais de personnel) : https://docs.wfp.org/api/documents/WFP-0000108037/download/	Responsable VAM P3	\$200,000	13%	\$25,000	\$317,250
						Responsable VAM NOA	\$75,000	25%	\$18,750	
					Assurer l'alignement avec l'outil de planification et de budgétisation du RAM	Associé VAM G6	\$45,000	25%	\$11,250	
	Contribution du PAM à l'IPC	\$10,000	1	\$10,000	Le PAM peut organiser / co-organiser / co-financer des analyses IPC éclairant directement les décisions de ciblage et de priorisation	Communications/PI G6	\$45,000	5%	\$2,250	
Méthode de ciblage et critères d'éligibilité	Consultations communautaires (via des partenaires de coopération)	\$1,000	50	\$50,000	Cette phase s'appuie largement sur les travaux programmatiques et analytiques internes du PAM, y compris l'élaboration et l'essai d'une méthode de ciblage et de critères d'éligibilité, des consultations communautaires (très probablement par le biais de partenaires de coopération sous contrat avec la supervision du PAM), ainsi que des consultations et des ateliers des parties prenantes avec les partenaires, les gouvernements, homologues interinstitutionnels, etc.	Responsable VAM P3	\$200,000	13%	\$25,000	\$168,250
						Responsable VAM NOA	\$75,000	13%	\$9,375	
						Chef d'activité 1 P3	\$200,000	13%	\$25,000	
						Chef d'activité 2 NOA	\$75,000	13%	\$9,375	
						Communications/PI G6	\$45,000	10%	\$4,500	
						4x personnel bureau de terrain G4	\$120,000	25%	\$30,000	
Sélection des bénéficiaires	Divulgateion/Communication			\$79,000	Cette phase comprend les étapes préparatoires à la sélection des bénéficiaires, telles que la réalisation d'une analyse des risques et l'établissement d'un plan de communication, ainsi que la mise en œuvre effective des décisions de ciblage et de priorisation. La méthode de ciblage appliquée déterminera en grande partie les étapes nécessaires du processus de sélection et donc les éléments générateurs de coûts (voir les éléments générateurs de coûts spécifiques par méthode de ciblage dans l'onglet séparé) : le marqueur du processus de sélection se base sur l'application une méthode communautaire, avec 50 comités de sélection formés, avec 10 visites de vérification par communauté. Si un exercice d'enregistrement complet est prévu, par ex., en utilisant SCOPE, ces coûts doivent être pris en compte.	Chef d'activité 1 NOA	\$75,000	16%	\$12,000	\$435,800
	■ Réunions communautaires	\$1,000	50	\$50,000		Chef d'activité 2 NOA	\$75,000	16%	\$12,000	
	■ Assistance technique	\$5,000	5	\$25,000		Communications/PI G6	\$45,000	8%	\$3,600	
	■ Messages SMS en masse	\$50	50	\$2,500		4x personnel de terrain (suivi) G4	\$120,000	20%	\$24,000	
	■ Communiquer avec les réseaux sociaux	\$1,500	1	\$1,500		Responsable VAM P3	\$200,000	4%	\$8,000	
	■ Identification, suivi (éventuellement associé é à un exercice d'enregistrement)	\$5,000	50	\$250,000		Responsable VAM NOA	\$75,000	4%	\$3,000	
	Visites de vérification du chef de famille	\$30	500	\$15,000		Resp. gestion identité béné NOA	\$75,000	16%	\$12,000	
	Mécanisme d'appels	\$10,000	1	\$10,000		Associé TEC/ICT G6	\$45,000	16%	\$7,200	
Suivi des processus et résultats de ciblage	Surveillance des processus, par ex. visites de sites, analyse CFM	\$10,000	12	\$120,000	La phase de suivi consiste en un processus de contrôle périodique (visites de site, groupes de discussion, analyse des données CFM, etc.) et l'analyse régulière des résultats (1 à 4 fois par an, selon la taille et le caractère de l'activité) auprès des populations assistées et non assistées, ce qui permet non seulement l'analyse des résultats au niveau des ménages mais aussi l'efficacité des méthodes de ciblage. Le cas échéant, un examen approfondi du ciblage doit être envisagé (par exemple, par le biais d'un CST indépendant).	Responsable M&E NOA	\$75,000	13%	\$9,375	\$425,625
						Associé M&E G6	\$45,000	25%	\$11,250	
	Suivi des résultats, par ex., FSOM	\$80,000	2	\$160,000		Responsable VAM NOA	\$75,000	5%	\$3,750	
	Révision du ciblage	\$50,000	1	\$50,000		Chef CFM G6	\$45,000	25%	\$11,250	
						8x personnel de terrain (suivi) G4	\$240,000	25%	\$60,000	
						Assurer l'alignement avec l'outil de planification et de budgétisation du RAM				
Transversale	Mécanisme de rétroaction et de réclamations :	\$5,000	5	\$65,000	Un CFM fiable comprend divers moyens de communication bidirectionnelle, nécessaires tout au long du cycle du programme, en passant par les phases des processus de ciblage. Le CFM régulier peut être renforcé lors de l'exercice de ciblage en fonction de l'augmentation attendue de la demande d'informations, des plaintes relatives à l'exclusion, etc. : dépenses supplémentaires qui sont couvertes dans la phase de sélection des bénéficiaires.	4x opérateurs téléphoniques G4	\$120,000	100%	\$120,000	\$185,000
	■ Service d'aide à la communauté	\$30,000	1	\$25,000						
	■ Ligne téléphonique directe	\$10,000	1	\$30,000						
	■ Canaux de communication massive			\$10,000						
COÛT TOTAL	Sous-total des coûts des éléments : \$1,074,000				Sous-total du personnel : \$457,925					COÛT TOTAL \$1,531,925

* Pour simplifier l'outil, les frais de personnel sont synthétisés par phase et non par poste de coût

**Effectifs = durée de la phase en % du temps alloué pendant la phase : par ex., le responsable VAM consacre 50 % de son temps à l'évaluation des besoins pour une durée de 3 mois (25 % d'un an) : 50 %*25 %=12,5 % répartition du temps

Considérations budgétaires pour les méthodes de ciblage basée sur la communauté et basée sur les données

Quelle que soit la méthode utilisée, les processus de ciblage et de priorisation sont souvent similaires dans trois de leurs quatre phases : l'évaluation des besoins, le choix de la méthode et des critères d'éligibilité, et la phase de suivi. La phase en laquelle ils diffèrent sensiblement est celle de la sélection des bénéficiaires.

Cet ajout au modèle de budget de ciblage et de priorisation vise à mettre en évidence les principaux éléments générateurs de coût selon les méthodes basée sur la communauté et basée sur les données, respectivement, et ne constitue qu'un outil de budgétisation. Il n'est pas destiné à recommander une méthode plutôt qu'une autre : cette décision doit être basée sur des considérations appropriées et précises pour votre contexte, et pas uniquement selon des questions de coût.

Il est également à noter que cet ajout porte sur la phase de sélection des bénéficiaires. Par conséquent, il ne correspond pas aux méthodes d'assistance globale et de ciblage géographique, qui ne visent pas à identifier les individus ou les ménages demandeurs d'assistance.

Considérations budgétaires pour le ciblage basé sur la communauté	Considérations budgétaires pour le ciblage basé sur les données
Comme décrit dans le document « Ciblage et priorisation : note d'orientation opérationnelle », le ciblage communautaire est souvent une option viable en l'absence d'un registre de population complet et à jour. Bien qu'elle ne nécessite pas d'enregistrement, cette méthode demande beaucoup de travail. Les principaux éléments générateurs de coût à prendre en compte lors de la budgétisation du ciblage communautaire comprennent : ■ L'embauche d'un ou plusieurs partenaires coopérants forts avec une présence dans les domaines dans lesquels un ciblage et/ou une priorisation est prévu(e), dont le recrutement de personnel, l'embauche de chauffeurs et de voitures, l'acquisition d'équipements technologiques, des sessions de sensibilisation et de formation, etc. ■ La formation et la supervision de comités de sélection des bénéficiaires représentatifs de l'ensemble de la population, y compris les groupes marginalisés, les femmes, ainsi que les jeunes et les personnes âgées. L'idée du ciblage communautaire est de permettre une participation inclusive pour de meilleurs résultats, et non de déléguer les décisions de ciblage et de priorisation. Cela nécessite des mécanismes de surveillance fiables, dont le PAM et/ou le personnel associé sur place. ■ Sur la base des travaux des comités de sélection des bénéficiaires, des visites de vérification dans les ménages sont nécessaires pour s'assurer que les ménages ont été sélectionnés conformément aux critères et selon un processus équitable et transparent, dont le coût sera déterminé par la taille de l'exercice (jusqu'à 10 % des ménages pourraient recevoir une seconde visite). Des visites à domicile doivent également être organisées pour les ménages qui n'ont pas été sélectionnés pour l'assistance ou qui n'ont pas été prioritaires. Si des erreurs systématiques sont détectées, un examen plus approfondi sera nécessaire. ■ Une fois identifiés, les ménages que le PAM prévoit d'aider seront enregistrés dans un outil de gestion de l'identité des bénéficiaires, par ex., SCOPE. Des facteurs tels que la taille et la portée géographique du programme, l'accès humanitaire, les besoins en équipement informatique, la quantité de données à collecter, etc., détermineront le coût de l'exercice d'enregistrement. ■ La tenue de registres et des exercices de validation périodiques seront nécessaires pour s'assurer que les individus/ménages appropriés reçoivent une assistance.	Les méthodes basées sur les données présentent des problèmes entraînant la mise en place de sécurités (qui à leur tour génèrent des coûts) nécessitant des considérations particulières lors de la planification et de la budgétisation d'un exercice de ciblage : ■ Le ciblage basé sur les données nécessite un enregistrement complet et à jour de la population concernée. Il doit inclure, pour chaque individu ou ménage, les variables nécessaires pour déterminer l'éligibilité sur la base des critères élaborés selon l'évaluation des besoins et les consultations communautaires (les critères doivent être formulés différemment, selon qu'il s'agit d'une méthode de ciblage par catégorie, d'un PMT ou d'une attribution d'un score, mais tous nécessitent que les variables sous-jacentes soient disponibles). ■ En réalité, ces enregistrements sont rarement disponibles. Dans le cas des registres existants, le PAM doit procéder à leur examen et, en fonction du résultat, compléter ou rechercher des registres alternatifs à mettre à disposition (par exemple, des registres accessibles via des partenaires tels que le gouvernement hôte ou le HCR. ■ Lorsque les registres ne sont pas disponibles ou ne répondent pas aux besoins, le PAM peut proposer de créer un registre communiquant les critères d'éligibilité (ce qui est encore plus compliqué lorsqu'un modèle statistique complexe est appliqué, comme dans le cas d'un PMT), et enregistrer les individus/ménages considérés comme éligibles et ayant besoin d'aide. Après un certain degré de vérification des données d'enregistrement déclarées (ce qui augmentera le coût), les critères d'éligibilité sont appliqués pour générer une liste de bénéficiaires. ■ Les potentiels problèmes techniques et difficultés de précision liés aux méthodes basées sur les données, combinés à la nature « administrative » de cette approche, nécessitent des investissements importants dans la communication et la consultation avec les populations touchées, à la fois pour renforcer la confiance dans le processus et pour détecter les erreurs potentielles d'inclusion et d'exclusion liés à des vulnérabilités spécifiques que le PAM et ses partenaires ne sont pas en mesure de saisir quantitativement. ■ Des canaux de communication bidirectionnels fiables sont toujours nécessaires tout au long du cycle du programme, mais sont encore plus importants lorsque les points de contact physiques font défaut (par exemple, dans le cas d'un ciblage basé sur les données suivi d'une assistance via des transferts monétaires sans restriction). Des fonds doivent être alloués pour assurer un niveau adéquat de présence physique, par exemple par le biais d'une aide technique, etc. ■ Étant donné que l'exactitude de la méthode de ciblage dépend de données d'enregistrement à jour, les bureaux de pays devront décider à quelle fréquence les données seront vérifiées/mises à jour, et à quelle fréquence les critères d'éligibilité ou les formules seront mis à jour/élaborés à nouveau. Il convient de prendre en compte plusieurs facteurs à la fois, y compris le rapport coût-bénéfice des mises à jour, la prévisibilité pour les bénéficiaires par rapport à la précision, etc.

Annexe 2 suite :
Considérations budgétaires pour les méthodes de ciblage basées sur la communauté et sur les données

L'onglet 2 du fichier Excel du modèle de budget de ciblage met en évidence les principaux éléments générateurs de coûts avec chacune des deux méthodes générales de sélection des bénéficiaires : basée sur la communauté et basée sur les données.

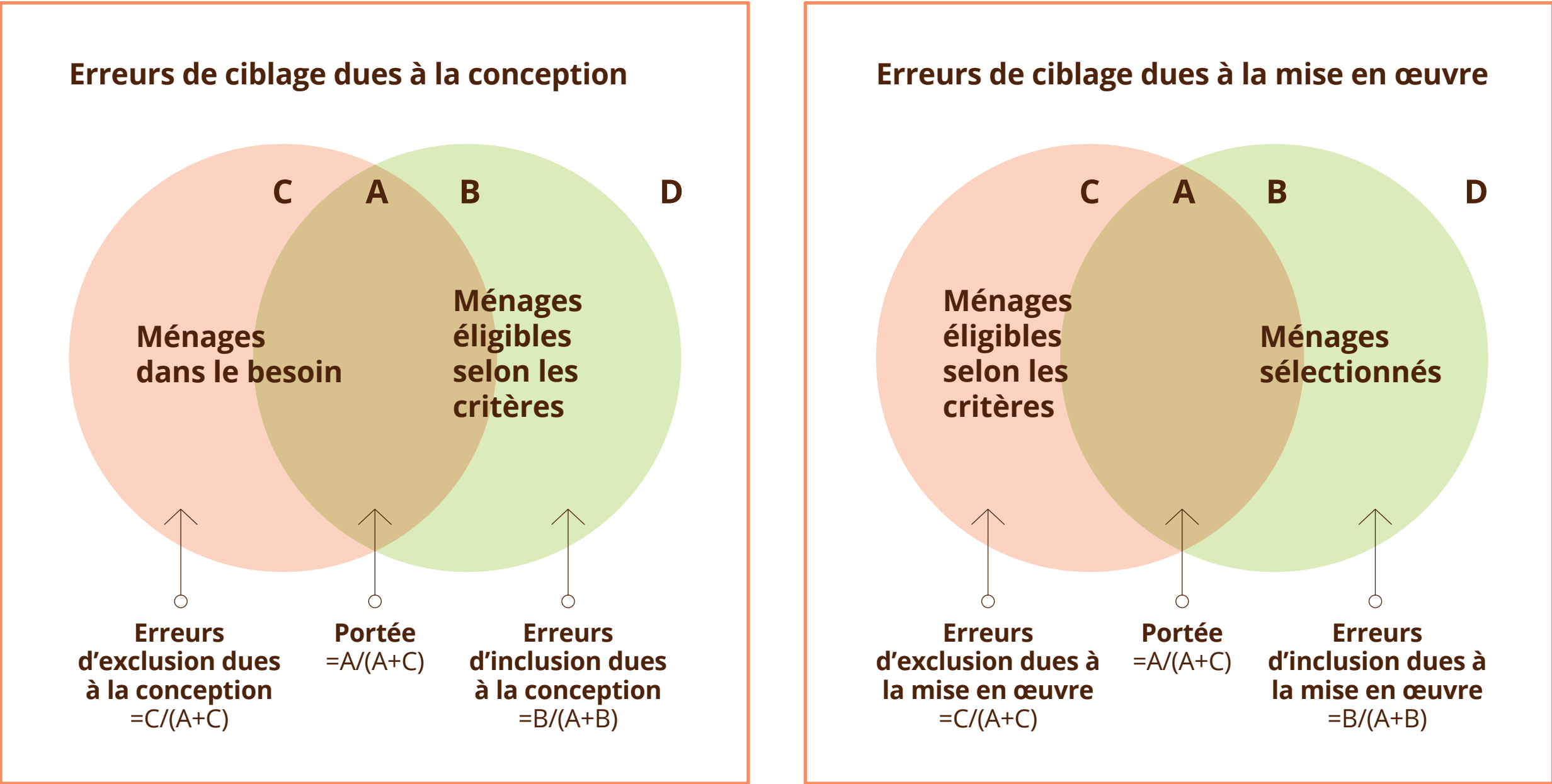
En termes d'éléments générateurs de coûts, l'évaluation des besoins, l'élaboration de la méthode et des critères et les phases de suivi du processus de ciblage varient peu selon la méthode de ciblage. Ce n'est cependant pas le cas pour la phase de sélection des bénéficiaires. En effet, la manière dont les bénéficiaires sont identifiés, sélectionnés et inclus pour l'assistance reflète la méthode de ciblage et génère différents générateurs de coûts.

L'onglet 2 du modèle vise à mettre en évidence certains de ces éléments et soutient le processus de budgétisation, principalement en ce qui concerne la phase de sélection des bénéficiaires.

Annexe 3. Comment calculer les erreurs de ciblage dues à la conception et à la mise en œuvre

Bien qu'il n'y ait pas de règles générales sur ce qui constitue des erreurs acceptables d'inclusion et d'exclusion liées à la conception (les deux types d'erreurs doivent être minimisés autant que possible), la priorité doit être accordée à la réduction des erreurs d'exclusion. Les erreurs d'inclusion sont généralement plus acceptables dans une intervention d'urgence lorsque les interventions vitales sont prioritaires par rapport à la précision du ciblage.

Le graphique 5 illustre le concept d'évaluation des erreurs, qui, si elle est menée de manière cohérente, apporte des informations importantes sur l'efficacité des activités de ciblage.



Graphique 5 : calculer les erreurs de ciblage dues à la conception et à la mise en œuvre



Encadré 9

COMMENT CALCULER LES ERREURS DE CIBLAGE DUES À LA CONCEPTION

Dans cet exemple, un village de 100 ménages a été sélectionné pour l'assistance mais seuls ceux qui sont considérés comme vulnérables recevront une aide. Une évaluation antérieure indique que 50 % des ménages sont vulnérables. Sur la base des critères d'éligibilité convenus, le partenaire coopérant a déterminé que 40 ménages sont éligibles à l'assistance. Le nombre total de ménages « **inclus à raison** » dans le programme en fonction de leur niveau de sécurité alimentaire est de 30 et le nombre de ménages « exclus à raison » est de 40. Sur les 50 qui sont vulnérables, seuls 30 **(A)** ont été correctement identifiés sur la base des critères d'éligibilité, tandis que 20 **(C)** sont des **erreurs d'exclusion** (identifiées à tort comme non vulnérables). En outre, 10 **(B)** ont été classés comme vulnérables sur la base des critères, mais ne sont en fait pas vulnérables. Cela constitue **l'erreur d'inclusion due à la conception**.

Tableau 10 : exemple d'un tableau deux par deux complété pour le calcul de l'erreur de conception

Statut CP identifié	Statut de vulnérabilité réel		Total
	Vulnérable	Non vulnérable	
Bénéficiaire	30(A)	10 (B)	40
Non bénéficiaire	20 (A)	40	60
Total	50	50	100

Les erreurs d'inclusion et d'exclusion sont généralement rapportées sous forme de pourcentages. Dans cet exemple, l'erreur d'exclusion due à la conception serait $20/(20+30)*100 = 40 \%$. L'erreur d'inclusion due à la conception serait $10/(30+10)*100 = 25 \%$.



Encadré 10

COMMENT CALCULER LES ERREURS DE CIBLAGE DUES À LA MISE EN ŒUVRE

Les erreurs de ciblage dues à la mise en œuvre peuvent également être calculées. Cette fois, ce sont l'éligibilité et le fait de recevoir de l'aide qui sont pris en compte. Dans cet exemple, 40 ménages **(A)** sont éligibles et reçoivent une aide, tandis que 10 **(C)** sont éligibles mais ne reçoivent pas d'aide. De plus, 5 **(B)** ne sont pas éligibles mais reçoivent une aide.

Tableau 11 : exemple d'un tableau deux par deux complété pour calculer les erreurs de mise en œuvre

Statut CP identifié	Statut d'éligibilité selon les critères		Total
	Éligible	Non éligible	
Reçoit une assistance	40(A)	5 (B)	45
Ne reçoit pas d'assistance	10 (A)	45	55
Total	50	50	100

Dans cet exemple, l'erreur d'exclusion due à la mise en œuvre est égale à $10/(40+10)*100 = 20 \%$ et l'erreur d'inclusion à $5/(40+5)*100 = 11 \%$.

Des erreurs de mise en œuvre élevées pourraient indiquer une mauvaise mise en œuvre de la stratégie de ciblage (peut-être que les critères ne sont pas clairs ou que les ménages les plus vulnérables font face à des difficultés d'accès à l'assistance). Les processus de ciblage doivent être réexaminés attentivement en collaboration avec toutes les parties prenantes concernées.

Liste des abréviations

3PA	Three-pronged approach (approche à trois niveaux)
AAP	accountability to affected populations (responsabilité envers les populations touchées)
CARI	consolidated approach to reporting indicators of food security (l'Approche consolidée pour le compte-rendu des indicateurs de la sécurité alimentaire)
CBT	Cash-Based Transfers Unit (Transfert monétaire et bon)
CFM	complaints and feedback mechanism (mécanisme de rétroaction et de réclamations)
CFSVA	comprehensive food security and vulnerability assessment (Analyse et Surveillance complètes de la Sécurité alimentaire et de la Vulnérabilité)
CH	Cadre Harmonisé
CSP	country strategic plan (plan stratégique de pays)
ECMEN	economic capacity to meet essential needs (capacité économique à répondre aux besoins essentiels)
EFSA	emergency food security assessment (Évaluation de la sécurité alimentaire d'urgence)
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations (L'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)
FFA	food assistance for assets (aide alimentaire contre biens communautaires)
FSOM	food security outcome monitoring (suivi des résultats de la sécurité alimentaire)
ICA	integrated context analysis (analyse intégrée du contexte)
IDPs	internally displaced persons (personnes déplacées)
IOM	International Organization for Migration (l'Organisation mondiale pour les migrations – OIM)
IPC	Integrated phase classification (classification intégrée des phases)
M&E	Monitoring and Evaluation Unit (Unité de Suivi et d'Évaluation)
MEB	minimum expenditure basket (panier des dépenses minimum)
NGO	non-governmental organization (organisation non gouvernementale)
PDM	post-distribution monitoring (suivi après distribution)
PMT	proxy means testing (évaluations indirectes)
PSEA	protection from sexual exploitation and abuse (protection contre l'exploitation et les abus sexuels)
RAM	Research, Monitoring and Assessments Division (Division Recherche, Analyse et Suivi)
RAMAN	Needs Assessment and Targeting Unit (Unité de ciblage et d'évaluation des besoins)
rCSI	reduced coping strategies index (indice réduit des stratégies d'adaptation)
SOP	standard operating procedure (procédure opératoire normalisée)
SMEB	survival minimum expenditure basket (panier des dépenses minimum de survie)
TEC	Technology Division (Division des technologies)
UNHCR	Office of the United Nations High Commissioner for Refugees (Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés)
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)
VAM	Vulnerability Analysis and Mapping Unit (Unité de l'analyse et de la cartographie des vulnérabilités)
WFP	World Food Programme (Programme alimentaire mondial - PAM)
WHO	World Health Organization (Organisation mondiale de la santé – OMS)

