



Application de la gestion adaptative aux moyens de subsistance dans les situations d'urgence : Défis et opportunités

AVRIL 2022

La gestion adaptative est une méthode de travail qui part de l'hypothèse qu'il existe une incertitude quant à la manière de traiter un défi particulier. Cette approche peut être utile dans des contextes d'urgence complexes, en particulier pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance et aux marchés, mais les organisations humanitaires n'ont pas adopté les approches adaptatives aussi facilement que le secteur du développement, souvent parce qu'elles croient que le besoin de changement est un échec de l'évaluation initiale des besoins ou le reflet d'une mauvaise pratique ([ALNAP](#), p. 32). Cette note invite à une autre perspective et donne un aperçu de la manière dont la gestion adaptative peut être appliquée aux moyens de subsistance et à d'autres activités liées au marché dans les situations d'urgence. La base de ce dossier est une analyse documentaire de plus de 85 documents et ressources sur la gestion adaptative dans les contextes humanitaires, qui a été achevée en 2020 dans le cadre du projet [IDEAL](#) financé par le Bureau pour l'assistance de l'USAID.

*La gestion adaptative :
une approche intentionnelle
pour prendre des décisions et
des ajustements en réponse
à de nouvelles informations
et à des changements de
contexte.*

ANNONCES USAID 201.6, 2018



La gestion adaptative (GA) est mieux comprise comme une approche générale, plutôt que comme une méthodologie ou une boîte à outils spécifique. Elle se caractérise par la flexibilité : il s'agit de prévoir des possibilités de réflexion structurée et collective, d'apprentissage continu et en temps réel, de correction de trajectoire et de prise de décision fondée sur des données pour améliorer l'efficacité. C'est important dans les situations d'urgence, mais encore plus dans les contextes humanitaires prolongés qui représentent désormais 45 % des situations d'urgence ([Girling et Urquart](#), p. 24). Dans ces contextes, les moyens de subsistance et le travail sur le marché (y compris l'aide en espèces et les bons d'achat), seraient probablement mieux servis par des approches adaptatives et « une conception intentionnelle du S&E dès le début du programme qui est orientée à la fois vers l'apprentissage et la responsabilité » (accentuation de l'auteur original, [Global Learning for Adaptive Management \(GLAM\)](#)). Les approches adaptatives offrent une alternative aux approches « planifiées », qui mettent l'accent sur des plans détaillés et résolvent les problèmes de manière plus linéaire et mécaniste.

Les urgences étant dynamiques et complexes, les approches adaptatives sont particulièrement pertinentes pour les moyens de subsistance et le travail sur le marché dans ces contextes. Comme l'indique une étude récente de [SPARC](#) (Soutenir le pastoralisme et l'agriculture dans les crises récurrentes et prolongées) sur les moyens de subsistance dans les crises prolongées a noté que « parce que les circonstances économiques et les conflits évoluent d'une manière qui peut être difficile à prévoir, la gestion doit être adaptative. Cela nécessite non seulement un financement flexible, mais aussi des procédures flexibles ». Les résultats souhaités peuvent être fixes — déterminés par les besoins immédiats, les préférences des donateurs ou d'autres éléments qui échappent au contrôle de l'organisation — mais le cheminement pour atteindre ces résultats ne l'est pas, même en utilisant des activités « éprouvées ». La gestion adaptative permet de s'adapter rapidement à des contextes changeants et de tester de nouvelles théories sur les méthodes de travail. Elle encourage les responsables de la mise en œuvre à faire de « petits paris » sur une série de suppositions solides sur ce qui pourrait être efficace dans le contexte.

Par exemple, les acteurs humanitaires qui répondent à une crise peuvent soutenir les moyens de subsistance et la nutrition en fournissant aux populations touchées de l'argent liquide pour réparer les étals de marché (permettant aux agriculteurs de vendre des produits) ou des bons pour acheter du fourrage (et ainsi augmenter l'approvisionnement en lait). Cette façon de programmer encourage les acteurs humanitaires à considérer le changement comme une constante et une opportunité.

SYNTHÈSE DES CADRES

Il existe plusieurs cadres pour la gestion adaptative. Bien que l'accent soit légèrement différent dans chacun d'eux, les obstacles et les facteurs favorables à la gestion adaptative restent à peu près les mêmes dans tous les cadres de la GA. Ces éléments comprennent :

- Les personnes et les équipes
- La culture organisationnelle, la stratégie et la volonté politique
- Le processus et l'apprentissage
- Les ressources telles que le temps et l'argent
- Les partenariats

Ensemble, ces éléments contribuent à « une prise de décision solide face à l'incertitude, dans le but de réduire l'incertitude au fil du temps » ([Picon et Wild](#), p. 2). La capacité à s'adapter aux nouvelles informations et à apporter des changements dans la programmation est particulièrement importante pour le travail sur les moyens de subsistance et les marchés, car les marchés s'adaptent toujours à de nouvelles influences et à de nouveaux acteurs.



Le tableau ci-dessous présente les facteurs favorables et les obstacles décrits dans la plupart des cadres de GA.

ÉLÉMENTS AM	ENABLERS	BARRIÈRES
Personnes et équipes	Équipes dynamiques et collaboratives ; soutien du leadership ; intérêt personnel pour l'apprentissage et l'amélioration continue	Le personnel de première ligne n'est pas familiarisé avec l'utilisation des approches de la GA ou n'est pas à l'aise pour dire à la direction que quelque chose ne fonctionne pas ; les équipes travaillent en silos
Culture organisationnelle, stratégie et volonté politique	Prise de décision et action réactives de la part des responsables de la mise en œuvre et des financeurs ; rationalisation des processus d'approbation des demandes de modification des budgets, des plans d'intervention et des cadres de résultats	Ne pas savoir à qui demander la « permission » de changer ; ne pas avoir le temps de réfléchir aux raisons pour lesquelles un changement est nécessaire ; privilégier les données quantitatives ou les clips sonores plutôt que l'apprentissage en profondeur ; culture de bureau qui craint l'échec ; styles de management descendants
Processus et apprentissage	Données appropriées et analyse réflexive ; personnel ayant des compétences en matière de réflexion, d'apprentissage, de curiosité et de communication ouverte	Le personnel ne sait pas ce que les règles existantes autorisent ; les cadres logiques ne sont pas conçus dans une perspective de changement ; la méthode ou le calendrier de suivi et d'évaluation sont inappropriés ; il n'y a pas d'analyse approfondie des données ; les indicateurs sont trop axés sur les résultats ou ne soutiennent pas la prise de décision
Ressources, temps et argent	Des opérations agiles et intégrées ; veiller à ce que les systèmes de gestion des finances, de la planification et des performances permettent de modifier les interventions et les budgets	Petits budgets de S&E ; budgets devant être dépensés dans des délais courts ou arbitraires ; pas de période de démarrage ou de modificateur de crise ; accords rigides
Partenariats	Des partenariats confiants et flexibles (y compris les partenaires locaux, le secteur privé et les donateurs) ; des communications ouvertes	Préférence pour l'atteinte des objectifs plutôt que pour l'apprentissage ; communication limitée aux exigences de rapports formels ; processus internes trop administratifs

La prise de décision éclairée est au cœur de la gestion adaptative. Malheureusement, de nombreux acteurs humanitaires sont dépassés par le nombre d'indicateurs qu'ils collectent (entretiens avec les auteurs). Ils souhaiteraient voir le nombre d'indicateurs requis réduit et consacrer leur temps et leurs ressources à la collecte des seules données qui éclairent réellement la prise de décision. « Aucune quantité d'information pendant la conception du projet ne sera jamais suffisante, nous devons donc compter sur *une analyse et une adaptation* continues afin de permettre à un projet de répondre au contexte local, à l'évolution des besoins et à l'évolution des connaissances au fur et à mesure que le projet se déroule » (c'est l'auteur qui souligne, [Dillon](#), p. 3).

Les humanitaires perdent leur capacité d'adaptation, juste au moment où ils en ont plus que jamais besoin ([Obrecht, et al](#), p. 4). Bien que les systèmes humanitaires aient été conçus pour réagir avec souplesse, les situations d'urgence sont de plus en plus longues et complexes. Au fil du temps, les mécanismes de responsabilité (tels que les systèmes de suivi, les systèmes de budgétisation et les systèmes de conformité) ont limité l'éventail des options dont disposent les humanitaires pour réagir dans un environnement dynamique, ce qui rend plus difficile la mise en œuvre des changements en temps voulu et de manière efficace. La diminution de la marge de manœuvre pour l'adaptation devrait être un sujet de discussion urgent pour les donateurs et les responsables de la mise en œuvre. Les approches adaptatives ont beaucoup à offrir dans un contexte de moyens de subsistance d'urgence, et il existe de nombreux exemples de la façon dont la gestion adaptative a été utilisée pour réduire l'impact des crises ([Craft](#), p. 6). En outre, [GLAM](#) fournit d'excellentes ressources afin d'équilibrer le rôle du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage (SEA) à des fins de responsabilisation, avec son rôle de soutien à la gestion adaptative.

PRINCIPAUX THÈMES DE GA DANS LES THÈMES D'URGENCE

Trois thèmes sont ressortis de la revue de la littérature comme des défis particuliers à la gestion adaptative dans les contextes humanitaires : 1) la nécessité d'une prise de décision plus décentralisée, 2) le manque de données pour soutenir l'adaptation, et 3) un manque de financement flexible. Ces thèmes sont particulièrement pertinents pour la programmation des moyens de subsistance et des marchés dans les situations d'urgence.



LA PRISE DE DÉCISION DÉCENTRALISÉE

Pour avoir une véritable agilité dans la programmation, la décentralisation des décisions est essentielle. Les acteurs humanitaires sur le terrain doivent être en mesure de pivoter rapidement, avec un minimum de délais bureaucratiques. La décentralisation de la prise de décision peut favoriser les changements opportuns, les actions précoces et les réponses adaptatives aux conditions changeantes. Pourtant, l'absence de prise de décision décentralisée par les agences internationales et les donateurs est fréquemment citée comme l'une des principales contraintes à l'adaptation (Obrecht (Kenya), p. 44). Dans le cadre de la programmation des moyens de subsistance, cela peut empêcher les équipes humanitaires de changer de tactique lorsqu'un nouvel acteur entre sur le marché ou qu'un problème d'infrastructure (comme une rupture des liaisons de transport) perturbe la dynamique du marché.

La conception de programmes ayant des objectifs de haut niveau, mais permettant une prise de décision locale sur la meilleure façon d'atteindre ces objectifs, peut éviter des compromis malheureux. Les modificateurs de crise et les périodes de démarrage offrent des opportunités formelles et un financement spécifique pour les programmes afin d'ajuster la programmation en fonction de l'évolution des besoins, mais même ces éléments novateurs sont ralentis par le besoin d'approbations formelles (Montier). Lorsque les accords sont structurés autour de la fourniture d'activités et de résultats spécifiques, il est facile pour les acteurs humanitaires de se concentrer sur la résolution du problème tel qu'il a été décrit lors de la conception des activités et des résultats (Obrecht (RDC), p. 37). Si l'énoncé du problème n'est plus vrai, le compromis consiste souvent à adapter le programme avec beaucoup de frustration ou à mettre en œuvre le programme (moins efficace/indispensable) tel qu'il a été conçu.

Le personnel des programmes est souvent plus satisfait de son travail lorsqu'il dispose d'un plus grand pouvoir de décision sur son travail (aussi appelé « agence »). Il n'est donc pas surprenant qu'il y ait une répercussion psychologique sur les employés de ces programmes en essayant de gérer le changement dans un système rigide. Le personnel du Comité international de la Croix-Rouge (CICR), par exemple, a identifié la pression organisationnelle/managériale et l'inefficacité des gestionnaires comme ses principales sources de stress, les plaçant même au-dessus des risques de sécurité (Olive, et al., p. 30). Le programme LEARN de l'USAID a également constaté que la gestion adaptative a plus de chance d'améliorer les résultats lorsque l'autonomie de décision est placée à proximité de l'entreprise, du personnel de première ligne et des partenaires locaux (Dexis, p. 10). Le programme PRIME (Pastoralist Areas Resilience Improvement and Market Expansion), financé par l'USAID en Éthiopie, est un exemple de la manière dont cela peut être intégré. Dans le cadre de ce programme, tout le personnel de terrain, quel que soit son poste, a été invité à suggérer des activités de programme par le biais d'une note conceptuelle. La note devait expliquer comment l'activité proposée contribuait aux objectifs de haut niveau du programme et devait inclure un budget simple, qui serait ensuite approuvé par le responsable technique. Le personnel et les partenaires se sont sentis responsabilisés et écoutés une fois le système opérationnel (Mercy Corps, p. 3). Cela a soutenu la culture organisationnelle autour de la gestion adaptative et de la prise de décision décentralisée.

Pour créer un environnement dans lequel le personnel dispose d'une plus grande autonomie, la littérature a souligné l'importance d'un leadership courageux à tous les niveaux. En d'autres termes, la volonté de transférer le contrôle des décisions à ceux qui sont les plus proches du problème et de favoriser un environnement qui considère le besoin de changement comme une opportunité plutôt que comme un échec. Lorsqu'un tel leadership existait, le personnel a déclaré avoir le sentiment de disposer d'un « espace plus sûr » pour appliquer les pratiques de gestion adaptative et soutenir l'apprentissage. Ce sentiment a été exprimé par le personnel à tous les niveaux, y compris par ceux qui occupent des postes de direction et dont les autres attendent le leadership et le soutien (Dexis, p. 10). Un leadership courageux nécessite souvent un changement culturel au sein d'une organisation (comme le montrent de nombreux exemples de gestion adaptative) parce que les organisations ne sont pas seulement des collections d'individus — ce sont des espaces sociaux (Clark, p. 39). L'alternative est un environnement de travail où les personnes craignent d'être perçues comme ayant échoué, où les collègues sont généralement peu disposés à partager leurs expériences et/ou où des procédures onéreuses d'atténuation des risques et des exigences de conformité sont en place, ce qui peut conduire à une inertie institutionnelle.



« L'agilité ne se décrète pas : elle s'obtient par la réflexion et l'expérience individuelles et collectives, souvent fondée sur l'observation des lacunes et des échecs des projets et des équipes, mais aussi sur les rêves d'une autre forme d'action. »

LES HUMANITAIRES EN MOUVEMENT

La gestion adaptative devient un risque si l'exigence de penser, d'agir et d'être agile s'ajoute aux tensions qui affectent déjà les praticiens de l'humanitaire. Nous ne pouvons pas demander aux personnes de « sortir des sentiers battus » si elles sont liées par des structures rigides de mise en œuvre, de suivi et de rapport (Olive, p. 30). Mais la gestion adaptative offre également aux organisations un moyen de sortir du cycle du renforcement négatif ; elle peut améliorer les résultats de la mise en œuvre tout en améliorant le bien-être des membres de l'équipe.

DES DONNÉES POUR LA PRISE DE DÉCISION

Dans les contextes humanitaires, les systèmes de suivi et d'évaluation sont généralement lourds et ne disposent pas des données fréquentes et légères les plus utiles pour comprendre et répondre efficacement à des situations qui évoluent (Alcayna, p. 32). On pourrait dire que toute action humanitaire nécessite un grand nombre de prises de décision et de corrections de trajectoire permanentes simplement pour obtenir des résultats dans le contexte d'une crise humanitaire. Mais plutôt que des systèmes robustes pour soutenir cette prise de décision, l'ALNAP et l'ODI ont tous deux constaté une tendance constante à la faiblesse des mécanismes de collecte et de suivi des données dans les programmes humanitaires (Ramalingam, et al., p. 2 et Obrecht et al.), ce qui, au fil du temps, peut affecter la qualité des évaluations et limiter la capacité des décideurs à mettre en œuvre des améliorations.

Le GLAM a fait un travail considérable sur ce qui est nécessaire pour renforcer les systèmes SEA pour la gestion adaptative (MEL4AM en anglais). L'amélioration des données pour l'adaptation comporte plusieurs éléments, qui résonnent bien avec les leçons qui ont été tirées de la programmation des moyens de subsistance de manière plus générale MEL4AM devrait l'être :

1. **Adapté à l'usage** : les outils doivent pouvoir répondre à des changements qui sont à la fois de grande envergure et de nature continue, en équilibrant le retour d'information rapide avec les horizons longs nécessaires pour effectuer des changements sociaux ou économiques.
2. **Bon timing** : les outils doivent fournir les bonnes données au bon moment, afin que la prise de décision repose sur des informations adéquates et appropriées, disponibles au moment où elles sont nécessaires.
3. **Mesurer le succès** : les cadres de résultats devraient faciliter la reconnaissance des succès progressifs dans les programmes complexes et adaptatifs ; des menus d'indicateurs, par exemple, peuvent aider à identifier les multiples contributeurs au changement.
4. **Apprendre** : les systèmes SEA doivent soutenir les opportunités d'apprentissage à travers les programmes et les portefeuilles, en aidant les praticiens à poser les bonnes questions (pas seulement celles exigées par le donateur), en fournissant des informations de manière accessible aux différentes équipes humanitaires, et en examinant la qualité de la prise de décision derrière l'adaptation, ainsi que les résultats des changements.
5. **Équilibrage** : les outils devraient idéalement réduire les charges liées à la conformité et à l'établissement de rapports, en équilibrant les approches flexibles de GA avec les pressions autour de la responsabilité des donateurs et de l'établissement de rapports.





Au niveau de l'individu, l'agilité consiste à laisser tomber le besoin et le désir de contrôle...

Est-il possible d'être agile en utilisant des modes de pensée et des outils standardisés ?

...L'agilité est une question d'humilité et de responsabilité.

LES HUMANITAIRES EN MOUVEMENT

Nombreux sont ceux qui suggèrent que les budgets de S&E sont tout simplement trop faibles, en partie à cause des approches standardisées de la budgétisation du S&E, par exemple en utilisant un pourcentage assigné ([Byrne, et al.](#), p. 20). Pourtant, certains partisans de la GA la considèrent comme une « activité à forte intensité de ressources » ([Arora et al.](#), p. 5). Ce n'est pas forcément le cas. Bien mise en œuvre, la GA peut être utilisée pour répartir les exercices d'évaluation intenses — comme la collecte de données pour les évaluations à mi-parcours et finales — sur toute la durée de vie du programme, ce qui conduit à une meilleure utilisation des ressources et à une programmation améliorée, et crée le potentiel d'une meilleure optimisation des ressources ([Dillon](#), p. 17). D'autres pensent que la gestion adaptative peut se faire « passivement » sans collecter de données supplémentaires au-delà de la surveillance normale ([Martin, et al.](#), p. 13). Ce que ces conversations oublient, c'est que le problème réside souvent dans le besoin d'agilité plutôt que dans la perfection des données. Réagir rapidement à court terme avec les meilleures données disponibles est une façon plus intelligente et plus efficace de travailler que de disposer de données « parfaites » qui ne sont pas utilisées ou arrivent trop tard.

FINANCEMENT SOUPLE

Les besoins des populations touchées par une crise sont rarement compartimentés comme le voudraient les structures humanitaires et de développement ([Debarre](#), p. 2). Même dans les crises prolongées, une situation d'urgence ne frappe pas toutes les régions du pays de la même manière ou avec la même gravité. Cela a des effets évidents sur les moyens de subsistance et la programmation des marchés. Pourtant, la nature sectorielle des flux de financement signifie



souvent que les programmes ne sont pas en mesure d'adapter l'aide aux nouveaux besoins si ceux-ci relèvent de domaines techniques différents ([Obrecht and Bourne](#), p. 32), ou de travailler avec des parties d'un système de marché qui ne sont pas touchées par la crise mais qui ont la capacité de soutenir la reprise.

De plus en plus, les crises sont : 1) les urgences prolongées avec un risque élevé ou moyen de conflit, 2) les risques naturels cycliques dans les pays à revenu faible ou moyen, ou 3) les crises migratoires, avec un grand nombre de personnes vulnérables traversant les frontières ([Obrecht \(Kenya\)](#), p. 9). Lorsque la compréhension de l'impact de l'urgence est claire (comme dans le cas d'une sécheresse), la « flexibilité » peut être abordée comme un simple défi de planification : identifier les scénarios probables, planifier les interventions pour ces scénarios et prépositionner les ressources ([ALNAP](#), p. 7). Cependant, cela n'encourage pas nécessairement l'apprentissage ou l'amélioration tout au long de la vie du programme ou sur plusieurs cycles de sécheresse, ce qui conduit à des activités qui ne sont pas en phase avec les réalités actuelles du marché.

Parce que les contextes dans lesquels les humanitaires opèrent sont devenus plus complexes et prolongés, il y a maintenant plus de déclencheurs de changement et les structures humanitaires actuelles sont surchargées. Pourtant, le financement humanitaire disponible est généralement considéré comme étant à court terme, lent et souvent limité par l'affectation des fonds ([ONU](#), p. 20). Par exemple, les coûts d'appui du Programme alimentaire mondial (PAM) sont liés au tonnage, ce qui signifie qu'en même temps que l'aide alimentaire est réduite, les coûts d'appui sont censés répondre à une mise en œuvre plus complexe comme les interventions de rétablissement des moyens de subsistance ([Harvey, et al.](#), p. 25). De nombreuses agences de mise en œuvre ont indiqué que le retard de financement était un facteur déterminant dans la nécessité d'adapter leurs plans de programme. Lorsque le financement est retardé, il est plus probable que des adaptations opérationnelles soient nécessaires en raison de l'évolution des mouvements de population ou de l'émergence d'autres acteurs de l'aide desservant la même population (Netzer, p. 10).

La pression exercée pour « professionnaliser » l'aide humanitaire au cours des 20 dernières années a également entraîné une dépendance accrue à l'égard des cadres logiques et des indicateurs quantitatifs, qui imposent une pensée linéaire et entraînent souvent une diminution de la flexibilité. Ces processus et outils, bien qu'utiles, ont conduit de nombreux acteurs humanitaires à devenir plus rigides et moins capables de modifier leur réponse en fonction de l'évolution de la crise dans le temps ([Alcayna](#), p. 8).

Les dynamiques interpersonnelles et inter-organisationnelles ont un impact significatif sur la façon dont les règles et règlements formels sont interprétés, et la flexibilité des donateurs dépend fréquemment du niveau de confiance entre un donateur et un exécutant. Les donateurs peuvent plaider en faveur de changements au sein de leurs propres institutions lorsqu'ils estiment que cela est justifié. En raison de leurs propres processus de responsabilité interne, le personnel des donateurs dans le pays peut avoir l'impression de se mettre en danger au nom des agences de mise en œuvre lorsqu'il approuve des changements. Ainsi, ils peuvent être plus disposés à le faire lorsqu'une relation de confiance est en place ou que l'agence de mise en œuvre a fait ses preuves ([Byrne, et al.](#), p. 18).

De nombreux donateurs ont activement cherché à rendre leurs processus et procédures plus agiles. L'USAID a révisé ses politiques et procédures en matière de ADS,¹ et la SDC et SIDA ([Martin, et al.](#) et [Ruffer](#)) ont expérimenté des approches adaptatives. Cependant, les bons processus reposent toujours sur les personnalités qui les mettent en œuvre. Un financement flexible est plus probable lorsqu'il existe une relation de confiance entre l'exécutant et le bailleur de fonds ([Byrne, et al.](#), p. 17), et celle-ci est souvent basée sur des interactions informelles régulières qui vont au-delà des structures formelles de rapport.

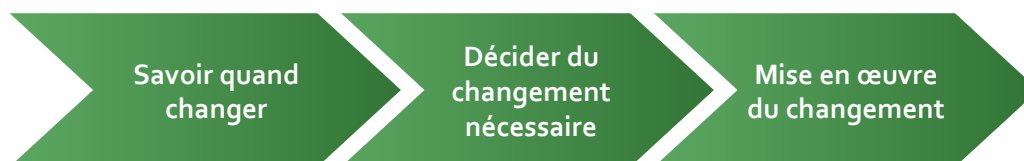
¹ Le système automatisé de directives (ADS) de l'USAID contient les politiques et les procédures essentielles qui guident les programmes et les opérations de l'Agence. Elle est passée à une « approche fondée sur des principes » en 2016.



ALNAP a constaté que pour les donateurs décrits comme étant moins flexibles, le donateur et ses partenaires avaient des comptes-rendus divergents des mêmes processus. Dans un cas, un donateur qui avait été décrit comme l'un des moins flexibles a expliqué le processus rapide et simple permettant d'apporter des changements opérationnels au sein d'un cycle de programme, affirmant qu'il n'y avait « rien de plus... aucun processus d'approbation formel » ([Obrecht \(RDC\)](#), p. 38). Cela rejoint les conclusions de BEAM Exchange, où les donateurs et les responsables de la mise en œuvre ont essentiellement décrit le même défi de gestion adaptative, chacun estimant que l'autre avait la responsabilité première d'apporter un changement ([Byrne, et al.](#), notes d'entretien). Pourtant, lorsqu'on a demandé aux agences humanitaires ce qu'elles feraient différemment si elles recevaient des fonds plus tôt dans une crise, elles ont eu du mal à décrire comment elles modifieraient leurs plans de programme ([Obrecht et al.](#)).

COMMENT CES CONCLUSIONS PEUVENT-ELLES ÊTRE APPLIQUÉES À LA PROGRAMMATION DES MOYENS DE SUBSISTANCE D'URGENCE À L'AVENIR ?

Lorsque l'on applique cette approche à la programmation des moyens de subsistance dans des contextes d'urgence, il peut être utile de penser à la gestion adaptative comme suit :



Ce cadrage ([Obrecht and Bourne](#), p. 42) complète les outils et ressources existants en matière de moyens de subsistance. Les ressources actuelles en matière de moyens de subsistance commencent généralement par une évaluation des besoins — mais il est important de comprendre que l'évaluation et la réflexion sont un processus continu tout au long du projet, fournissant des informations sur le moment et la manière de changer. [Cette vidéo](#) présente le point de vue de deux organisations qui ont eu recours à la gestion adaptative pour soutenir les marchés lors de la réponse à la COVID. Elles expliquent comment elles ont identifié le besoin de changements et les ont ensuite mis en œuvre. Parallèlement, il est important d'intégrer des possibilités de réflexion dans les plans de travail et de prévoir du temps pour décider du changement nécessaire ainsi que du temps pour le mettre en œuvre.

BEAM Exchange donne également des recommandations pour la programmation des moyens de subsistance et des marchés dans les contextes fragiles ([Byrne \(BEAM\)](#), p. 8), rassemblant les points de vue des responsables de la mise en œuvre de l'aide humanitaire et du développement, ainsi que des agences donatrices. Ce travail souligne la nécessité pour les acteurs de l'humanitaire et du développement de mieux se coordonner en interne et entre les organisations, ce qui peut jouer un rôle essentiel afin de savoir quand ou de quelle manière apporter des changements à un programme.

Les preuves montrent que les exemples et les conseils sur l'utilisation des approches adaptatives sont nombreux, même dans les situations d'urgence. Les communautés touchées ont beaucoup à gagner d'une programmation améliorée qui satisfait mieux à leurs besoins et nous, en tant que praticiens de l'humanitaire, avons la responsabilité de veiller à ce que nos systèmes soient mis en place pour y parvenir.²

² Veuillez noter que la note d'accompagnement qui présente un certain nombre d'outils utiles n'a pas été traduite en français puisque tous les outils présentés sont uniquement disponibles en anglais.



Notes en fin de texte :

1. Alcayna, T, *Prêt à changer ? Intégrer la flexibilité dans le triple lien*, ALNAP, 2019.
2. ALNAP, *Shifting Mindsets : Créer une réponse humanitaire plus flexible*, ODI, 2019. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnap-shifting-mindsets-section-3.pdf>
3. Arora, A, et al *Bringing adaptive management to life : Insights from practice*, ACT/OPM, Learning Paper, 2019, <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ACT-Adaptive-management-Proof3-1.pdf>
4. Byrne, K, *MSD in Fragile and Conflict-affected situations : Lessons for donors and implementers working at the intersection of humanitarian and development responses to the COVID pandemic*, BEAM/DCED, 2021. <https://beamexchange.org/resources/1486/>
5. Byrne, K, et al, *The Road to Adaptive Management*, BEAM Exchange, 2016. <https://beamexchange.org/resources/776/>
6. Byrne, Karri Goeldner, entretiens avec divers membres du personnel sur le terrain, octobre — décembre 2021.
7. Clark, PK, *Transformer le changement : How change really happens and what we can do about it*; étude ALNAP, 2017. <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/alnj5622-transforming-change-report-web.pdf>
8. Craft, T, *Enabling Resilience for Pastoral Communities in Ethiopia : Rapport sur l'impact et les résultats de PRIME*, 2019 https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2020-01/mc_prime_impact_report_FINAL_March2019.pdf
9. Debarre, A, *Action humanitaire et maintien de la paix*, Institut international de la paix, 2018. https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2020-01/mc_prime_impact_report_FINAL_March2019.pdf
10. Dexis Consulting Group, *Base de données probantes pour la collaboration, l'apprentissage et l'adaptation*, LEARN/USAID, 2020 <https://usaidearninglab.org/library/what-difference-does-CLA-make-key-findings-en-anglais> (brève) et https://usaidearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cla_literature_review_update_march_2020_final.pdf (revue complète)
11. Dillon, N, *Breaking the Mould : Alternative approaches to monitoring and evaluation*, ALNAP Paper, ODI/ALNAP, 2019. <https://www.alnap.org/help-library/breaking-the-mould-alternative-approaches-to-monitoring-and-evaluation>; Webinar : <https://www.alnap.org/upcoming-events/alnap-webinar-breaking-the-mould-alternative-approaches-to-moi-pour-humanitaire>; Amorce de discussion (4pgs) : https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/ALNAP_Breaking_the_Mould_Disc_starter.pdf
12. Girling, F. et A. Urquhart, *Development Initiatives, Global Humanitarian Assistance Report 2021*. <https://devinit.org/documents/1008/Global-Humanitarian-Assistance-Report-2021.pdf>
13. GLAM blog, *Does the choice of M&E approaches and tools matter for adaptive programmes ?*, blog, Medium.com, Feb 7, 2020. <https://medium.com/glam-blog/getting-intentional-about-m-e-choosing-suitable-approaches-for-adaptive-programmes-f76c6b2790d9>
14. Harvey, P, et al, *Strategic evaluation of the effectiveness of WFP livelihoods recovery interventions*. Programme alimentaire mondial, 2009. <https://documents.wfp.org/stellent/groups/public/documents/communications/wfp203398.pdf>
15. Martin, PP et al, *Adaptive Management in SDC : Défis et opportunités*, IDS/SDC, 2020. https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/15117/SDC-IDS_Adaptive_Management_in_SDC_challenges_and_opportunities_opportunités.pdf?sequence=1&isAllowed=y
16. Mercy Corps, *Outil de gestion adaptative : Concept Notes System*, Mercy Corps/USAID, 2015. <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/PRIME%20-%20Concept%20Notes%20System%20-%20Adaptive%20Management%20Tool.pdf>
17. Montier, E, *Three Challenges to scaling up crisis modifiers and one potential solution*, billet de blog du réseau START, 26 mai 2017, <https://startnetwork.org/news-and-blogs/three-problems-crisis-modifiers-and-one-potential-solution>
18. Netzer, S, *Évaluation des possibilités d'engagement d'IDEAL pour soutenir les exécutants des programmes de sécurité alimentaire d'urgence financés par le FFP, IDEAL*, 2019. (Interne, aucun lien disponible)
19. Obrecht, A, *Gestion adaptative et programmation : la perspective humanitaire*, blog, Groupe URD, 23 mars 2019. <https://www.urd.org/en/review-hem/adaptive-management-and-programming-the-humanitarian-perspective/>



20. Obrecht, A, *Dynamic Gridlock : Action humanitaire adaptative en République démocratique du Congo*, ODI/ALNAP, 2018.
21. Obrecht, A, *S'adapter selon le plan : Action précoce et réponse adaptative à la sécheresse au Kenya*, ODI/ALNAP, 2019. <https://www.alnap.org/help-library/adapting-according-to-plan-early-action-and-adaptive-drought-response-in-kenya>
22. Obrecht, A et S Bourne, *Making Humanitarian Response more Flexible*, ALNAP/ODI, 2018. [https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ALNAP paper making humanitarian response more flexible.pdf](https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ALNAP%20paper%20making%20humanitarian%20response%20more%20flexible.pdf), p45
23. O'Donnell, M, *Adaptive Management : Ce que cela signifie pour les OSC*, BOND, 2016. [https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management - what it means for csos o.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_o.pdf)
24. Olive, A et al, *Building Agile Teams : Intelligence collective et relations plus humaines*, Humanitaires en mouvement, Revue n°20, Groupe URD, 2019. [https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20 EN Web.pdf](https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20_EN_Web.pdf)
25. Picon, Diana et Lorenz Wild, *Adaptive Management : Répondre aux besoins évolutifs des systèmes complexes de PRIME*, Mercy Corps/USAID, 2017. <https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/PRIME%20-%20Adaptive%20Management.pdf>
26. Ramalingam, B et al, *Making Adaptive Rigour Work : L'inventaire de la rigueur adaptative*, GLAM/ODI, 2019. <https://odi.org/en/publications/making-adaptive-rigour-work-principles-and-practices-for-strengthening-mel-for-adaptive-management/>
27. Ruffer, T, *Adaptive Management at SIDA*, slidedeck, ITAD, 2018. [https://www.slideshare.net/ITADLtd/sida-msd-évaluation-stockholm — semaine-d'évaluation-septembre-2018](https://www.slideshare.net/ITADLtd/sida-msd-évaluation-stockholm—semaine-d'évaluation-septembre-2018)
28. Ruffer, T et H Bailey, *Comment les donateurs devraient-ils gérer de manière adaptative ? Le développement des systèmes de marché comme étude de cas*, BEAM Exchange, 2019. <https://beamexchange.org/community/blogs/2019/1/7/how-should-donors-manage-adaptively/>
29. Springer, J et P O'Mahony, *Collaborating, Learning, and Adapting to build Resilience in Fragile States*, Global Communities, 2017. https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/collaborating_learning_and_adapting_to_construire_la_résilience_dans_les_états_fragiles.pdf
30. Nations unies, *Too Important to Fail -addressing the humanitarian financing gap*, Rapport au Secrétaire général, Groupe de haut niveau sur le financement humanitaire, 2016. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/%5BHLP%20Report%5D%20Too%20important%20to%20fail—addressing%20the%20humanitarian%20financing%20gap.pdf>
31. Wiggins, S et al, *Livelihoods and markets in protracted Conflict : a review of evidence and practice*, SPARC/FCDO, 2021. <http://beamexchange.org/resources/1504/>
32. Wild, L et B Ramalingam, *Construire une alliance mondiale d'apprentissage sur la gestion adaptative*, GLAM/ODI, 2018. <https://odi.org/en/publications/building-a-global-learning-alliance-on-adaptive-management/>

À PROPOS DE SCALE

SCALE (Strengthening Capacity in Agriculture, Livelihoods, and Environment) est une initiative financée par le Bureau d'Assistance Humanitaire (BHA) de l'USAID et mise en oeuvre par Mercy Corps en collaboration avec Save the Children. SCALE vise à améliorer l'impact, la durabilité et l'extensibilité de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles et des activités de subsistance alternatives financées par le BHA dans des contextes d'urgence et de développement.

CITATION

Byrne, K. (2022). *Application de la gestion adaptative aux moyens de subsistance dans les situations d'urgence : Défis et opportunités*. Produit par Mercy Corps dans le cadre du programme SCALE (Strengthening Capacity in Agriculture, Livelihoods, and Environment) prix d'associé.



REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'activité IDEAL (Implementer-Led Design, Evidence, Analysis and Learning) financée par l'USAID/BHA, qui a fourni les ressources nécessaires à l'analyse documentaire initiale dont est issu ce dossier. Nous remercions tout particulièrement Kristin Lambert (SCALE) et Darin Ottenhoff (IDEAL) pour leurs révisions et leurs contributions à ces notes.

CRÉDITS PHOTO

Couverture : Kelly Lynch pour Mercy Corps

Page 6 : Ezra Millstein pour Mercy Corps

INFORMATIONS DE CONTACT

www.fsnnetwork.org/SCALE

scale@mercycorps.org

Ce dossier est rendu possible par le soutien généreux du peuple américain à travers l'USAID. Le contenu est la responsabilité de l'initiative SCALE et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.

