



RAPPORT MORAL ET RAPPORT D'ACTIVITÉ 2011

Approuvé par le Conseil d'Administration du 2 mai 2012

4, rue Niepce 75662 Paris cedex 14 - Tél. 33 (0)1 43 35 88 88 - Fax 33 (0)1 43 35 88 00
www.actioncontrelafaim.org

Association reconnue d'utilité publique



Sommaire

RAPPORT MORAL	4
Le Mot du Président	4
La Vie Associative en 2011	8
 RAPPORT D'ACTIVITE	 14
1 - Direction Générale	14
Audit interne	16
2 - Département des Opérations	17
AFGHANISTAN	28
BANGLADESH	30
BIRMANIE	32
BURKINA FASO	34
CÔTE D'IVOIRE	36
DJIBOUTI	38
ÉTHIOPIE	40
HAÏTI	42
INDE	44
INDONÉSIE	46
LIBÉRIA	48
MADAGASCAR	50
MONGOLIE	52
NÉPAL	54
RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE	56
SIERRA LEONE	58
SOMALIE	60
TCHAD	62
ZIMBABWE	64
3 - Département Scientifique et Technique	66
Secteur Nutrition-Santé	66
Secteur Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence	68
Secteur Eau, Assainissement et Hygiène	69
Secteur Santé Mentale et Pratiques de Soins	71
Secteur Recherche	72
Projet Gestion des Risques liés aux Désastres	74
Projet Partenariat Opérationnel	75
4 - Département Plaidoyer	77
5 - Département des Ressources Humaines	79

6 - Département Communication et Développement	84
Service Marketing et Relations Donateurs	85
Service Délégations	86
Service Communication Externe	87
Service Jeunesse et Solidarité	89
Service Partenariats Entreprises et Institutionnels	90
7 - Département Administratif et Financier et des Systèmes d'Information	92
8 - Département Logistique	98
Service Achats	98
Service Approvisionnements et Expéditions	99
Services Généraux	99
Logistique Support Missions	100
Cluster Logistique	101
 QUI SOMMES-NOUS ?	 102
Présentation générale	102
Historique	102
Les textes de référence d'Action Contre la Faim	104
Le réseau international	108

Rapport moral

Le Mot du Président

Chers Adhérents,

Pour la première fois, ACF atteint le cap de 547 adhérents en 2011 et je salue cet engagement indispensable à notre dynamique associative en pleine expansion.

Elu par les adhérents, notre Conseil d'Administration s'est réuni 7 fois en soirée durant l'année 2011 avec également une journée de réflexion en novembre consacrée à l'évolution de l'action humanitaire et ses enjeux pour ACF. Permettez-moi de souligner le travail actif et bénévole des administrateurs, en séance du Conseil et du Bureau, comme dans les Commissions Consultatives Mixtes ou à l'occasion des nombreux événements organisés par ou pour ACF.

Comme il se doit chaque année, l'heure est venue de vous rendre compte des activités prioritaires menées en 2011.

Vous avez en main un rapport très complet qui va vous permettre d'apprécier les efforts des équipes ACF mobilisées sur le terrain comme au siège pour faire face aux enjeux de la Faim dans le monde.

Il me semble important de revenir sur certains points de notre rapport 2011 :

CAP 2015

Trois priorités pour ACF ont été présentées à notre Assemblée Générale 2011 :

- **Plus d'impact** contre la malnutrition
- **Plus de voix** par le plaidoyer
- **Plus de lien** entre les équipes

Elaborées par le Conseil d'Administration, durant le premier semestre, ces 3 priorités sont le fer de lance d'une stratégie à 3 ans « CAP 2015 » en lien avec le réseau international d'ACF qui comprend ACF-USA, ACF-Espagne, ACF-GB, et ACF Canada.

Renforcer notre impact contre la malnutrition est la priorité et cela implique une convergence de nos trois principaux domaines techniques : nutrition-santé ; eau-hygiène-assainissement et sécurité alimentaire.

200 projets conduits

ACF a mis en œuvre au total plus de 200 projets en 2011 dans 17 pays parmi la quarantaine où le réseau international ACF est intervenu. A plusieurs reprises, nous avons dû mobiliser tous nos moyens en urgence pour faire face à des crises telles que celles survenues en Côte d'Ivoire puis dans la Corne de l'Afrique (Somalie, Kenya, Ethiopie et Djibouti). A chaque fois, la réactivité et le soutien de nos centaines de milliers de donateurs ont permis à ACF d'être très réactifs sur le plan logistique et technique.

3 nouvelles missions

Trois nouvelles missions ont été ouvertes en 2011 : Djibouti, Yémen, Madagascar avec également la réouverture de la mission Népal. Notre Conseil d'Administration a également validé l'intérêt de pouvoir évaluer le niveau de malnutrition des enfants d'un pays très fermé : la Corée du Nord. A la suite d'un passage à Rangoon en juillet 2011 au cours duquel j'ai rencontré les équipes ACF, j'ai pu rejoindre à Pyongyang la mission des deux experts ACF mandatés pour une appréciation des besoins et des conditions d'intervention possibles en Corée du Nord. Indéniablement, de nombreux enfants sont victimes de malnutrition dans ce pays, mais les conditions d'accès aux plus vulnérables, dans le respect de notre Charte, nécessitent encore des négociations préalables avec les autorités avant de pouvoir décider d'une mission permanente sur place.

Si 2010 avait été marquée par le séisme haïtien, auquel ACF avait répondu par une forte mobilisation de moyens encore jamais atteinte, l'enjeu de 2011 fut le transfert des capacités aux autorités locales et associations haïtiennes. J'ai pu constater lors de mon passage en novembre à Port-au-Prince, que les équipes ACF s'investissent dans ce transfert des projets dans un contexte de « post-crise » pas simple à gérer.

Pour être encore plus réactif et associer davantage les populations à la mise en œuvre de nos projets, notre souhait est de déléguer de plus en plus aux équipes terrain une capacité de décision et d'autonomie. Cela implique une sélection et une formation accrues des personnels expatriés accompagnées d'un mode de suivi précis des objectifs à atteindre dans un souci d'être en mesure de rendre compte des enjeux et des moyens mobilisés. La promotion de nos salariés nationaux à des postes d'encadrement est devenue également une priorité avec un dispositif d'accompagnement spécifique.

Le partenariat noué en 2011 avec l'association « SOS Sahel » s'inscrit également dans une recherche de complémentarité avec d'autres acteurs de terrain reconnus pour leur expertise.

Les responsables scientifiques et techniques d'ACF ont accru leur participation dans les groupes de travail internationaux pour contribuer à l'évolution des protocoles d'intervention et au développement des capacités locales dans les pays les plus touchés par la malnutrition. Les actions de formation pour le renforcement de compétences locales sont de plus en plus importantes, et gages d'une appropriation permettant une meilleure réponse aux vulnérabilités alimentaires. Un rapport sur l'évolution de l'activité Nutrition d'ACF a été effectué en 2011 par une consultante indépendante pour nous permettre de cerner les enjeux à venir.

La préparation au désastre, les actions de prévention et de préparation des populations à d'éventuelles catastrophes sont des activités qui nous mobilisent de plus en plus car elles sont efficaces, pérennes et souvent moins coûteuses que des interventions d'urgence dans des contextes déstructurés.

Un Département Plaidoyer

En complément aux projets mis en œuvre sur le terrain, ACF a renforcé ses moyens de plaidoyer en 2011, notamment par la création d'une véritable direction du plaidoyer, complémentaire à celle des autres départements opérationnels. Intervenir non seulement sur les conséquences, mais aussi sur les causes, tel est notre objectif en voulant donner « plus de voix » par des actions de plaidoyer, en particulier vis-à-vis des responsables politiques et des gouvernements. Notre action de plaidoyer ne doit pas être préjudiciable à la mise en œuvre des programmes de terrain mais contribuer, par d'autres moyens d'influence, à soulager les populations pour lesquelles nos équipes se mobilisent au quotidien.

Saisissant l'occasion du G8 et du G20 organisés en 2011 en France, ACF a été à l'origine d'une campagne de plaidoyer internationale « FeedinG20 » signée par plusieurs ONG spécialisées et en faveur d'un renforcement des moyens internationaux pour la sécurité alimentaire et la malnutrition. A la suite de la crise alimentaire mondiale de 2008 et des engagements pris par les pays du G8 lors du sommet de l'Aquila, ACF tenait à rappeler aux gouvernements leur devoir d'honorer leurs engagements financiers et les mesures décidées dans le domaine de la sécurité

alimentaire. Si le G20 a affirmé à Cannes en novembre dernier le besoin de réguler au plan international la volatilité des denrées alimentaires, nos autres recommandations n'ont pas été prises en compte et nous incitent à rester mobilisés avec nos partenaires.

La croissance des dons privés

Garantie de notre indépendance, de notre force de réactivité et de persévérance, les dons privés ont continué d'augmenter en 2011 pour nous maintenir au-dessus du seuil des 40 millions d'euros atteint en 2010. Notre campagne « la faim est plus facile à guérir qu'à regarder » s'inscrit dans une volonté d'une communication plus responsabilisante que culpabilisante. Notre réseau des délégations s'est étoffé avec Aix-en-Provence, Chambéry et Avignon portant ainsi à 34 nos entités bénévoles très actives en France tout au long de l'année pour l'organisation d'événements tels que la Course contre la Faim qui a mobilisé plus de 900 collèges en 2011.

Quel développement de notre réseau international ?

Face à la nécessité de mobiliser encore davantage de moyens pour la lutte contre la Faim et animés par le souhait d'un impact plus important auprès des populations vulnérables, ACF-F encourage le développement d'un véritable réseau international contre la Faim, au-delà des 5 sièges actuels. Comment sensibiliser et associer le plus grand nombre de personnes à notre combat ? Le modèle des délégations de bénévoles existantes en France pourrait être porté à travers toute l'Europe. La décision en 2011 d'élargir le réseau avec la création d'ACF-Inde est une avancée significative dans un pays prioritaire en termes d'intervention auprès des enfants de moins de 5 ans. La question du dimensionnement du réseau international ACF et de son mode d'organisation a été très présente en 2011 lors des réunions des présidents du réseau. Elle sera au cœur d'une initiative internationale, interne à notre réseau ACF-IN durant deux jours de séminaires prévus fin mai avec la présence d'administrateurs et de directeurs.

La question de notre finalité et de notre impact auprès des populations

Même si nous avons les mêmes outils qu'une entreprise, notre finalité est bien distincte puisque nous devons œuvrer en quelque sorte à mettre un terme, un jour, à notre mission. ACF intervient principalement parce que des gouvernements ne peuvent pas ou ne veulent pas répondre aux besoins essentiels de nombreuses personnes touchées par la malnutrition ou en insécurité alimentaire à travers le monde. Nous savons que l'action humanitaire peut faire l'objet d'une « marchandisation » lorsque l'on pousse la logique du ratio coût/bénéficiaires dans laquelle certains bailleurs de fonds internationaux voudraient nous voir nous inscrire. Nous sommes en faveur du principe de transparence et disposés à rendre compte, mais à partir de critères objectifs, pas uniquement financiers, car chaque contexte est spécifique, avec ses contraintes qui font que le rapport coût/impact bénéficiaires n'est pas identique et souvent difficilement comparable. Comment imaginer une notation des organisations humanitaires à partir de critères « cost effectiveness » alors que toute notre approche est fondée sur l'impact bénéficiaire ? C'est d'abord la vulnérabilité des populations qui doit nous guider en termes de priorités d'intervention, avec une approche basée avant tout sur l'impact des projets en faveur des populations vulnérables, et non une sorte de logique de retour sur investissement.

Nous avons vu également en 2011 que l'utilisation de « l'alibi humanitaire » franchissait une nouvelle étape avec une intervention internationale en Libye justifiée au nom de « la responsabilité de protéger » et de besoins humanitaires. Or, les Etats peuvent affirmer leur souhait d'intervenir dans le cadre légal international régi par la législation onusienne, sans toutefois avoir besoin d'utiliser pour cela l'alibi humanitaire. ACF n'a pas à prendre de position politique compte tenu de son mandat, mais notre Association doit rester vigilante pour que les véritables enjeux humanitaires qui touchent des millions de personnes ne soient pas galvaudés par des logiques de nature politique, compréhensibles ou non, par ailleurs.

Lors du séminaire annuel du Conseil d'Administration qui s'est tenu en novembre, nous avons réaffirmé notre engagement pris en 2010 pour un plaidoyer renforcé, sur le plan international, national et local, également par le biais de nos délégations.

Nous avons évoqué lors de ce séminaire les enjeux de la crise économique mondiale avec le risque de désengagement de certains Etats en termes de moyens financiers affectés à la coopération internationale et l'action humanitaire. Nos donateurs privés devront faire face eux aussi à leurs besoins dans un contexte de récession qui doit nous inciter à affirmer le besoin de solidarité internationale face à un risque possible de « repli sur soi ».

Après les phases de crises, nous cherchons de plus en plus à favoriser une appropriation de nos projets par la société civile locale.

Au nom de notre Conseil d'Administration, je tiens à remercier tous ceux qui se sont investis durant cette année 2011 au sein de notre organisation pour contribuer à soulager les souffrances et les besoins de millions de personnes touchés par la malnutrition et l'insécurité alimentaire. Je pense à nos équipes présentes dans de nombreux contextes difficiles où je sais qu'un grand nombre d'entre elles tirent leur motivation en voyant ce que nous pouvons accomplir chaque jour concrètement, le plus souvent loin des caméras.

Je remercie aussi les équipes du siège, les bénévoles des délégations ainsi que vous, chers adhérents, qui vous impliquez dans la gouvernance de notre Association.

La diversité de tous ceux et de toutes celles qui s'engagent bénévolement ou professionnellement pour la cause que nous défendons est une richesse pour ACF. La complémentarité de nos motivations et de nos compétences nécessite « plus de liens » entre nous tous, et passe d'abord par une information partagée sur nos enjeux et nos actions menées.

C'est pourquoi, je donne rendez-vous à tous ceux qui le pourront à notre Assemblée Générale qui se déroulera le samedi 8 juin.

Très cordialement,

Benoît MIRIBEL
Président d'ACF

L'importance d'une Vie associative dynamique

L'ensemble de nos adhérents constitue l'assemblée souveraine d'Action contre la Faim, elle a la responsabilité de la qualité du mandat et de son respect.

L'Assemblée générale annuelle constitue également le vivier naturel des futurs Conseils d'administration.

Si l'augmentation régulière du nombre d'adhérents d'Action contre la Faim permet d'en dynamiser le fonctionnement par l'apport de forces actives qui s'engagent par ce biais à représenter le projet associatif, cette approche quantitative serait loin de répondre à elle seule aux légitimes attentes d'une bonne gouvernance pour Action contre la Faim.

La question de la dimension participative et éclairée de nos adhérents est la préoccupation majeure dans la conduite de la Vie associative.

Certes, les adhérents portent la responsabilité de s'impliquer concrètement. Mais encore faut-il que nous portions à leur connaissance une information claire, synthétique et, qu'en retour, ils utilisent par exemple, l'espace d'expression, le forum des adhérents, mis à leur disposition sur le site.

La Vie associative, c'est bien l'affaire des adhérents, mais aussi celle du Président. A ce titre, Benoît a toujours marqué son intérêt pour cette dimension de l'association.

Aujourd'hui, comme vous l'avez constaté dans CAP 2015, les ambitions pour la Vie associative sont grandes avec la création d'un pacte humanitaire collectif Action contre la Faim. D'une manière concrète, cela va permettre non seulement de consolider tout ce qui est déjà engagé et qui fonctionne grâce à la force de l'engagement de chacun, mais de changer d'échelle.

Cela suppose que soient dévolus des moyens, et en particulier que les départements et services de la structure opérationnelle parviennent à apporter le soutien nécessaire.

Une Commission Consultative Mixte créée en septembre 2011 a présenté ses recommandations au Conseil d'administration, en rappelant la faiblesse des moyens dévolus à la Vie associative et en proposant néanmoins, trois axes créatifs de développement :

- L'adhésion du staff local
- La création d'antennes associatives sur les missions
- Le renfort du réseau de délégations par un maillage de correspondants

A. La Vie Institutionnelle

La partie institutionnelle de la Vie associative comprend essentiellement les activités du Conseil d'Administration et de son Bureau, ainsi que les axes de réflexions stratégiques qui en résultent.

Il s'avère que le Conseil d'administration France s'était proposé en votant les orientations stratégiques du réseau ACF international d'en faire, en respectant ce cadre, une adaptation qui resserrerait mieux les objectifs propres de l'association française.

C'est un groupe de travail très actif qui a permis au premier semestre 2011, la déclinaison des orientations stratégiques CAP 2015 qui se décline en trois « leitmotivs » :

- Plus d'impact
- Plus de voix
- Plus de liens

Ce document complet et détaillé a été validé à l'Assemblée générale du 18 juin 2011.

▪ Séminaire du Conseil d'administration

La création d'une direction du plaidoyer ainsi que la dévolution de moyens importants à cette direction (2% du budget), résulte d'un séminaire du Conseil d'administration qui s'est déroulé à Bois le Roi en janvier 2011.

▪ Groupes de Travail & Commissions Consultatives Mixtes

La forte mobilisation des membres du Conseil s'est traduite également par la révision de notre projet associatif élaboré en juin 2002 et la création d'un nombre significatif de Commissions Consultatives Mixtes (composées d'au moins deux administrateurs, d'adhérents et d'invités bénévoles, ou salariés).

Le suivi du travail des commissions est visible sur le site adhérents (Institutions/Gouvernance).

Les Commissions ainsi créées sont :

- 1- Développement ACF International
- 2- Préparation au Séminaire du Conseil d'administration
- 3- Dynamique de la Vie associative
- 4- Positionnement Action contre la Faim
- 5- Plus d'impact en nutrition
- 6- Plus de voix
- 7- Plus de liens

Cela signifie, entre autre que chacun des vingt administrateurs, en outre du travail en Conseil et pour sa préparation, est impliqué dans une Commission et parfois dans plusieurs Commissions. De plus, un Groupe de Travail se consacre au sujet « stratégie financière ».

Enfin, une groupe permanent : le comité d'audit. Composé de 4 administrateurs, de l'auditeur interne, du DG et de membres invités selon l'ordre du jour, ce comité examine le résultat des audits internes et externes et s'assure de la mise en œuvre des recommandations. Outil indispensable pour améliorer le fonctionnement, c'est aussi une instance qui permet de donner confiance en interne, mais aussi en externe, aux donateurs et bailleurs.

RAPPEL : une CCM regroupe des administrateurs & des adhérents et peut inviter des salariés, des bénévoles. Un GT ne comporte que des administrateurs. Il peut cependant, selon l'ordre du jour des réunions, également inviter des adhérents ou des salariés.

▪ La composition du Bureau

Un nouveau Bureau est élu le 23 juin 2011 :

Président	:	Benoît Miribel
Vice-président	:	Jean-François Lamoureux
Vice-présidente	:	Stéphanie Rivoal
Secrétaire Générale	:	Louise Guerre
Secrétaire Général adjoint	:	Pierrick Le Jeune
Trésorier	:	Christophe Le Houédec
Trésorier adjoint	:	Fabien Quintard

Parmi les sujets de réflexion abordés par le CA au cours des 7 séances de Conseil et des 10 séances de Bureau :

- Débat sur le plaidoyer.
- Un code de conduite pour les Administrateurs
- Intégration des nouveaux Administrateurs
- la campagne internationale de collecte de fonds
- Le rapprochement avec l'association SOS Sahel.
- Le street marketing
- Les Ambassadeurs d' Action contre la Faim
- Le point de la nutrition à Action contre la Faim
- Urgence Corne de l'Afrique
- Intervention en Corée du nord
- Ouverture à Madagascar
- Audit Pakistan
- Discussions budgétaires

Ces réunions sont suivies par l'ensemble de membres du Conseil d'administration avec assiduité, l'absentéisme étant très réduit.

▪ La Journée d'Intégration des Nouveaux Administrateurs

Pour la 5^{ème} édition de cette formation au mandat, cinq administrateurs ont accueilli, dès le 6 septembre, au cours d'une grande journée, les nouveaux administrateurs élus lors de l'Assemblée générale du 18 juin 2011.

Le succès et l'utilité de cette journée ont installé celle-ci dans le calendrier institutionnel de l'association. Elle se tiendra à nouveau au tout début de la rentrée pour aider, le plus tôt possible, les nouveaux administrateurs dans l'exercice de leur mandat.

Les administrateurs sortent...

... à Angers, Brest, Cherbourg, Cholet, Clermont-Ferrand, Nice, Toulouse, Saint-Etienne, Berlin, Genève, quelques-unes des nombreuses destinations, où se sont déplacés les administrateurs pour expliquer ce que fait Action contre la Faim, sa gouvernance, les enjeux de l'action humanitaire...

B. Animation de la Vie associative

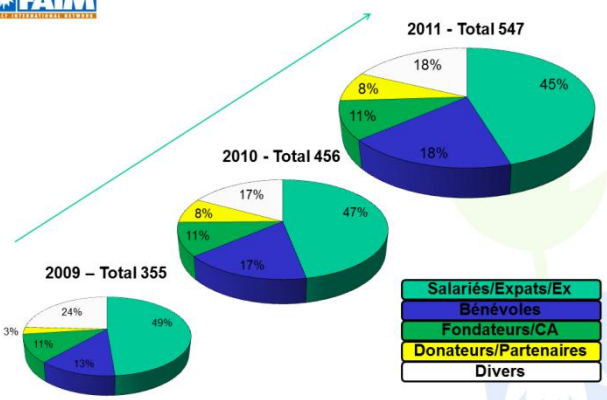
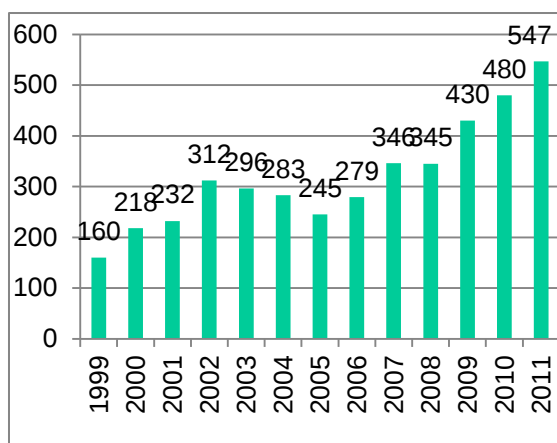
La Vie Associative a en charge la relation avec les adhérents tout au long de l'année, et la préparation de la Journée de la Vie Associative.

Par ailleurs, le Délégué à la Vie associative, assure depuis 2009, la responsabilité de la Cellule bénévoles dans le cadre de son rattachement à la direction des Ressources Humaines.

▪ Les adhérents

L'évolution du nombre d'adhérents montre une croissance régulière depuis 2002 pour atteindre en 2011 le chiffre de 547 (objectif ACF 2010, 500 adhérents).

Les adhérents d'Action contre la Faim appartiennent à de nombreuses familles différentes, de sensibilités extrêmement diverses. La pluralité des origines rend nécessaire un travail permanent d'information permettant à la fois de mieux éclairer ce que fait Action contre la Faim et de créer du lien entre toutes les familles qui constituent l'assemblée souveraine de l'Association.



▪ Site dévolu aux adhérents

Sur le site grand public www.actioncontrelafaim.org un espace est dévolu aux adhérents dans la rubrique « nous rejoindre /espace adhérents ». Il est accessible avec un code personnel, donné à chaque adhérent dès sa candidature validée par le CA.

Depuis 2004 et à la demande des adhérents au fil des journées de la Vie Associative, ont été ajoutées de nouvelles rubriques (Actualités, Documents associatifs, Conférences et Récits, Forum, Publications, les Echos du CA...) pour aider ceux qui sont loin du siège à mieux suivre l'activité riche de l'Association et aussi à retrouver des documents comme la LETTRE MENSUELLE (éditée par Jean-Claude Le Berre) qui est le pilier de la communication entre les adhérents et la structure opérationnelle.

Cependant, le forum adhérent, élément clé de la Vie associative ne remplit toujours pas son rôle. Il doit être complètement revu afin de devenir attractif et simple d'utilisation.

▪ « Histoire d'Action contre la Faim »

La rubrique « Histoire » est également réservée aux adhérents. Elle comporte des milliers de documents, cartes, photos, vidéos, portraits. Cette rubrique n'a pas été encore rétablie dans la nouvelle configuration du site. Conçue pour s'enrichir des apports des uns et des autres qui ont fait l'histoire d'Action contre la Faim, elle a cependant été arrêtée à l'année 2009.

▪ Conférences Françoise Giroud

Parmi les circonstances associatives destinées à favoriser la rencontre, la cohésion et la compréhension (les récits retour de mission, les réunions des d'accueils bénévoles, les journées des délégations, les cafés bénévoles, la Journée de la Vie associative), les conférences Françoise Giroud, reprises en 2009, se sont poursuivies en 2011 en partenariat avec le site Grotius Médias & humanitaires, pour leur donner une meilleure lisibilité.

Ces interventions filmées font l'objet de restitution écrite en ligne sur le site dans l'espace adhérents. Des intervenants de haut niveaux, spécialistes de sujets connexes à notre activité se prêtent volontiers à nos sollicitations :

- Jean-Hervé Bradol, directeur du Crash (MSF)
- Gérard Payen, conseiller pour la question de l'eau du Secrétaire général des Nations Unies
- Gilles Pison, directeur de l'institut national de démographie
- Bruno Parmentier, directeur de l'Ecole d'Agriculture d'Angers
- Michel Griffon, conseiller scientifique auprès du directeur de la recherche

▪ La Journée de la Vie Associative

Bien que la fréquentation de cette journée progresse chaque année, on a pu regretter une assez faible participation des délégués (5).

Les Echos de la JVA n° 5 (en ligne sur le site) en retracent le déroulé pour ceux qui n'avaient pas la possibilité d'être présents à cette journée extrêmement riche et symbolique de la vitalité de notre Vie associative. En particulier, l'après-midi du vendredi 17 juin a été consacré en grande partie à l'explication par Benoît de CAP 2015.

▪ La Cellule bénévoles

Elle est composée de quatre bénévoles en charge de l'accueil, du suivi des bénévoles, de la réponse aux besoins des permanents du siège.

Elle veille également au respect des bonnes pratiques de l'association vis-à-vis de ceux qui viennent apporter au-delà de leur compétence et de leur dévouement, un bien précieux : leur temps.

Bien qu'un socle de bénévoles fidèles, compétents et souvent polyvalents soit constitué, il demeure que le bénévolat est assez volatile.

Pour assurer les 120 missions annuelles (12 000 heures de travail environ), qui couvrent un champ très large allant de l'aide à la clôture des comptes, à l'organisation d'un colloque, à la participation à la redéfinition de procédures d'achat, en passant par la prise de notes, la restitution de séminaires et conférences... Il faut compter une base de 60 bénévoles et un mouvement d'environ 250 « candidats bénévoles ».

Pour assurer les tâches d'accompagnement des bénévoles, la Cellule bénévoles s'est dotée d'une base de données « BEN ».

L'organisation en 9 pôles, animés par 9 binômes de « tuteurs », permet plus d'anticipation, de capitalisation et d'intégration dans les services.

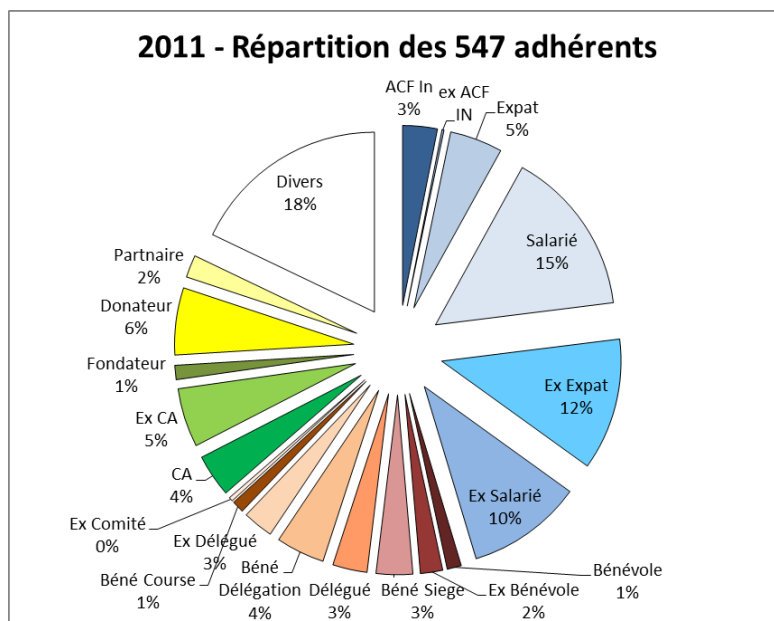
Grâce à cela, on note chaque année une amélioration de la relation qui se tisse entre les salariés et les bénévoles.

Par ailleurs, le bénévolat s'avère un bon chemin pour une adhésion bien vécue en termes de compréhension de nos enjeux et de véritable implication.

▪ Promotion de l'adhésion

Au même titre que les bénévoles du siège, ce sont les bénévoles des délégations qui constituent un nombre significatif de nouvelles adhésions. Néanmoins, il subsiste une fragilité dans la composition de l'assemblée des adhérents : la sous représentativité des expatriés que l'on n'a pas su convaincre de l'intérêt de l'adhésion.

Par ailleurs, on constate que le mécanisme normal de cooptation de nouveaux adhérents par les membres ne se fait pratiquement pas à Action contre la Faim.



En résumé,
Les avancées 2011 :

- Une forte mobilisation des administrateurs dans les Groupes de Travail et les Commissions Consultatives Mixtes et sur :
- La définition d'un cadre stratégique CAP 2015.
- La révision du « projet associatif »
- La création de réunions inter-délégations. Voir plus loin « activité des délégations ».
- L'augmentation de la présence des administrateurs en région.
- La qualité, le nombre et la bonne fréquentation des conférences Françoise Giroud.
- Une cellule bénévole active et structurée répondant à de multiples sollicitations.

Rapport d'activité

1 - Direction Générale

Directeur Général : François DANEL

Les équipes d'ACF sont intervenues dans 2 crises majeures en 2011 : en Côte d'Ivoire et dans la Corne de l'Afrique

ACF est présente en Côte d'Ivoire depuis plusieurs années. La crise politique interne ivoirienne a nécessité de progressivement renforcer les équipes en particulier à l'Ouest du pays. En effet cette région connaît historiquement des rivalités ethniques qui ont conduit à des massacres et à des déplacements internes de populations civiles. On peut estimer que le massacre de Duekoué en mars 2011 a marqué le paroxysme de ces drames intertribaux en Côte d'Ivoire. Des milliers de déplacés ont alors trouvé refuge dans l'enceinte de la mission catholique de Duékoué. On a compté jusqu'à 30 000 civils s'entassant dans ce périmètre exigu.

Les équipes ACF sont alors intervenues en urgence apportant assistance alimentaire, matériels d'accès à l'eau et à l'assainissement.

La mobilisation d'importants moyens humains et logistiques a permis d'étendre rapidement nos interventions à l'ensemble de la zone, notamment par des programmes à grande échelle de sécurité nutritionnelle sous forme de cantine.

Le réseau ACF s'est aussi mobilisé pour limiter les effets d'une double crise dans la Corne de l'Afrique : une crise climatique frappant l'ensemble de la région et une crise politique aggravant la situation au sein de la Somalie.

ACF avait alerté dès la fin de l'année 2010 d'un risque de sécheresse, et a confirmé dès le mois de mars un risque imminent de crise alimentaire. L'insuffisance des actions de prévention liée à la difficulté d'accès, et la prise en compte tardive de la communauté internationale n'ont pas permis d'éviter une crise nutritionnelle majeure. A l'occasion de cette crise, c'est l'ensemble du réseau ACF qui est intervenu puisque ACF-USA a agi au Kenya quand ACF-France déployait ses actions en Ethiopie, en Somalie et à Djibouti.

Les sièges d'ACF-UK et d'ACF-Espagne ont quant à eux contribué fortement à la mobilisation des équipes et au financement de l'ensemble de ces opérations d'urgence.

Ces 2 interventions montrent la capacité d'ACF à intervenir rapidement et massivement dans ce type de crise en s'appuyant sur 3 atouts déterminants

- Le premier est la connaissance du terrain des équipes déjà en place. Dans la Corne de l'Afrique comme en Côte d'Ivoire, la maîtrise des enjeux politiques, géographiques et humanitaires permet d'être plus efficace en urgence
- Le deuxième réside dans les renforts que permettent les équipes d'urgence associés à des moyens logistiques puissants
- Enfin dans ces 2 crises, la communication a été forte et même exceptionnelle en ce qui concerne la Corne de l'Afrique. Cette communication a été associée à des appels aux dons qui ont été précieux pour financer les actions.

La mobilisation sans précédent de nos donateurs privés s'explique par une communication forte d'ACF

Au cours de cette année 2011, le niveau des dons d'origine privée progresse encore malgré le niveau exceptionnel déjà atteint en 2010. En atteignant 42 millions d'euros collectés ACF progresse encore en termes d'indépendance financière et de capacité à financer des opérations d'urgence ou à financer des actions plus durables insuffisamment prises en charge par les bailleurs de fonds institutionnels.

Ce niveau très élevé est dû en grande partie aux appels aux dons d'ACF au cours de l'été pour soutenir nos actions dans la Corne de l'Afrique. Cette générosité s'est concrétisée en particulier aux travers des dons par internet.

Des difficultés d'accès entravent dans certaines zones l'efficacité de nos actions

Alors que la situation de famine était déclarée dans une partie de la Somalie par les Nations Unies, les salariés Somaliens d'ACF négociaient avec les factions aux conflits les accès aux populations civiles.

Ces négociations nous ont permis d'accéder à une frange de la population dans le besoin mais ces accès sont restés limités.

Notre situation privilégiée d'acteur présent au cœur de l'épicentre de la crise nutritionnelle en Somalie nous a conduits à privilégier l'accès, même limité, aux victimes.

Le débat autour des conditions d'accès a animé une partie des équipes du siège et du terrain au cours de 2011. Jusqu'où doit-on privilégier l'accès au détriment d'une dénonciation globale des contrôles qui conduirait à quitter une partie importante du pays ?

Le projet conduisant à renforcer le leadership des équipes terrains pour plus d'action, de pertinence et d'efficacité s'étend à l'ensemble des missions

Les expériences conduites dans les missions qui ont mis en place en 2011 ce « New DEAL » (Development, Empowerment, Accountability and Leadership) ont été positives.

C'est progressivement l'ensemble des missions qui travailleront avec cette nouvelle dynamique.

Il s'agit en résumé de confier plus de responsabilités aux équipes de terrain et en parallèle d'accroître la valeur ajoutée des équipes du siège.

Suite à la décision du Conseil d'Administration en début d'année, un département plaidoyer a vu le jour en 2011

Le Conseil d'Administration a décidé en janvier 2011 de faire du plaidoyer un axe fort de notre lutte contre la malnutrition en dotant ACF d'un département et de moyens d'action.

Le directeur de ce département a été recruté en septembre 2011. Il s'agit de Serge Breyse. Médecin, Serge a déjà travaillé sur le terrain avec ACF mais aussi avec d'autres organisations dans le domaine du plaidoyer.

Il a pour mission en lien avec le bureau d'ACF-UK à Londres de mettre au point la stratégie de plaidoyer ACF qui visera en priorité à faire de la malnutrition un sujet central des grandes réunions internationales et des politiques de santé des pays d'interventions d'ACF.

La recherche d'une forte cohésion sociale a mobilisé partenaires sociaux et direction

La cohésion sociale est un élément important pour mener avec efficacité notre mandat de lutte contre la faim.

Les Instances Représentatives du Personnel (IRP) ont été renouvelées en 2011. Le dialogue entre la direction et la nouvelle équipe des IRP a été riche en 2011 au travers d'échanges sur de nouvelles organisations ou par les travaux liés au projet de nouvelles grilles de classification et de rémunération.

Une enquête de performance sociale a montré la forte adhésion des équipes au projet ACF tout en identifiant des points de vigilance.

La dynamique du réseau ACF-International s'est renforcée

La création d'un poste de conseiller au niveau international a permis de conduire une étude sur les autres réseaux, d'améliorer nos procédures d'urgence, de renforcer les liens entre les différentes équipes des sièges ACF.

Par ailleurs, le réseau ACF est unanime sur l'idée de renforcer la collecte de fonds à l'international.

- Un projet de communication et de collecte essentiellement basé sur internet verra le jour en 2012.
- Le principe d'une structure juridique permettant de se consacrer pleinement à des objectifs de collecte à l'international est aussi validé par le réseau.

Enfin, les contacts établis en Inde depuis plusieurs mois par Denis Metzger vont permettre en 2012 de créer une structure juridique institutionnelle en Inde. Cette entité facilitera notre implantation opérationnelle dans un Etat où se concentre 40 % des enfants souffrant de malnutrition aigüe sévère.

Au final, les faits marquants de 2011 montrent toute la pertinence des 3 priorités à horizon 2015 rassemblées par le Conseil d'Administration au sein du document CAP 2015 en mai 2011.

Les crises nutritionnelles nécessitent de renforcer notre impact opérationnel en travaillant plus efficacement avec notre réseau (« plus d'impact »).

Le plaidoyer (« plus de voix ») sera un axe fort de nos moyens d'action pour réduire, au-delà nos actions propres, la malnutrition dans le monde.

Enfin, « plus de lien » passe par une adhésion de toutes les composantes d'ACF pour mener nos actions et relever les défis.

Audit interne

Créé en 2008, l'audit interne a pour mission de donner à l'organisation une évaluation du degré de maîtrise de ses opérations et de lui apporter ses conseils pour les améliorer. Il aide l'organisation à atteindre ses objectifs en évaluant ses processus de management des risques à incidence financière, ses processus de contrôle et de gouvernance. Il formule des propositions pour renforcer leur efficacité. L'audit interne est hiérarchiquement directement rattaché au Directeur général et fonctionnellement au comité d'audit, dont les membres sont des administrateurs.

En 2011, 4 audits terrain (Afghanistan, Bangladesh, Sierra Leone et Zimbabwe) ont été menés. Au cours d'une de ces missions, un bénévolat de compétences a été organisé avec un auditeur interne d'une collectivité territoriale. Ce bénévolat de compétences a apporté un regard critique sur le travail d'audit sur le terrain et a permis d'améliorer certains outils d'audit.

Parallèlement, l'auditeur interne travaille sur des dossiers de fond tels que l'ébauche d'une cartographie des risques, la mise en place de pré-auditeurs locaux, la participation à des groupes de travail sur le renforcement du dispositif de contrôle interne... Fin 2011, avec l'appui de la Direction générale et du comité d'audit, un focus a été porté sur la mise en œuvre des recommandations issues des audits tant internes qu'externes afin d'en réduire le stock et de boucler le cycle d'amélioration continue.

Suivi de la mise en œuvre des recommandations - Décembre 2011

Typologie d'audit	Nombre de recommandations	Taux de mise en œuvre
Audit externe	104	13 %
Audit interne	609	57 %

2 - Département des Opérations

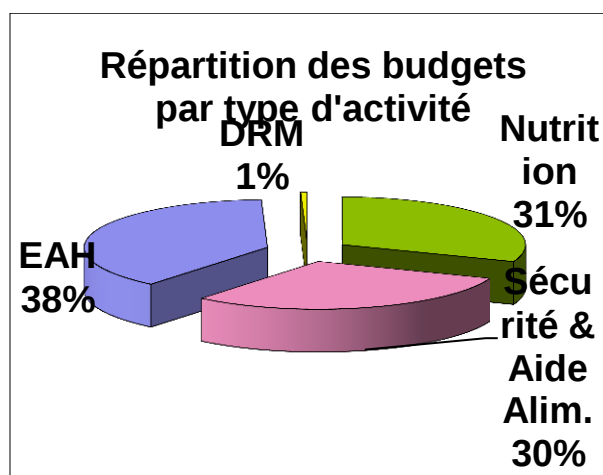
Directeur des Opérations : Thomas GONNET

La lutte contre la malnutrition aiguë, notre 1^{er} combat

Le traitement et la prévention de la malnutrition aiguë constitue le premier axe de notre stratégie d'intervention. En 2011, ACF s'est efforcée de renforcer dans chacun de ses pays d'interventions son implication dans la lutte contre ce fléau, soit par des interventions directes auprès des populations, soit par un renforcement des capacités locales en lien avec les autorités sanitaires (ministère de la santé, hôpitaux, dispensaires et centres de santé), des ONG, des instituts de recherche, des Universités, ou des entreprises privées.

Ainsi, dans les 15 pays où ACF est intervenue en nutrition, le soutien au ministère de la santé a été mis en place dans 12 pays impliquant systématiquement un volet de formation. ACF a contribué dans 10 d'entre eux au développement ou la mise à jour des protocoles nutritionnels nationaux.

Sur les 216 projets mis en œuvre en 2011, 71 concernaient le secteur « Eau, Assainissement et Hygiène », 63 portaient sur le secteur « Nutrition - Santé », et 64 sur la « Sécurité Alimentaire ». Une répartition similaire aux années précédentes.



De même, la répartition de nos activités d'un point de vue budgétaire reste assez stable entre les secteurs « Nutrition et Santé », « Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence » (SAME), « Eau, Assainissement et Hygiène » (EAH), et « Gestion des Risques de Désastres » (DRM). Le budget des opérations quant à lui a faiblement augmenté, passant de 60,5m€ en 2010 à 61.6m€ en 2011.

Le nombre total de bénéficiaires de notre action a sensiblement augmenté en 2011 passant de 3,1 à 3,7 millions de personnes, soit une augmentation de 20%. Cette évolution à moindre coût s'explique par une plus grande concentration de l'aide notamment du fait des urgences. D'autre part, l'anticipation des urgences et la constitution de stocks régionaux permettent également de réduire les coûts d'acheminement de l'aide.

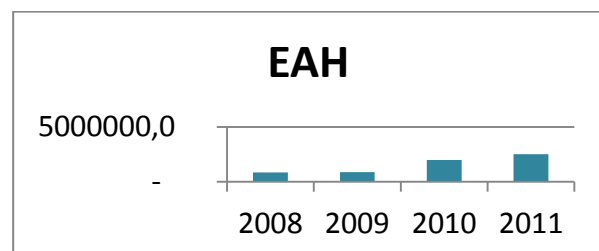
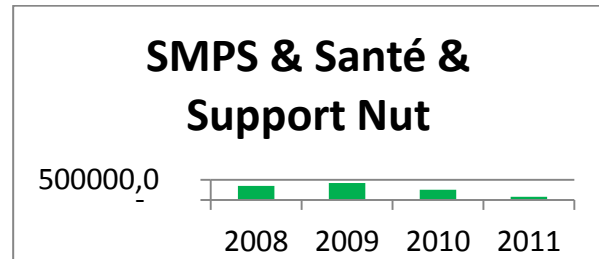
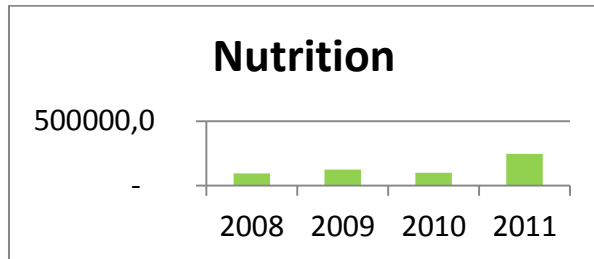
La répartition par secteurs d'activités connaît des évolutions très variables en 2011 avec une faible diminution des bénéficiaires en « Nutrition et Santé » (-8%), une légère augmentation en « Sécurité Alimentaire » (+10%), et une forte progression en « EAH » (+27%).

Néanmoins, au sein du secteur « Nutrition et Santé » qui inclut diverses activités (thérapeutique, supplémentation, pratiques de soin, santé mentale, formation...), il convient de souligner que le traitement de la malnutrition sévère s'est accrue de 49%. Le nombre de personnes souffrant de malnutrition aiguë prises en charge par ACF est en effet passé de 99 318 à 147 944 personnes. C'est en Birmanie, au Burkina Faso, en Ethiopie et en Somalie qu'ACF a traité le plus grand nombre de malnutris.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre de bénéficiaires en EAH est en grande partie liée aux activités menées en Somalie, en Côte d'Ivoire et au Libéria dans le cadre des déplacements de population et de la sécheresse. Au global, ce sont les populations d'Haïti, de Côte d'Ivoire et du

Tchad qui ont le plus bénéficié de nos interventions dans les domaines de l'eau et de l'assainissement.

Enfin, c'est en Côte d'Ivoire, au Zimbabwe, en Somalie et Haïti qu'ACF est le plus intervenu en matière de sécurité alimentaire.



Répondre aux besoins non encore couverts

Au-delà du renforcement de notre présence dans les pays où nous sommes déjà implantés, ACF a poursuivi ses évaluations dans des contextes de crise nutritionnelle avérée ou en devenir. C'est ainsi que le Conseil d'Administration a entériné la décision d'ouvrir une mission à Djibouti en avril, à Madagascar en septembre, au Yémen en novembre, et de ré-ouvrir une mission au Népal en août. Par ailleurs, le Conseil a souhaiter poursuivre les investigations sur la pertinence d'une ouverture de mission en Corée du Nord en y menant une enquête nutritionnelle (laquelle devrait être autorisée par les autorités nord coréennes en 2012).

Il convient de noter que les interventions en Libye, en Tunisie et plus récemment en Syrie ont été assurées par ACF-E qui s'est vu mandatée par le réseau ACF pour assurer la réponse à ces crises humanitaires.

Poursuivre le développement de nos partenariats

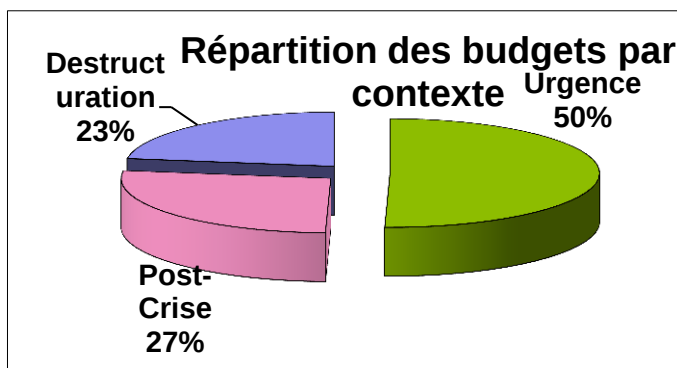
16 de nos missions ont développé en 2011 des partenariats opérationnels, dans chacun des secteurs d'interventions d'ACF, que ce soit avec des ministères, des universités, des ONG locales ou internationales... 23 partenariats dans le domaine de la nutrition - santé, 35 dans celui de l'EAH, 23 dans celui de la sécurité alimentaire, et 6 dans le cadre de nos approches de préparation aux désastres.

Dans le cadre d'une convention de partenariat signée entre SOS Sahel et ACF en janvier 2011, les deux organisations ont convenu d'associer leurs expertises et leurs savoir-faire afin de renforcer leurs capacités d'interventions et de réponses aux crises récurrentes dans la région du Sahel. Amorcé en 2011 à travers un projet défini et mené conjointement avec SOS Sahel au Burkina Faso, et le partage d'un même bureau régional à Dakar pour les deux organisations, ce partenariat a vocation à se renforcer en 2012 notamment par des échanges sur nos expertises techniques et nos modes d'interventions opérationnelles, voire des initiatives conjointes en matière de communication, de marketing et de plaidoyer.

Catastrophes naturelles, épidémies et conflits : les crises humanitaires demeurent

L'actualité des missions en 2011 aura été une nouvelle fois focalisée sur des crises de grande ampleur comme en République de Côte d'Ivoire - affectée en janvier par la crise politique, en février par une épidémie de choléra puis à partir d'avril par la guerre civile - et dans la Corne de l'Afrique où la Somalie, le Kenya, l'Éthiopie et dans une moindre mesure Djibouti ont été frappés par la sécheresse et les déplacements massifs de populations à partir de juillet.

D'autres crises moins médiatiques ont néanmoins fortement mobilisé nos équipes : au Libéria où il a fallu accueillir des dizaines de milliers de réfugiés Ivoiriens dès le mois de janvier, au Bangladesh suite aux inondations d'août dans le district de Satkhira, au Tchad en mai et en République Centrafricaine en octobre du fait des épidémies de choléra.



Focus sur la Côte d'Ivoire

La crise postélectorale aura duré près de 4 mois jusqu'au déclenchement du conflit armé en avril 2011, diffus sur l'ensemble du pays et particulièrement intense dans l'Ouest et dans la capitale économique Abidjan. Plus de 200 000 personnes se sont réfugiées dans les pays limitrophes et près d'un million de personnes ont été contraintes de se déplacer à l'intérieur du pays.

Contrairement à nombre d'ONG et agences des Nations Unies qui n'avaient absolument pas anticipé cette crise, ACF avait fait le choix de maintenir sa mission avec 2 objectifs : poursuivre son assistance technique auprès de la direction de la nutrition du Ministère de la Santé, et renforcer une capacité de réponse d'urgence. Ce positionnement a rendu possible un déploiement rapide et d'envergure.

Dans son rapport d'évaluation, 6 mois après la crise, John Wiater, consultant, écrivait : « *En s'adaptant à l'évolution de la crise, les actions d'urgence d'ACF ont évolué, de manière très pertinente, en envergure, progressivité et ciblage géographique. L'assistance d'urgence d'ACF a, sans aucun doute, réduit la faim et amélioré la sécurité alimentaire des ménages affectés par le conflit. L'approvisionnement en eau à Douékoué a rendu la vie de milliers de déplacés [30'000] plus supportable et a probablement réduit l'occurrence d'épidémies sur le site. La vitesse de mobilisation et de déploiement du pool urgence sur le terrain permis un démarrage opérationnel rapide. ACF fut rapide pour agir et a été la première ONG réellement opérationnelle dans la région de l'ouest de la Côte d'Ivoire. La mobilisation de fonds propres [une mobilisation d'une première tranche de près de 500'000 euros] pour engager des frets de nourriture et de matériel à Abidjan et Man est exemplaire. Enfin ACF fut très habile pour identifier des ressources de financements adaptées aux besoins prioritaires alors que l'urgence a évolué dans le temps et l'espace* ».

Au total plus de 300 000 personnes auront bénéficié de l'assistance d'ACF en Côte d'Ivoire.

Corne de l'Afrique, une crise dans la crise

La sécheresse et les conflits qui ont sévi en 2011 dans la région de la Corne de l'Afrique ont provoqué le déplacement de centaines de milliers de Somaliens, l'installation de nouveaux réfugiés au Kenya et en Éthiopie, et l'érosion des moyens d'existence de populations déjà chroniquement vulnérables dans tous nos pays d'intervention. ACF a répondu aux conséquences alimentaires et nutritionnelles de cette crise en augmentant de manière sensible son niveau d'activités dans la région, mais aussi en renforçant ses programmes de prévention des risques et désastres.

D'une part, ACF a à la fois :

- ouvert de nouvelles bases opérationnelles : une mission a été montée à Djibouti, et la mission Ethiopie est passée de 3 à 5 zones d'intervention.
- étendu ses activités dans toutes les zones où elle était déjà présente : ce fut notamment le cas en Somalie où le volume opérationnel a quasiment triplé, avant que nous ne soyons contraints par les milices Shabbabs de quitter Wajid, une de nos zones historiques d'intervention alors sous leur contrôle, et de centrer nos efforts sur la capitale Mogadishu.

D'autre part, au-delà des interventions d'urgence, ACF a veillé à mettre l'accent sur le long-terme en concevant des programmes de gestion des risques et désastres, qui visent à réduire les conséquences de telles crises sur les populations affectées, dans 3 nouvelles zones - en Ethiopie et à Djibouti.

Epidémie de Choléra en Afrique Centrale et de l'Ouest

En 2011, avec plus de 85 000 cas enregistrés et près de 2 500 morts, l'Afrique Centrale et l'Afrique de l'Ouest se sont trouvées confrontées à « l'une des plus grandes épidémies de choléra de leur histoire » selon l'OMS. Si la maladie est endémique dans la région, sa propagation a été exceptionnelle en 2011. Les 4 pays frontaliers du bassin du lac Tchad ont été touchés (Tchad, Cameroun, le Nigéria, Niger), mais aussi le Cameroun, le Ghana, le Nigeria, la Centrafrique et la Côte d'Ivoire.

Au Tchad, plus de 17 000 cas et plus de 450 décès ont été recensés en 2011. En République Centrafricaine où l'épidémie s'est déclarée au sud du pays en octobre, ce sont plus de 1 million de personnes qui ont bénéficié d'actions de prévention ou de traitement. Forte de ses équipes mobiles et en partenariat avec des volontaires de la Croix Rouge, ACF s'est déployée en quelques heures là où des flambées épidémiques étaient suspectées afin de prévenir la propagation. A cet effet, ACF a affrété un cargo de 7 tonnes, chargé de matériel hydraulique et d'assainissement, de savon, de matériel de purification et de chloration de l'eau.

Agir sur le plan régional. Parce que la prévention du choléra ne passera que par une compréhension des causes exactes de son apparition et de sa propagation, ACF mène aussi des programmes de recherche, en partenariat notamment avec des laboratoires tchadiens, la Fondation Véolia Environnement ou encore l'Institut Pasteur de Paris. Ils visent à identifier les facteurs biologiques, environnementaux, mais aussi sociaux et culturels déterminants dans la progression de la maladie.

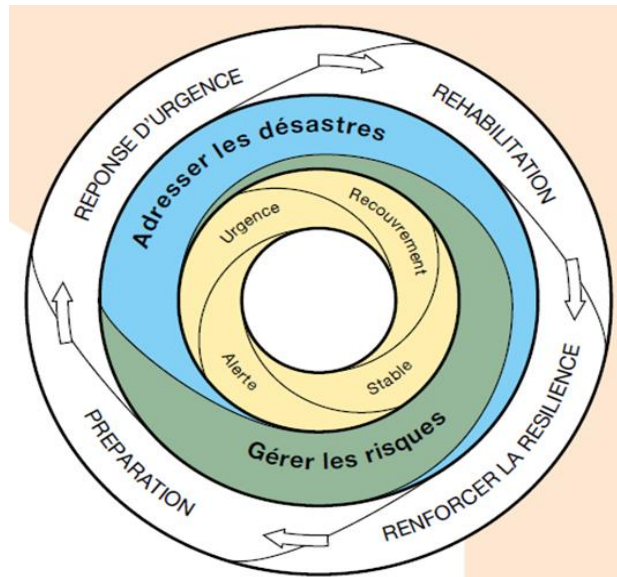
Anticiper sur les urgences ne suffit plus, il faut renforcer les résiliences

Enfin, tout en restant mobilisée sur la crise alimentaire de la Corne de l'Afrique, ACF a commencé en novembre à alerter sur le risque d'une nouvelle crise alimentaire dans la région du Sahel. Depuis son bureau régional de Dakar, et en s'appuyant sur les données collectées par nos équipes au Mali, au Niger, en Mauritanie, au Burkina Faso et au Tchad, ACF a contribué à mobiliser les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds, en lien avec les autres acteurs humanitaires, et à entreprendre des cultures de contre-saison, à mettre en place une surveillance des disponibilités alimentaires et des prix sur les marchés. Outre la nécessité d'intervenir au plus tôt afin de sauver un maximum de vies, l'anticipation des besoins et le renforcement des capacités locales sont devenus la règle d'une gestion de crise.

L'anticipation des besoins passe par le renforcement des systèmes de veilles. Quatre missions disposent en 2011 de systèmes d'alerte précoce incluant des indicateurs nutritionnels, la Birmanie, le Burkina Faso, la Centrafrique et le Libéria. Ce dispositif est en cours de déploiement sur d'autres missions. C'est par l'observation d'images satellites et l'utilisation de logiciels hydro-générateur et bio-générateur qu'ACF a pu constater l'évolution et le déficit du couvert végétal sur l'ensemble de la zone sahélienne et déterminer ainsi des seuils d'alertes par région. Enfin, ACF s'est appropriée ces dernières années des outils destinés à être progressivement mis en place sur toutes les missions : les enquêtes nutritionnelles rapides dites SMART (*standardized monitoring and assessment of relief and transition*), les études sur la couverture des besoins nutritionnels selon la

méthode SQUEAC (*semi-quantitative evaluation of access and coverage*), ou encore les analyses des causes sous-jacentes de la malnutrition NCA (*nutritional causal analysis*) afin notamment d'augmenter notre capacité d'analyse et d'ajustement de nos interventions, d'accroître les effets de l'assistance sur les populations sinistrées, et de développer nos capacités de réponses aux urgences.

Au-delà des outils, c'est toute la réflexion autour de la gestion des risques de désastres (Disaster Risk Management) qui constitue désormais le fil conducteur de la préparation aux urgences (contexte d'alerte) jusqu'au renforcement de la résilience des populations (contexte stable) en passant par la réponse (contexte d'urgence) et la réhabilitation (contexte de recouvrement). Cette dynamique d'inspiration anglo-saxonne a donné lieu à la production de nouvelles stratégies opérationnelles en cours d'expérimentation en Haïti et au Bangladesh. Elle a pour objectif d'anticiper les risques par une meilleure appréhension des cycles des catastrophes, et de renforcer la répartition des rôles et responsabilités des communautés et des institutions. Elle s'appuie sur une approche transversale et multisectorielle.



Les plans de préparation et de réponse aux urgences : une approche systémique

L'anticipation et la planification des urgences au sein des missions ACF décuple l'efficacité et la rapidité de nos réponses d'urgence. Une méthodologie précise et opérationnelle au service des missions du réseau ACF a donc été élaborée en 2011 pour permettre à chaque mission ACF d'avoir un Plan de Préparation et de Réponse aux Urgences (PPRU). Cette méthodologie est le fruit du travail coordonné des Pools d'Urgence d'ACF France et d'ACF Espagne.

La réalisation d'un PPRU passe par la mise en place collective d'un **processus régulier de prévision des crises potentielles**. En fonction du risque de catastrophe lié à ces crises, l'objectif est de définir des stratégies permettant de répondre aux besoins des populations affectées. L'écriture du PPRU et son appropriation permet à la mission de rentrer dans une logique de planification des risques, des priorités et des points de blocage afin de dresser la liste d'actions à mener pour plus d'efficacité et d'efficience dans la réponse à l'urgence. Les avantages opérationnels du PPRU sont les suivants:

- Les risques humanitaires sont clairement identifiés sur les missions ACF
- Le personnel ACF (national et expatrié) est formé et prêt à réagir à une urgence
- Mise à disposition de tous les outils d'évaluation et de réponse aux urgences
- Les partenariats avec d'autres acteurs opérationnels sont identifiés et formalisés
- Les contacts auprès des bailleurs de fonds sont formalisés (signature de pré contrats)
- Capacité de déploiement concrète en place, même en cas de *remote management*
- Pré-positionnement de stocks d'urgence ACF (si nécessaire) ou accès formalisé aux stocks d'urgence appartenant à des agences partenaires (ex. UNICEF, PAM, Croix Rouge...)

A cette méthodologie a été ajoutée une *boîte à outils d'urgence* à disposition des équipes pour favoriser un déploiement rapide avec des outils d'évaluation et de réponse aux urgences standardisés et adaptés disponible sur le même site. Certains modules sont actuellement en cours de finalisation tels que la boîte à outils *Choléra*.

Cette méthodologie de Préparation aux Urgences est en cours de déploiement sur un certain nombre de missions et notamment en Ethiopie, au Burkina Faso, en Afghanistan, aux Philippines, au Bangladesh, en Birmanie, en Haïti... et doit continuer à l'être sur les autres missions en 2012.

Le pilotage des opérations, une nouvelle dynamique au service de l'efficacité et de l'impact

Un chantier capital avait été lancé en septembre 2010 en matière de management et de structuration de nos missions. Une nouvelle approche intitulée New DEAL (Development, Empowerment, Accountability and Leadership) avait ainsi été élaborée, visant à renforcer les compétences professionnelles et managériales de nos équipes de terrain afin d'accroître leur responsabilité, leur autonomie, leur réactivité mais également l'efficacité et la qualité de nos interventions, la motivation des collaborateurs, et in fine l'impact de notre action.

Cette transformation organisationnelle a impliqué une redéfinition des modes de fonctionnements, des rôles et responsabilités entre les équipes du siège et du terrain, l'adaptation des outils existants ou l'utilisation de nouveaux outils. Elle devrait se traduire par un déplacement du leadership du siège vers le terrain (supprimer les goulets d'étranglement, libérer les potentiels individuels de développement, conserver de la souplesse en fonction du contexte), un développement des expertises, et une augmentation du temps alloué sur la stratégie et la tactique opérationnelle.

Une phase pilote a été conduite d'octobre 2010 à février 2012 avec les missions Afghanistan, Ethiopie, Somalie et Zimbabwe, la moitié du département des Opérations et une partie des équipes des départements RH, Finance, Logistique et Technique au siège d'ACF-F. Le déploiement de ce New DEAL est planifié sur l'ensemble des missions d'ACF-F au 1er semestre 2012.

Comment améliorer les recrutements et les affectations de nos experts sur le terrain ?

En 2011, 3 049 personnes ont été en moyenne employées par ACF sur le terrain. Parmi elles, 2 843 nationaux et 206 internationaux. Le département des Opérations qui a la charge de recruter et d'affecter ces derniers, a décidé de mettre en place une nouvelle organisation et de nouveaux outils au siège afin de mieux répondre aux attentes des missions et d'être plus réactifs sur un marché de l'emploi très concurrentiel.

Les Chargés de recrutement et de parcours du personnel expatrié sont dorénavant organisés par métier et non plus par zone géographique. Nous visons ainsi à développer les parcours professionnels de nos expatriés afin de les fidéliser tout en développant leurs compétences. En parallèle, en lien avec le département RH, nous développons aussi nos référentiels de compétences afin de mieux identifier les compétences clés de chaque métier pour mieux sélectionner les candidats et accompagner leur développement au sein d'ACF.

Après une révision des processus de recrutement et de suivi, nous visons à améliorer l'anticipation des besoins du terrain afin d'éviter les gaps. Un renforcement de l'équipe est prévu par le recrutement d'un Assistant RH dès le premier trimestre 2012.

Une gestion de la sécurité qui implique toujours plus de rigueur et de vigilance

En 2011, 111 incidents de sécurité ont été reportés au service Sécurité ce qui représente une augmentation de 20% par rapport à l'année 2010. Cet accroissement doit être analysé en tenant compte de différents éléments : une systématisation du reporting des incidents par les missions, le maintien d'un haut volume d'activités en Haïti, une forte implication sur la crise ivoirienne et sur l'urgence de la Corne de l'Afrique, une dégradation du contexte au Tchad et dans la région sahélienne.

Par ailleurs, si le nombre total d'incidents augmente, la proportion d'incidents considérés comme « sérieux » reste stable à un tiers des incidents reportés. Ces incidents sont considérés comme sérieux soit parce qu'ils concernent des incidents associés à l'utilisation d'armes et/ou de violence, soit parce qu'ils ont porté atteinte à l'intégrité physique de nos employés.

Le vol, l'intrusion, la menace et l'accident de transport restent les quatre types d'incidents les plus reportés. En 2011, le vol supprime l'accident de transport et devient le type d'incident le plus

fréquemment rencontré par les équipes ACF sur le terrain. Les accidents de transport restent stables par leur nombre, cependant ils sont responsables de la majorité des blessures subies par les employés d'ACF.

ACF a souhaité développer sa capacité à assurer en interne des formations « sécurité » de qualité et adaptées aux spécificités de l'apprentissage des adultes. Pour ce faire, le service Sécurité a travaillé à la création d'un kit de formation comprenant 16 modules réalisables sur le terrain. Le kit de formation sera publié au cours du premier semestre 2012. En parallèle, ACF a mis en place un nouveau briefing à destination de tout personnel international se rendant dans un contexte où il existe un risque de kidnapping. En 2011, 146 briefings « kidnapping » ont été réalisés.

L'adoption en 2010 de la politique de gestion des risques de sûreté et de sécurité s'est traduite par la formulation des évaluations des risques sur les missions. En 2011, 83% des bases ont présenté un tableau d'analyse de risque à jour. Cet exercice sera désormais reconduit chaque année.

Poursuivant la démarche initiée en 2009 visant à développer la capacité d'audit du siège dans le domaine de la sécurité, des missions ont été menées dans l'Ouest du Tchad, au Burkina Faso, au Zimbabwe et au Bangladesh. 3 audits ont été réalisés par des experts spécialement recrutés pour ces missions. Deux visites ont également eu lieu au Tchad et en Afghanistan. Les postes sur le terrain dédiés à la gestion de la sécurité ont été nationalisés pour les missions Somalie et Haïti.

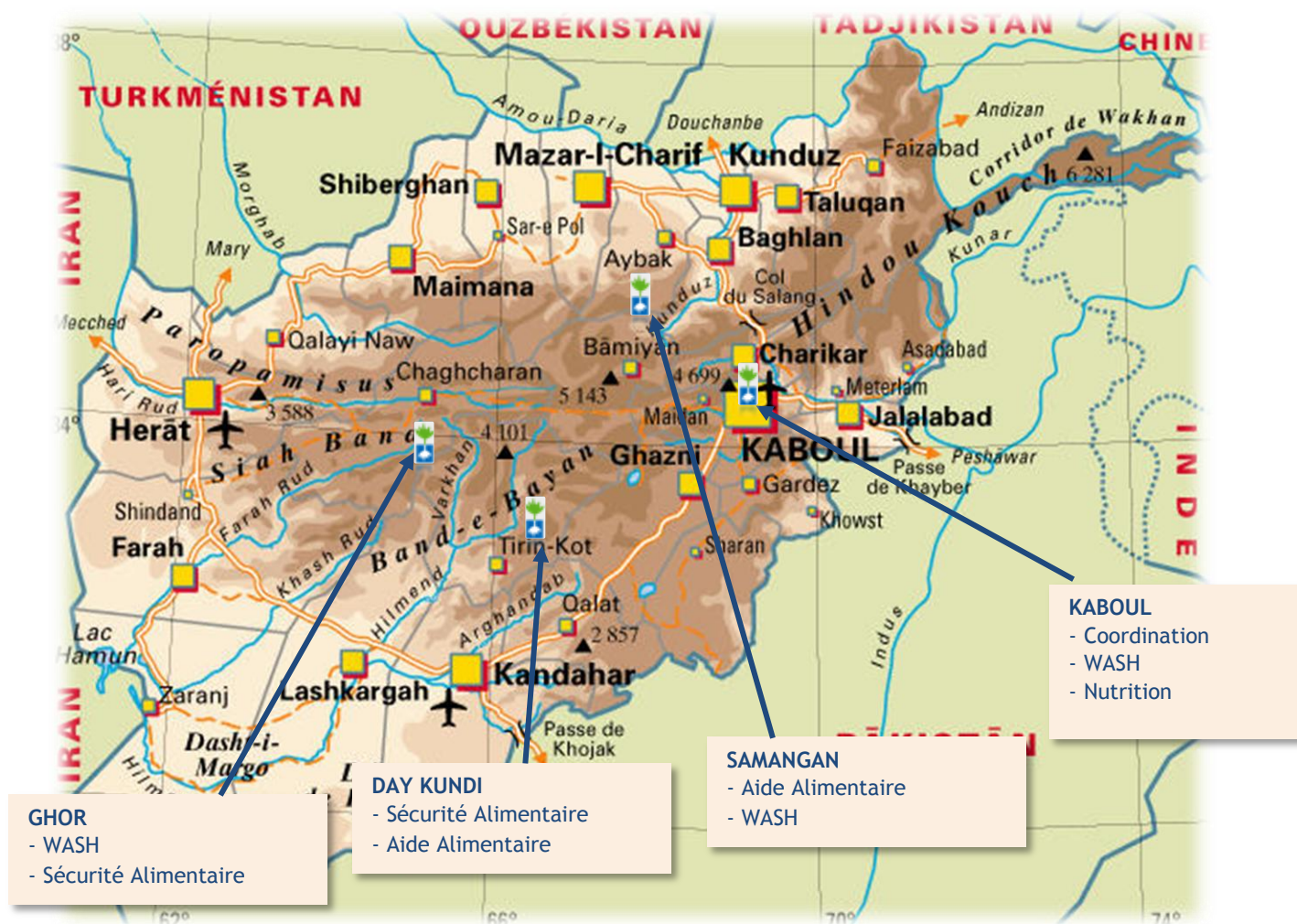
1) ACF Direct Beneficiaries	AFGHANISTAN	BANGLADESH	BURMA	BURKINA FASO	CAR	CHAD	DJIBOUTI	ETHIOPIA	HAITI	INDIA	INDONESIA	IVORY COAST	LIBERIA	MADAGASCAR	MONGOLIA	NEPAL	SIERRA LEONE	SOMALIA	YEMEN	ZIMBABWE		
NUTRITION & HEALTH & CARE PRACTICES																					TOTAL	
Beneficiaries of TFP	128	1 667	8 396	3 762	3 925	11 879	1 902	4 928	2 382	0	0	3 522	7 954		0	0	1 417	21 847		40	73 749	
among which beneficiaries < 5 years in TFP	128	1 359	7 532	3 762	3 419	11 879	1 902	4 848	2 153	0	0	3 468	7 954		0	0	1 417	21 815		40	71 676	
Beneficiaries of SFP	871	5 304	23 310	30 916			-	8 735	0	0	0	352	1 629		0	0	-	3 078			74 195	
among which beneficiaries < 5 years in SFP	418	2 669	23 310	21 300			-	4 654	0	0	0	352	1 629		0	0	-	3 078			57 410	
Beneficiaries of blanket distribution for nut treatment / prevention (RUF, CSB, sprinkles, etc.)		1 362	23 095	4 052			-	23 148	0	0	449	283	2 625		0	0	-	-			55 014	
Beneficiaries of (stand alone) Health project (# of patients)		0	7 330	4 006			-	-	0	0	0				0	0	-	27 680			39 016	
Beneficiaries of Care Practices projects, Infant & Young Child Feeding - IYCF (# of patients)	8 416	8 698	6 363			2 677	-	2 985	31 185	0	1 967	2 236			0	0	2 991	6 209		7 099	80 826	
Beneficiaries of (stand alone) Mental Health projects (# of patients)		0	0				-	4 795	0	0	0				0	0	-	-			4 795	
Beneficiaries of capacity building, health and nutrition training (# of trained professionals, community health vol.)	185	3 309	551	585	540	527	290	2 006	1 386	1 140	561	1 059	691		0	0	565	-		92	13 487	
Beneficiaries of Nutrition Surveil. Syst. or screenings (not included in the total nb of beneficiaries)	13 203	196 867	91 601	87 684	39 233	129 050	15 169	63 318	36 549	0	0	77 107	16 201		0	0	23 275	65 066		1 196	855 519	
Health centre and Health post, including mobile (# of structures)	8	14	16	79	24		6	86	24	0	0	39	21		0	0	40	16		90	463	
Health & Nut education sessions (# of sessions)	N/A	N/A	N/A	2 124	95	624	-	2 485	N/A	N/A	N/A		240	N/A	N/A	N/A	153	3 331		N/A	9 052	
Total beneficiaries of Nutrition Treatment (I)	999	8 333	54 801	38 730	3 925	11 879	1 902	36 811	2 382	0	449	4 157	12 208	0	0	0	1 417	24 925		40	202 958	
Total beneficiaries of Health Projects (II)	8 601	12 007	14 244	4 591	540	3 204	290	4 991	37 366	1 140	2 528	3 295	2 890	0	0	0	3 556	33 889		7 191	140 323	
Total beneficiaries of Nutrition & Health Projects (I+II) [minus those present in both]	9 600	12 092	63 806	43 321	4 465	15 083	2 192	41 802	39 748	1 140	2 977	7 452	15 098	0	0	0	4 973	52 605		0	7 231	323 585
FOOD SECURITY & LIVELIHOODS																						TOTAL
Food (metric tons)		40	467	12	175			-	4	0	0	316			0	0		981			1 995	
Food kits		2 000	5 057	4 052	3 380			-	29 871	0	0	869 797			0	0		16 000		1 100	931 257	
Cash kits & vouchers	11 110	700	0	2 433		9		5 792	28 036	0	0	37 149			0	0		7 878		3 115	96 222	
Non-food kits (shelter, clothes, etc.)	2 207	617	1 757					-	270	0	0				0	0		-			4 851	
IGA kits		0	231	1	178	125		2	190	0	0		69		0	0		-			796	
Veterinary kits		0	0					1 308	0	0	2				0	0		-		6	1 316	
Animal kits	4 600	781	430	500		31 027		691	0	0	0				0	0		-		4 536	42 565	
Agricultural kits	3 442	500	1 551	2 293	437	500		1 720	2 806	0	54	3 500	242		0	0	6 140	-		5 970	29 155	
Total FSL kits	21 359	4 598	9 026	9 279	3 995	31 661	0	9 513	61 173	0	56	910 446	311	0	0	0	6 140	23 878		14 727	1 106 162	
Agricultural infrastructures (incl. waterdam not incl in WASH, seed banks, etc.)	158	0	423	1		30		14	0	0	0	0			0	0		-			626	
Training sessions (# of sessions)	3 652	616	231	3	326	30		13	2 744	0	0	32	5		0	0	26	-		322	8 000	
Assessment/surveillance reports (# of reports)	6	2 (NCA)	3	3		3		5	8	0	0	3	2		0	0		-		5	38	
Total beneficiaries of FSL/FA projects	105 756	34 706	39 351	35 788	33 725	83 832		66 462	115 882	0	280	135 807	1 555		0	0	6 293	#####		120 528	899 355	
WASH																						TOTAL
Domestic wells	0	0	0					9	0	0	0				0	0					9	
Domestic boreholes	0	46	-			2		-	0	0	0				0	0				10	58	
GFS (gravity fed systems), springs, network: # of taps	84	0	25			42		55	108	0	98				0	0	15				427	
Public Wells	39	0	5					20	9	0	7	315	30		0	0		59		4	488	
Public Boreholes	0	680	62		55	0		1	5	0	0		18		0	0				64	885	
Total water points	123	726	92	0	55	44	0	85	122	0	105	315	48	0	0	0	15	59		78	1 867	
Latrine (HH): # of squatting posts	1 969		2 160			51		4 028	0	0	0	1 425	534		50	0		-		53	10 270	
Latrine (Public): # of squatting posts	60	800	90	6	5			10	92	0	11	94			12	0		250		102	1 532	
Total latrines	2 029	800	2 250	6		51	0	4 038	92	0	11	1 519	534	0	62	0	-	250		155	11 797	
Hygiene sessions (HH)	19 486	9 994	82			177 021		4 096	30 975	0	0	50 841			0	0		-		3 329	295 824	
Hygiene sessions (Public)	2 761	3 787	3 587	22	5	5 195		876	9 214	0	239	1 410	80		785	0	80	1 471		325	29 837	
Total hygiene sessions	22 247	13 781	3 669	22	5	182 216	0	4 972	40 189	0	239	52 251	80	0	785	0	80	1 471	0	3 654	325 661	
Emergency water delivery (m3)	0	0	227		5 640			10 824	179 564	0	0	18 505	410		0	0		11 150		93	226 413	
Water committees developed	230	18	147		43	15		52	275	0	186		5		0	0	1	59		178	1 209	
Water treatment systems including filtration systems (HH)	2 426	0	3 790					729	50 163	0	0	39 620	2 816		0	0	5 144	606			105 294	
Water treatment systems including filtration systems (Public)	0	0	0					-	0	0		17	1		0	0					18	
Rain water harvesting systems (HH)	0	0	0					-	4	0	0				0	0		-			4	
Rain water harvesting systems (Public)	8	0	33					-	99	0	4	12			0	0		-			156	
Non food item kits / Hygiene kits	21 834	5 144	288		4 086	41 043		4 659	199 246	0	292	36 308	5 080		21 000	0	7 500	21 033		36 670	404 183	
Local institutions with capacities strengthened (# of institutions)	0	0		425	1			19		0	0		2		0	0				0	447	
Total beneficiaries of WASH projects	82 020	51 850	125 942	2 965	36 659	257 208	-	#####	765 000	0	27 844	#####	66 770	0	21 250	0	90 290	#####		233 369	2 514 275	
DRR / DRM																						TOTAL
Total beneficiaries of DRR stand alone projects	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL BENEFICIARIES OF ALL SECTORS																						
	197 376	98 648	229 099	82 074	74 849	356 123	2 192	297 859	920 630	1 140	31 101	446 133	83 423	0	21 250	0	101 556	432 634	0	361 128	3 737 215	

	AFGHANISTAN	BANGLADESH	BURMA	BURKINA FASO	CAR	CHAD	DJIBOUTI	ETHIOPIA	HAITI	INDIA	INDONESIA	IVORY COAST	LIBERIA	MADAGASCAR	MONGOLIA	NEPAL	SIERRA LEONE	SOMALIA	YEMEN	ZIMBABWE	
2) Projects																					
Number of projects per sectorial thematic																					TOTAL
Nutrition	3	4	1	3	2	2	2	4	2	2	1	5	5		0	0	1	3	0	2	42
Mental Health & Care Practices	1	3	2			2	0	1	8	0	1	1	0		0	0	0	0	0		19
Health		0	1				0	0		0	0	0	0		0	0	0	1	0		2
WASH	6	3	2	2	4	2	1	6	15	0	2	7	3		1	0	2	2	0	13	71
Food Security & Livelihoods	4	1	2	2	3	2	0	4	9	0	1	9	1		0	0	2	0	0	9	49
Food Aid (including vouchers and cash)		1	1	4	1		0	0		0	0	5	0			0	0	3	0		15
DRR & DRM	1	3	1	1		1	0	1	3	0	1	0	0		0	0	0	0	0		12
Project including a surveillance system (i.e. early warning system, epidemio, nutrition, etc.)		1	2	1	1		0	0		0	0	0	1		0	0	0	0	0		6
Total number of projects	15	16	12	13	11	9	3	16	37	2	6	27	10	0	1	0	5	9	0	24	216
Out of these projects, how many are multisectorial (i.e. defined together, targeting the same beneficiaries)	1	5	3	3	1	3	0	12	5	0	2	5	1		0		0	8	0	8	57
% of multisectorial projects	7%	31%	25%	23%	9%	33%	0%	75%	14%	0%	33%	19%	10%		0%		0%	89%	NA	33%	26%
3) Capacity Building for the Treatment of Acute Malnutrition																					
Is the mission working in building the capacity of the MoH to treat acute malnutrition? (Y/N)	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	NA	N	NA	Y	N	NA	Y	
If yes, does this include training of MoH Staff (Y/N)	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	NA	N	NA	Y	N	NA	Y	
Has there been a partial/full handover of programme services to the MoH? (Y/N)	N	N	N	N	N	N	N	N	Y	N	N	Y	Y	NA	N	NA	N	N	NA	Y	
4) National Nutrition Protocols & Guidelines																					
Did the mission have direct input into development and/or updating of national protocol? (Y/N)	Y	Y	N	Y	N	Y	N	Y	Y	N	N	Y	Y	NA	N	NA	N	Y	NA	Y	
If Yes, please describe																					
Afghanistan: participation to the National nutrition guidelines draft																					
Bangladesh: the nutrition coordination team participated in the CMAM working group which defined the CMAM guidelines which has been approved by the MOH at the end of 2011																					
Ethiopia: MAM																					
Haiti: participation to the national nutrition policy working group																					
Liberia: national nutrition strategy																					
Zimbabwe: participation to the national nutrition policy working group																					
5) Early Warning System & Surveillance																					
Does the mission have an early warning and/or surveillance system run or supported by ACF? (Y/N)	N	N	Y	Y	Y	N	N	N	N	N	N	N	Y	NA	N	NA	N	N	NA	N	
If Yes, does this system include nutrition indicators? (Y/N)			Y	Y	Y								Y								
Please describe system and type of support provided by ACF																					
Burma: Food Security Surveillance system in NRS & Kayah																					
Liberia: ACF is piloting Listening Posts , a Hunger Monitoring System for Children developed by ACF and Save the Children. Its objective is to demonstrate the impact on child nutrition of changes in food security resulting from economic and natural shocks, using an approach that provides real-time data in a cost-effective and replicable manner. The intention is not to replicate existing systems, but rather to strengthen these and to enable situational analyses that can direct decision making rather than appear in the literature after the event. Listening Posts will contribute to improving best practice in defining and analysing key indicators and thresholds in food security and nutrition surveillance. The implementation, testing and future scale-up will be done in collaboration with Governments and other partners in country.																					
6) DRM																					
Does the mission carry out DRM (DRR, CCA, Social Protection) activities (Y/N?)	Y	Y	Y	Y	N	N	N	Y	Y	N	Y	N	N	NA	N	NA	N	N	NA	N	
If yes, is DRM carried out as stand-alone (SA) projects or mainstreamed (M)? (please indicate SA, M or SA & M)	SA	SA & M	M	M				M	SA		M										
If M, please indicate the programme area into which DRM has been mainstreamed (mark X where appropriate)																					
Nutrition			X																		
Mental Health & Care Practices			X																		
Health																					
WASH		X	X	X				X			X										
Food Security & Livelihoods		X	X	X				X			X										
Food Aid (incl. vouchers & cash)								X													

	AFGHANISTAN	BANGLADESH	BURMA	BURKINA FASO	CAR	CHAD	DJIBOUTI	ETHIOPIA	HAITI	INDIA	INDONESIA	MOROCCO	LIBERIA	MADAGASCAR	MONGOLIA	NEPAL	SIERRA LEONE	SOMALIA	YEMEN	ZIMBABWE
7) Partnerships																				
Does the mission have partnerships, including signed agreements, in place? (Y/N)	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N	N/A	Y
If Yes, please indicate the programme area (please write full name of the partner in each area)																				
NUTRITION		NDP (through WFP)		- ADPC (Tapoa) - GRET (Gnagna) - Ministère de la santé (tout l'est)	- Ministère de la Santé (Bangui et Nola) - Centres de santé privés confessionnels Saint Joseph et Saint Jacques à Bangui	- Ministère de la Santé (délégation sanitaire régionale du Kanem et du Bahr El Gazel)	Ministry of Health			MSPP, DSA, DSO	CECODECON Seva Mandir		- Association Rurale de Korhogo (Nord) - Organisation confessionnelle MEC (Ouest, Zouan Ounien) - Ministère de la Santé (Nord et Ouest)	SC UK, MDM						MoH, FNC
MENTAL HEALTH & CARE PRACTICES		ICDDRBMSS		-	-	- Association BELLU (matrone de Mao) au Kanem							-							
HEALTH				-	-	-							-							
WASH	DCSA	Agrogoti Sangstha, University of Sylhet	Catholic Karuna Loikaw (CKL) Kayah Phu Baptist Association Loikaw (KPBA) Kay Htoo Boe Loikaw (KHB) Baptist Association Loikaw (KBA)	- SOS SAHEL, Tapoa - APDC - 8 MUNICIPALITIES OF TAPOA PROVINCE	- Agence Nationale de l'Eau (Bossangoa) - Comité International de la Croix Rouge (Est, Rafai)	- Institut Pasteur Paris - fondation Véolia - université de Franche-Comté - laboratoire Chrono Environnement - croix-rouge Tchadienne - laboratoire de Farchana (Tchad)	Ministry of Energy and Water	Goal	ADEMA, DINEPA		Yayasan Ndua Ate (Yasna); University of Cendana (Machine Engineering program study)		- Croix Rouge Ivoirienne (Abidjan) - Institut National de l'Hygiène Publique (Abidjan) - Direction de la Promotion de l'Hygiène Publique (Abidjan) - District Autonome d'Abidjan - Institut Pasteur Abidjan	GWEI; OXFAM; Concern, Save the Children, Goal		University of Science and Technologies of Beijing Mongolian University of Science and Technologies				Ministry of Health Rural District Council, SNV, ZIMAHEAD
FOOD SECURITY & LIVELIHOODS		NDP (through WFP)	Catholic Karuna Loikaw (CKL) Kayah Phu Baptist Association Loikaw (KPBA) Kay Htoo Boe Loikaw (KHB) Baptist Association Loikaw (KBA)	GRET (Gnagna et Tapoa)	- ACDA (Agence Centrafricaine de Développement Agricole) à Bossangoa - LRVZ (Laboratoire Régional Vétérinaire Zootechnique) au Kanem - Délégation de l'élevage au Kanem	- ONDR (Office National de Développement Rural) au Kanem				ORRAH, AFEM			-	WHH			MOCADA			AGRITEX, ICRISAT, SNV, CIMMYT, CIRAD, Rural District Council
FOOD AID (INCL. VOUCHERS & CASH)		Agrogoti Sangstha		-	-	-							- MTN (opérateur téléphonique) - COOPEC (établissement financier à l'Ouest, opération coupon)							
DRR & DRM	Solidarités, Medair	Sangram		Consortium avec Oxfam et Save The Children	-	-				DPC			-							
Surveillance (incl early warning system)				-	-	-							-							
What kind of partner(s) are involved in this? (mark X as appropriate)																				
Government					X	X	X		X			X					X			X
NGO (National)	X	X	X	X	X				X	X	X	X	X				X			X
NGO (International)	X			X	X		X	X					X				X			
Academic		X													X					
Other				Municipalities																
If Other, please describe																				

	AFGHANISTAN	BANGLADESH	BURMA	BURKINA FASO	CAR	CHAD	DJIBOUTI	ETHIOPIA	HAITI	INDIA	INDONESIA	IVORY COAST	LIBERIA	MADAGASCAR	MONGOLIA	NEPAL	SIERRA LEONE	SOMALIA	YEMEN	ZIMBABWE	
8) Human Resources (staff under ACF-F contract)																					TOTAL
Total number of staff in the mission	257,4	227,6	447,4	93,8	149,5	236,4	57,0	224,7	548,8	5,1	39,6	183,9	114,2	0,8	18,8	0,0	65,4	177,7	0,0	173,1	3021,2
Total number of expatriate staff	5,4	9,6	11,4	4,8	16,5	19,4	5,0	8,7	33,8	1,1	1,6	11,9	8,2	0,8	1,8	0,0	5,4	1,7	0,0	4,1	151,2
Total number of national staff	252,0	218,0	436,0	89,0	133,0	217,0	52,0	216,0	515,0	4,0	38,0	172,0	106,0	0,0	17,0		60,0	176,0		169,0	2870,0
Total Number at Level A (Country Directors & Deputy)	0,0	2,0	1,2	1,0	1,1	1,1	0,8	0,5	1,9	1,0	1,0	0,4	0,9	0,0	0,8	1,0	1,0	0,8	0,0	0,1	16,6
Of which are expatriate staff	0,0	1,0	1,2	1,0	1,1	1,1	0,8	0,5	1,9	0,0	1,0	0,4	0,9	0,0	0,8	1,0	1,0	0,8	0,0	0,1	14,6
Of which are national staff	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0		0,0	0,0	0,0	0,0		0,0	0,0		0,0	2,0
Total Number at Level B (Coordinators & Experts)	4,5	4,3	6,8	6,7	7,5	6,3	3,4	9,6	8,4	2,2	1,1	6,9	5,0	0,8	1,3	0,0	2,5	2,5	0,0	6,0	85,8
Of which are expatriate staff	4,5	4,3	5,8	2,7	7,5	6,3	3,4	3,6	8,4	0,2	0,1	5,9	5,0	0,8	0,3	0,0	1,5	0,5	0,0	3,0	63,8
Of which are national staff	0,0	0,0	1,0	4,0	0,0	0,0	0,0	6,0	0,0	2,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0		1,0	2,0		3,0	22,0
Total Number at Level C (Program Managers)	8,9	8,4	7,4	3,1	7,9	15,0	0,8	15,6	31,5	0,9	5,6	14,6	2,3	0,0	1,0	0,0	4,9	0,4	0,0	11,0	139,3
Of which are expatriate staff	0,9	4,4	4,4	1,1	7,9	12,0	0,8	4,6	23,5	0,9	0,6	5,6	2,3	0,0	1,0	0,0	2,9	0,4	0,0	1,0	74,3
Of which are national staff	8,0	4,0	3,0	2,0	0,0	3,0	0,0	11,0	8,0	0,0	5,0	9,0	0,0	0,0	0,0		2,0	0,0		10,0	65,0
																					241,7
9) Logistics																					
What is the completion rate (in percentage) of each of the KITLOG V3 sectors in the																					
Average completion rate (%)	80%	73%	66%	61%	44%	70%	50%	72%	58%	N/A	63%	52%	64%	N/A	62%	N/A	61%	83%	N/A	65%	
10) Security																					
Please list all security incidents recorded in the mission																					
Total Number of Qualification (1 incident can have more than 1 qualification)	6	8	8	1	3	19	4	15	48	0	2	14	8	1	0	0	1	13	0	8	TOTAL
Total Number of Security Incidents	4	5	4	0	1	9	3	5	24	0	2	8	4	1	0	0	1	9	0	5	85
Total Number of Safety Incidents	1	1	0	1	1	3		3	9	0	0	5	1	0	0	0	0	2	0	0	27
Context classification of the mission (green, yellow, orange, red, black)?	Red	Yellow	Yellow/orange	Yellow	Yellow/red	Yellow/red	Green/Yellow	Yellow/Red	Yellow	Yellow	Green/Yellow	Yellow/Orange	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Green	Black	Red	Yellow	
Number of base(s) equal or above security level 3 (tensions & instability)? (June)	4		-	-	-	2	-	-		-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	

AFGHANISTAN



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	4
Nb d'employés nationaux :	285
Nombre de bénéficiaires :	197 376
Budget en K€ :	4 859 400 €
Liste des bailleurs :	ECHO, EuropeAid, SIDA, ACF, CIAA, UNICEF
Indice de développement humain du PNUD :	172 (sur 187 pays)
Date de création de la mission :	1995

CONTEXTE

De nombreux pays engagés militairement en Afghanistan poursuivent leur propre agenda politique en canalisant leur assistance vers les provinces où leurs troupes sont présentes, souvent via leurs Equipes Provinciales de Reconstruction (PRT) et en se concentrant sur des solutions rapides ('Quick Impact') plutôt que sur de l'investissement et du renforcement des capacités de l'Etat sur le long-terme.

Fin 2010, les pays de l'OTAN présents militairement en Afghanistan se sont accordés sur un retrait des troupes internationales avant la fin 2014 et un transfert de responsabilités des forces internationales en présence vers les forces afghanes.

Le contexte politique en Afghanistan reste encore très fragile. Fin 2011, la sécurité s'est encore détériorée, et la confiance dans le gouvernement a diminué. En l'absence de désarmement effectif, de transparence ou de réconciliation, la cooptation des commandants au sein du gouvernement a alimenté l'impunité et la corruption. Cette situation a conduit à une augmentation de la criminalité et à l'anarchie chronique pour laquelle ce pays est traditionnellement connu.

Les espoirs d'un avenir meilleur avec la Conférence d'Istanbul et la conférence de Bonn au début de décembre 2011 semblent avoir été vains. La dégradation de la sécurité combinée aux catastrophes naturelles (inondations et sécheresse) provoque davantage de déplacements internes. En avril 2009 lorsque deux tremblements de terre avaient frappé la province de Nangarhar. En 2010, un tremblement de terre a affecté la province de Samangan et plusieurs inondations avaient lieu dans le pays tout entier.

La pauvreté généralisée et systémique liée à l'exclusion sociale, à la discrimination et aux conditions psychosociales dramatiques (stress quotidien et stress post-traumatique), touche une majorité de la population. L'insécurité alimentaire résulte des effets à long terme de la sécheresse, des inondations, du manque de capacité de stockage des denrées alimentaires des populations, de la corruption très répandue et de l'inaccessibilité à la nourriture (en particulier pendant les mois d'hiver), et cela notamment dans les régions éloignées et pour les segments les plus vulnérables de la population.

ACTIVITES

ACF a continué à mettre en œuvre des programmes en Sécurité Alimentaire et Eau, Assainissement et Hygiène dans les zones historiques d'intervention et a développé de nouvelles activités en 2011:

- **Nutrition et Pratiques de Soins dans les camps de déplacés autour de Kaboul**

ACF a développé depuis juillet 2011 la prise en charge communautaire de la malnutrition au sein de 11 des 40 camps informels de Kaboul. Ces camps comprennent une population totale de 2 900 familles d'origines diverses (populations déplacées, migrants économiques, rapatriés). Cette approche nutritionnelle a par ailleurs été doublée d'une approche en pratiques de soins.

- **Réponse d'urgence à la sécheresse**

En juillet 2011, suite aux faibles précipitations et chutes de neige, les régions septentrionales d'Afghanistan ont été confrontées à une situation de sécheresse. La province de Samangan a notamment été désignée comme priorité n°1 et ACF a donc augmenté sa capacité opérationnelle en mettant en œuvre des « interventions monétaires » dans cette zone.

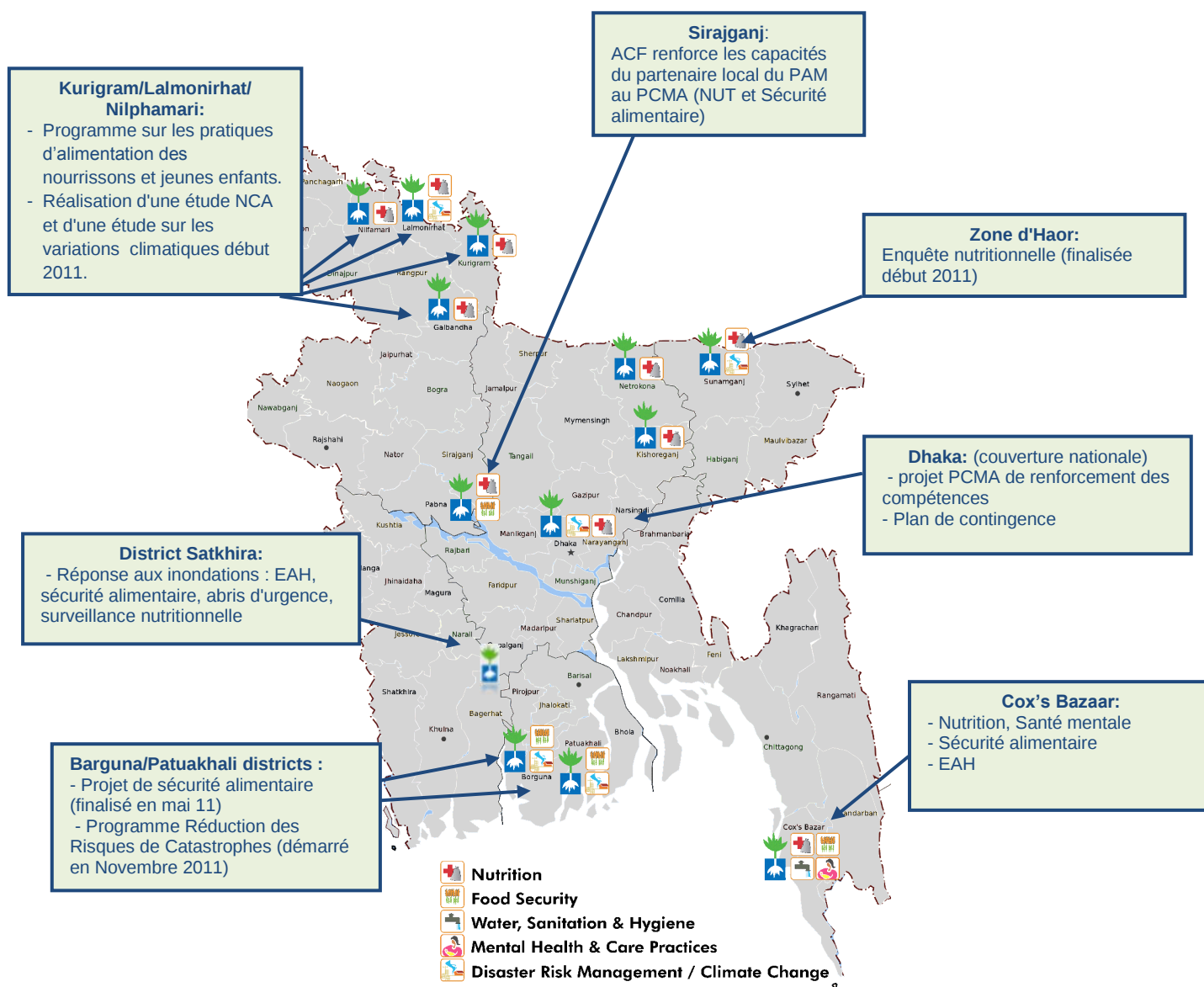
- **Mécanisme de réponse aux urgences**

En collaboration avec Solidarités et Medair, un programme de réponse aux urgences a été mis en place dans 6 provinces (ACF étant actif dans les provinces de Day Kundi et Ghor). Cette approche permet de renforcer les moyens respectifs et les complémentarités entre acteurs et d'assurer une meilleure réponse aux urgences telles que les inondations, tremblements de terre ou déplacements massifs de populations.

- **Plaidoyer**

ACF a participé à plusieurs actions de plaidoyer au cours de l'année (papiers de positionnement, tribune libre, communiqué de presse, participation à la conférence d'ENNA à Bruxelles les 21-22/11, et enfin une action « twitter » le jour de la conférence de Bonn du 05/12). Une journée de mobilisation a été organisée par un collectif d'ONG internationales, dont ACF, le 7 octobre 2011 à Paris à l'occasion de la commémoration des 10 ans d'intervention militaire par les Forces Armées Internationales en Afghanistan.

BANGLADESH



DONNEES GENRALES 2011	
Nb d'expatriés :	12
Nb d'employés nationaux :	231
Nombre de bénéficiaires :	98 648
Budget en K€ :	2 733 400 €
Liste des bailleurs :	ECHO, UNHCR, BPRM, AECID, PAM, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	146 (sur 187)
Date de création de la mission :	2007

CONTEXTE

Le Bangladesh est l'un des pays les plus peuplés et dont la densité de population est la plus forte au monde. C'est également l'un des plus pauvres. La majeure partie de la population habite en zones rurales mais, du fait de l'urbanisation rapide, les bidonvilles se sont multipliés au cours des dernières décennies dans les principales villes du pays.

La prévalence de la sous-nutrition au Bangladesh est parmi les plus élevées au monde. La malnutrition est la cause d'environ la moitié des décès d'enfants dans le pays, souvent du fait de l'affaiblissement de leur système immunitaire. La capacité de traitement est quasiment inexistante au niveau national. Le Gouvernement travaille actuellement sur les lignes directrices pour la Prise en Charge à base communautaire de la Malnutrition Aiguë (PCMA), afin de l'intégrer dans la politique sanitaire et nutritionnelle du Bangladesh.

La malnutrition est aggravée par l'état de santé mentale des mères victimes de mariages et de grossesses précoces, de violences domestiques, du manque d'opportunités d'emploi et des inégalités salariales. Les pratiques alimentaires des nourrissons et des jeunes enfants sont également des facteurs primordiaux de cette situation nutritionnelle, caractérisés par l'allaitement insuffisant et le manque de diversité alimentaire.

Les graves inondations et les cyclones sont de plus en plus fréquents. Ils dévastent des villages entiers et emportent les infrastructures hydrauliques et d'assainissement, tout en empêchant la construction de nouvelles infrastructures. Fin juillet - début août 2011, de fortes pluies se sont abattues sur les districts du sud du Bangladesh entraînant d'importantes inondations et causant le déplacement des populations, la destruction des cultures, des maisons et des infrastructures. L'eau a stagné pendant plus de quatre semaines et a commencé à se retirer doucement début septembre. ACF s'est rapidement mobilisée pour répondre à l'urgence dans le district de Satkhira.

ACTIVITES

Depuis janvier 2009, ACF a développé à Cox's Bazar un programme destiné à répondre aux besoins des réfugiés Rohingyas et des communautés hôtes. Les activités d'ACF sont mises en place dans les deux camps officiels UNHCR (Kutupalong et Nayapara), ainsi que dans le camp non-officiel de Kutupalong Makeshift. Etant donné que les populations locales souffrent également d'un niveau élevé de pauvreté, les activités d'ACF ciblent aussi les populations hôtes dans les villages entourant les camps. En 2011, ce programme, financé par l'UNHCR, BPRM et ECHO, comprenait des interventions en nutrition, pratiques de soins et santé mentale et EAH.

Cette année, la mission d'ACF au Bangladesh s'est fortement développée, suite à l'ouverture de plusieurs nouveaux projets dans différentes régions du pays.

- Sirajganj : un projet d'assistance technique a été lancé en juillet 2011 en partenariat avec le PAM, afin de renforcer les capacités d'une ONG locale partenaire du PAM à mettre en place un programme de traitement des enfants atteints par la malnutrition aiguë modérée sur la base d'une approche PCMA et des activités dans le domaine de la sécurité alimentaire.
- Satkhira : en août 2011, ACF a lancé un programme d'urgence pour les victimes des inondations qui inclut aide alimentaire, interventions monétisées, activités EAH et distribution d'abris temporaires. Il comporte aussi une composante surveillance nutritionnelle. Ce projet de six mois financé par ECHO a ciblé 4600 familles fortement affectées par les inondations.
- Barguna : un programme Réduction des Risques de Catastrophes de 18 mois financé par la coopération espagnole a démarré en novembre 2011. Cette intervention vise notamment à donner un rôle central aux femmes dans la préparation communautaire aux désastres.
- Nord Bengal : Depuis mi-2010, ACF a mené une analyse des causes de la malnutrition (NCA), une étude sur le changement climatique et une enquête sur la sécurité nutritionnelle au Nord Bengal. Sur la base d'une évaluation initiale, un projet sur les pratiques d'alimentation des nourrissons et jeunes enfants a démarré fin 2010 et a été mis en place sur toute l'année 2011.

BIRMANIE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	14
Nb d'employés nationaux :	435
Nombre de bénéficiaires :	229 099
Budget en K€ :	4 195 900 €
Liste des bailleurs :	ECHO, EC, UNHCR, SDC, DANIDA, ACF, Fonds Privés, CIAA, UNICEF, PAM, Cartier
Indice de développement humain du PNUD :	149 (sur 187)
Date de création de la mission :	1994

CONTEXTE

Les élections de novembre 2010, le nouveau Parlement, la Constitution votée début 2011, et la désignation d'un nouveau gouvernement civil en mars 2011 sont les signes d'une transition politique. Le 4 avril, le General Than Shwe s'est retiré du poste de commandant en chef des forces armées birmanes. En août 2011, le Président Thein Sein a rencontré Aung San Suu Kyi. Bien que ces évolutions doivent encore se traduire par des faits politiques, la possibilité de changement existe. L'agenda des réformes du Président Thein Sein a été plus rapide que ne le prévoyaient la plupart des analystes, et le pays connaît des changements historiques.

Cependant, la Birmanie reste l'un des pays les plus pauvres d'Asie. Ses importantes ressources naturelles sont contrôlées par les membres de l'ex-junte militaire et leurs fidèles, et l'environnement économique se caractérise par une mauvaise politique économique et un sous-développement rural. Globalement, l'économie est déséquilibrée et marquée par l'inflation, de multiples déficits et un système statistique défaillant. La Birmanie est le troisième pays le plus corrompu au monde. Il s'est vu imposer des sanctions sur les transactions financières par les Etats-Unis, l'Union Européenne, le Canada et l'Australie. C'est le deuxième producteur d'opium après l'Afghanistan.

Un tiers de la population birmane est composée de minorités ethniques qui, malgré leur citoyenneté, ne sont pas sur un pied d'égalité avec la majorité Bamar. Les minorités vivent principalement dans les 7 états du pays (Shan, Kachin, Chin, Kayin, Kayah, Mon, Arakan), entourant 7 zones peuplées majoritairement de Barmars ou de Birmans. Le harcèlement, et la violation des droits de l'homme sont fréquents dans les zones de conflit situées à l'est (Etats de Kayah et Kayin où l'accès est limité) et dans l'état du Nord Arakan - où l'une des politiques les plus discriminatoires au monde a été menée pendant plus de 50 ans envers la minorité musulmane (Rohingyas).

La Birmanie est exposée à une large gamme de risques naturels tels que cyclones, inondations, sécheresses, tremblements de terre, tsunamis, glissements de terrain et incendies saisonniers. Le pays est sujet à des catastrophes naturelles de petite et moyenne ampleur, mais fréquentes.

ACTIVITES

En 2011, les équipes d'ACF en Birmanie ont poursuivi les interventions d'assistance aux Rohingyas et autres populations vulnérables dans l'Etat de l'Arakan dans le domaine de la nutrition, des pratiques de soins, de la sécurité alimentaire et de l'EAH. Ce programme est financé par plusieurs bailleurs, tels qu'ECHO, l'Union Européenne, l'UNHCR et l'ambassade du Danemark.

Une enquête SQUEAC (Semi-quantitative evaluation of access and coverage) permettant d'évaluer la couverture du programme nutrition dans cet Etat de manière qualitative et quantitative a été conduite entre novembre et décembre 2011. L'enquête a permis aux équipes d'ACF d'identifier les faiblesses du programme et les possibilités d'amélioration des activités et de la couverture.

Les activités de soutien aux communautés marginalisées dans le domaine de la sécurité alimentaire et de l'EAH mises en place dans l'Etat du Kayah se sont également poursuivies, grâce à des financements de l'Union Européenne et de la coopération suisse qui en garantiront la mise en place jusqu'à 2014. Ce programme, initié en 2008, vise à créer des bases solides pour le futur développement des régions cibles à travers des activités telles que la construction / réhabilitation de points d'eau, la construction de latrines, l'organisation de sessions de promotion à l'hygiène, l'établissement de banques céréalières, les formations à l'agriculture, dont bénéficieront 4000 familles.

Au cours du dernier trimestre 2011, ACF a mené une enquête préliminaire puis une enquête terrain dans l'Etat du Chin. Les équipes ont visité 47 villages et ont collecté les données sur la vulnérabilité de la population à travers le screening des enfants de moins de 5 ans et des discussions avec les familles. Cette enquête a permis de confirmer la pertinence d'intervenir dans cet Etat au regard des besoins. Une première phase de distribution de nourriture sera mise en place début 2012 en collaboration avec le PAM. Elle sera suivie d'une seconde phase dont les activités seront définies en 2012.

BURKINA FASO



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	5
Nb d'employés nationaux :	112
Nombre de bénéficiaires :	82 074
Budget en K€ :	2 852 022€
Liste des bailleurs :	ECHO, DEVCO, AFD, OFDA, Fondations privées, DFID, Agences de l'eau, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	181 (sur 187)
Date de création de la mission :	2008

CONTEXTE

La situation politique au Burkina Faso est considérée comme calme dans l'ensemble du pays. Cependant, la vigilance reste de mise car cette stabilité politique repose tout de même sur des bases fragiles. En effet au cours du premier semestre 2011, le pays a traversé un épisode de troubles sociaux caractérisés par de violentes manifestations au centre-ouest qui s'est trouvé amplifié par une série de mutineries au sein de l'armée. Il a fallu plus de trois mois au pouvoir pour rétablir l'ordre sur l'ensemble du territoire. Cette crise a mis en évidence le malaise de la société burkinabè mais aussi la fragilité de l'exécutif. Après 3 mois de troubles sociaux, la situation semble revenir à la normale.

Sur le plan socioéconomique, les perspectives sont préoccupantes : l'économie burkinabè, basée pour l'essentiel sur l'agriculture pluviale, risque d'être fortement handicapée par les incidents climatiques récurrents, la stagnation des rendements limités par des techniques de production extensive, un accès difficile aux intrants et l'appauvrissement progressif des sols. Outre ces difficultés économiques, la croissance économique du pays a du mal à suivre une croissance démographique et on assiste, malgré les efforts engagés par les politiques nationales, à une dégradation du niveau de vie de la population ainsi qu'à une stagnation de la qualité des services.

Par ailleurs, la population dans son ensemble est exposée chaque année au moment de la soudure à une insécurité alimentaire saisonnière dont la gravité varie d'une année à l'autre et d'une région à l'autre en fonction des résultats des campagnes agricoles. Depuis, fin 2011, le Burkina a enregistré une baisse de la production agricole en raison des pluies tardives qui ont affecté toute l'Afrique de l'Ouest, ce qui a déclenché une importante crise alimentaire et nutritionnelle dans la région de l'Est au Burkina Faso et dans les pays du Sahel en général. En effet, la région de l'Est (Tapoa et Gnagna) du Burkina Faso demeure une région de forte vulnérabilité économique, alimentaire et nutritionnelle. Les facteurs de cette crise alimentaire sont : 1) un déficit pluviométrique de 12 % à 42% (Gnagna) ; 2) une forte perte en pluvial dans 5 communes sur 8 de la Tapoa avec un impact très important pour les ménages pauvres ; 3) des prix élevés des denrées alimentaires, population déjà affectée par les inondations de 2010 ; 4) des taux de MAG : Tapoa 15% (2011)

ACTIVITES

Au Burkina Faso, en 2011, Action contre la faim a continué de déployer ses opérations non seulement dans l'Est, notamment dans les provinces de la Tapoa de la Gnagna et de la Kompienga, mais également au niveau national avec une action transversale de plaidoyer et une forte stratégie de partenariat.

• En nutrition

Les actions conduites par ACF ont permis l'appui aux services sanitaires nationaux pour la prise en charge de la malnutrition aiguë (formation, appui conseil, supervision conjointe). ACF a financé en 2011 la subvention des soins dans les structures publiques pour tous les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes et allaitantes souffrant de malnutrition aiguë sur 5 aires sanitaires de la Tapoa afin de mesurer la prise en charge financière et son impact sur la malnutrition.

L'approche communautaire à travers la mobilisation des volontaires communautaires pour le dépistage actif de la malnutrition et la sensibilisation des populations aux bonnes pratiques alimentaires a également été renforcée courant 2011. Pour finir, ACF continue d'apporter son appui au GRET pour la réalisation des dépistages dans le district sanitaire de Bogande.

• En sécurité alimentaire

Au cours de l'année 2011, ACF a lancé un projet pilote de surveillance de la sécurité alimentaire, système de surveillance, Listening Post (LP) dans la province de la Tapoa.

ACF a financé sur fonds propres le lancement d'une unité de production locale de farine infantile, ce qui a permis la distribution de ces farines aux enfants des ménages victimes des inondations de 2010.

Après la réponse d'urgence permettant de répondre aux besoins immédiats des familles victimes des inondations de juillet 2010, ACF a initié en avril 2011 un programme LRRD, lien entre urgence, réhabilitation et développement : appui à la réhabilitation, au relèvement économique et à l'amélioration des capacités locales pour réduire l'impact des crises climatiques. Il s'agit d'accompagner les populations des zones sinistrées à travers des activités de relance économique locale, tout en intégrant une dimension de prévention durable des risques climatiques (inondations et sécheresse) dans un contexte sahélien.

Face à la menace de la crise alimentaire, ACF a démarré en 2011 la réalisation d'activités d'atténuation des risques d'insécurité alimentaire ciblant les ménages pauvres et très pauvres affectés par la sécheresse durant l'hivernage 2011.

• En Eau, Assainissement et Hygiène

Dans 13 écoles de la province de la Tapoa : autour des développements d'infrastructures (points d'eau potable et blocs latrines), de comités de gestion des points d'eau, de clubs de santé scolaire, de programmes pédagogiques de promotion des bonnes pratiques d'hygiène ont été mis en place.

Dans les 8 communes de la Tapoa, ACF a démarré un projet sur la Facilité eau (EU) qui prévoit sur 46 mois la réalisation et la réhabilitation de 200 forages, 600 latrines familiales améliorées pour 7'800 personnes, l'appui aux municipalités pour la mise en œuvre des Plans Communaux d'approvisionnement en Eau Potable et d'assainissement qui permettrait d'assurer un accès durable à des infrastructures d'approvisionnement en eau potable pour 60'000 personnes et également de favoriser l'amélioration durable des connaissances et pratiques en matière d'hygiène de vie de 356 700 bénéficiaires.

CÔTE D'IVOIRE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	15
Nb d'employés nationaux :	180
Nombre de bénéficiaires :	446 133
Budget en K€ :	6 087 300 €
Liste des bailleurs :	ECHO, ACF, DFID, SDC, MAE, UNICEF, PAM, FAO, EUROPAID
Indice de développement humain du PNUD :	170 (sur 187)
Date de création de la mission :	2002

CONTEXTE

La Côte d'Ivoire a été secouée depuis la fin des années 90 par des crises politiques à répétition. Suite aux résultats du deuxième tour des élections présidentielles qui s'est tenu le 28 novembre 2010, le pays est entré dans une nouvelle crise politico-militaire (de novembre 2010 à avril 2011). Les tensions se sont rapidement transformées en combats localisés entre deux forces armées celle du président sortant et celle du président élu, combats souvent accompagnés de nombreuses exactions sur la population civile, de pillages, et de destructions conduisant environ 200 000 personnes à se réfugier dans les pays voisins et plusieurs centaines de milliers de déplacés internes.

Aujourd'hui la situation sécuritaire s'est améliorée même si quelques poches d'insécurité persistent. Les enjeux ci-dessous, devront être maîtrisés rapidement pour stabiliser le pays :

- La Réforme du Secteur de la Sécurité, et en particulier le processus Désarmement, Démobilisation et Réinsertion (DDR), l'intégration des ex-FAFN au sein des Forces Républicaines de Côte d'Ivoire (FRCI), la problématique des ComZones autrefois « gouverneurs » des régions Centre, Nord et Ouest (CNO) à laquelle se greffe la problématique des Dozos et autres ex miliciens
- La réconciliation, et notamment la contribution de la commission Dialogue Vérité et réconciliation (CDVR) à ce processus, le rôle de la CPI, la gestion de la problématique foncière et des risques de tensions ethniques, et la problématique des réfugiés (pro Gbagbo principalement) au Ghana

Afin de répondre aux besoins des populations victimes du conflit post électoral de novembre 2010 à avril 2011, ACF a mis en place un programme important et multisectoriel d'urgence à Abidjan et dans l'Ouest, concentré dans un premier temps dans les zones d'accueil des déplacés (axe Man-Mahapleu-Danané-Zouan Hounien et le camp de Duékoué) et dans un deuxième temps le long de la frontière libérienne (Danané-Zouan Hounien-Toulépleu).

ACTIVITES

• **En Nutrition et Santé**, ACF est intervenue en priorité et en urgence dans les régions des Montagnes et du Moyen Cavally et a apporté un soutien au redémarrage opérationnel de 37 structures de santé des départements de Danané et Zouan Hounien où ces structures ont bénéficié d'un support technique renforcé pour les activités de prise en charge des cas de malnutrition aiguë sévère selon le nouveau protocole national. En outre, ACF a procédé à la formation d'agents de santé (médecins, infirmiers, aides-soignants...) à ce protocole de prise en charge de la malnutrition, au dépistage et au référencement de la malnutrition aiguë, ainsi qu'à la sensibilisation des populations. Un appui a également été apporté aux directeurs de district afin de renforcer leur coordination et le suivi des activités.

Dans la région des Savanes, ACF poursuit son programme de prévention de la malnutrition en cours depuis 2010. Ce programme, mis en œuvre dans 8 villages, vise à valoriser les bonnes pratiques alimentaires en utilisant des produits locaux.

• **En Eau hygiène et assainissement**, dès février 2011, à travers une stratégie de réponse d'urgence de type communautaire, ACF est intervenue dans la région des Montagnes (départements Tonkpin et Guemon), afin d'améliorer l'accès à l'eau potable des populations déplacées et des communautés hôtes et d'éviter les risques sanitaires par la mise en place de bonnes pratiques d'hygiène et d'assainissement. A partir d'avril 2011, ACF a également procédé dans les centres de santé des districts sanitaires de Danané et Zouan Hounien à des réhabilitations, des constructions d'aires de déchets médicaux et des formations du personnel à la bonne utilisation de ces aires des déchets et à la désinfection au chlore. En partenariat avec l'ONG locale Limpia, une réponse d'urgence a été apportée aux besoins d'accès à l'eau, d'assainissement et d'hygiène des populations déplacées du site de la Mission Catholique de Duékoué à travers l'installation d'équipements d'approvisionnement en eau, de latrines, de points de lavage des mains, et d'activités de chloration de l'eau, de promotion à l'hygiène et de gestion des déchets.

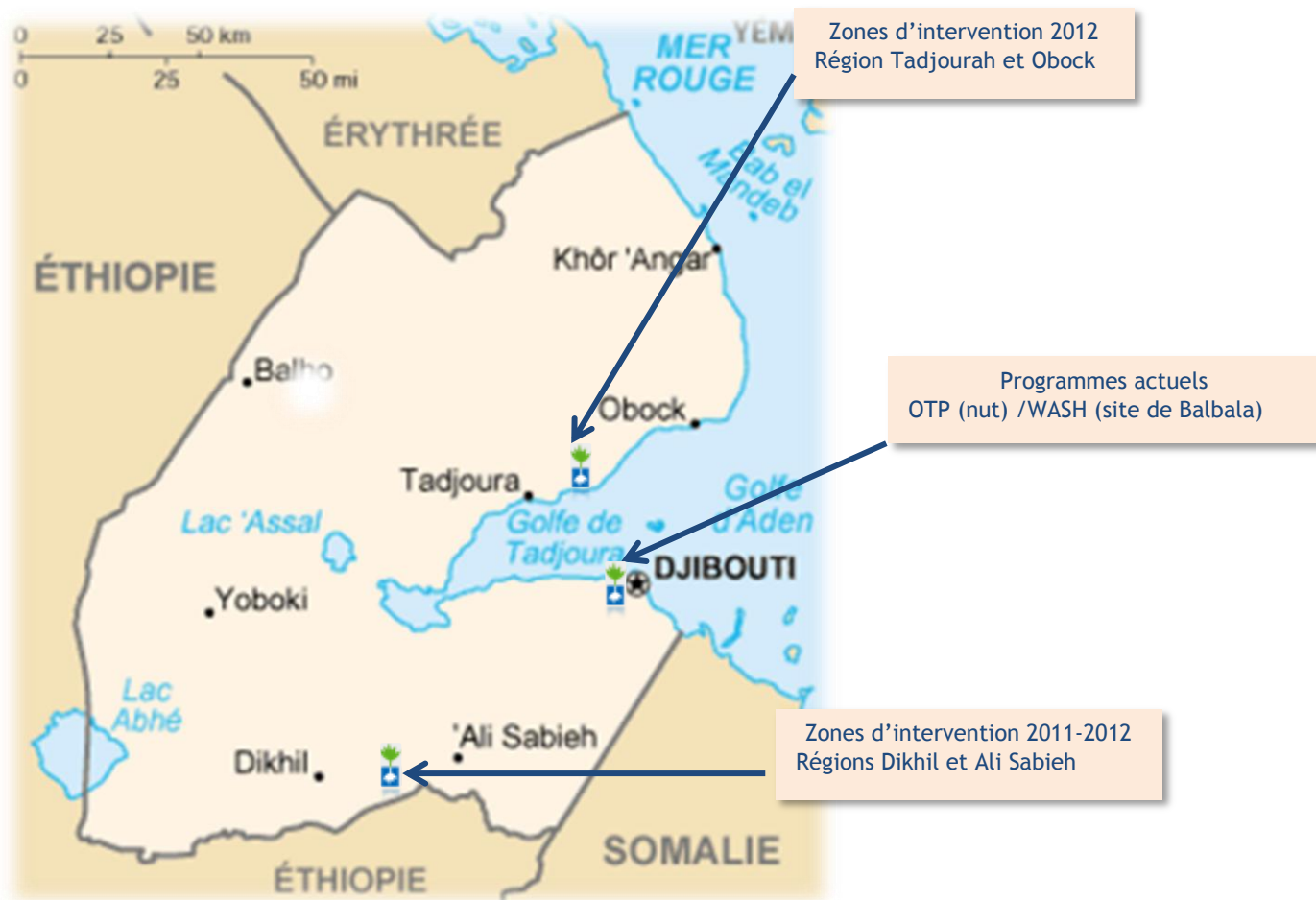
Dans sa stratégie de réponse aux urgences épidémiques, ACF a, en collaboration avec le Ministère de la Santé et de la lutte contre le Sida, apporté une réponse d'urgence à l'épidémie de choléra qui a touché Abidjan. Cette réponse était basée sur trois axes : 1) sensibilisation et communication, 2) désinfection et distribution de kits de traitement de l'eau ; 3) formation de mobilisateurs et de conseillers extra scolaires et activités coopératives (CESAC) sur les voies de transmission du choléra et mesures à prendre.

• **En Sécurité alimentaire et moyens d'existence**, ACF a organisé des distributions de biscuits énergétiques NRG5 à Abidjan et à Guiglo afin de répondre en urgence à la crise postélectorale. Dans le but de réduire les risques de dégradation de la situation nutritionnelle de près de 7000 enfants de moins de trois ans et femmes enceintes et allaitantes, ACF a également mis en place 13 cantines à Duékoué, à Danané et à Mahapleu.

Pour venir en aide en priorité aux populations les plus vulnérables affectées par la crise, ACF a procédé en partenariat avec les commerçants locaux à la distribution de coupons alimentaires destinés à améliorer la consommation et la diversité alimentaire des ménages de Danané, Mahapleu et Abidjan et de Bin Houyé. Ce partenariat avec les commerçants a permis la redynamisation des marchés locaux et de l'économie locale.

En partenariat avec le Programme Alimentaire Mondial et l'opérateur téléphonique MTN, ACF a mis également en œuvre une opération d'urgence de cash transfert inconditionnel pour améliorer les conditions de vie et la consommation alimentaire de 10 444 ménages des communes de Yopougon et Abobo à Abidjan.

DJIBOUTI



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	7
Nb d'employés nationaux :	58
Nombre de bénéficiaires :	2 192
Budget en K€ :	835 500 €
Liste des bailleurs :	ECHO, ACF, Ambassade du Canada, Gouvernement Français (CDC)
Indice de développement humain du PNUD :	165/187
Date de création de la mission :	2011

CONTEXTE

Deux Djibouti coexistent : un milieu urbain commercial et moderne tourné vers l'extérieur, où s'entassent entre 70 et 80% de la population (Djibouti-ville abrite à elle seule 65% de la population), et le milieu rural doté d'une économie de subsistance et d'un accès aux infrastructures, aux services et aux marchés limités.

L'économie djiboutienne reposant à 80% sur le secteur des services (80%) a connu au cours des deux dernières décennies une évolution perturbée par la succession de crises politiques (guerres régionales, conflit armé) et de chocs économiques (dus aux sécheresses, notamment) qui se sont traduits par une dégradation continue de la compétitivité du pays. La faiblesse du secteur primaire entraîne une dépendance du monde extérieur pour la grande majorité des denrées alimentaires : 90% de la nourriture doit être importée.

Une prise en charge de la malnutrition limitée et insuffisante au regard de la situation sanitaire

La faiblesse structurelle du système de santé se caractérise par un manque de formations de qualité et d'une faible coordination des acteurs.

En milieu urbain, tous les indicateurs nutritionnels et de santé sont dans le rouge. Dans les quartiers de Balbala, le taux de MAG est de 20.8% dont 8.2% de MAS.

En zone rurale, la situation nutritionnelle des moins de 5 ans est caractérisée par un taux de MAG de 11,4%, dont un taux MAS de 1,3%. Les pathologies les plus fréquentes dans ces localités sont la malnutrition aiguë chez les enfants de moins de 5 ans, les diarrhées, la tuberculose et les infections respiratoires aiguës. La couverture sanitaire n'y est pas suffisante et de nombreuses populations rurales ne se rendent pas dans les postes de santé pour cause d'éloignement, d'absence de personnel qualifié et enfin du fait des frais de santé.

Des causes sous-jacentes qui exposent chroniquement les groupes vulnérables à la malnutrition

On constate une vulnérabilité élevée et croissante des communautés pastorales en matière de sécurité alimentaire, résultant de plusieurs chocs cumulés (manque chronique de pluie des dernières années ; augmentation constante du prix des denrées alimentaires). Ces difficultés ont diminuées la résilience des nomades dépendant fortement de l'assistance alimentaire ce qui a pour conséquence l'accélération de l'exode rural et l'augmentation du chômage déjà très important en milieu urbain.

La majeure partie du pays souffre d'un manque d'eau que ce soit à usage domestique ou agricole. L'accès limité à l'assainissement et la faible connaissance des bonnes pratiques d'hygiène induisent une occurrence élevée des maladies diarrhéiques, première cause de consultation et de décès parmi les enfants de moins de 5 ans.

Une population exposée aux désastres et une faible capacité de réponse

Si l'extrême pauvreté est l'une des principales causes de la vulnérabilité des populations, elle est aggravée par les désastres naturels. Les principaux risques de catastrophes auxquels s'exposent les communautés sont liés à la sécheresse, la désertification et aux inondations.

Malgré l'existence d'un comité interministériel de gestion des risques au niveau national et régional, le manque de ressources humaines rend impossible l'anticipation d'une intervention d'urgence en cas de catastrophe.

ACTIVITES

Suite à l'urgence Corne de l'Afrique déclenchée en juillet 2011, la stratégie de renforcement des capacités au Ministère de la Santé a été complétée par une intervention directe dans le traitement de la malnutrition aiguë pour venir en aide aux populations les plus vulnérables.

- **Traitement direct de la malnutrition aiguë dans la zone périurbaine de Balbala (Djibouti ville)**
 - Afin d'améliorer le statut nutritionnel des enfants de moins de 5 ans victimes de malnutrition aiguë sévère, ACF a repris la gestion de 6 centres ambulatoires de la ville de Djibouti.
- **Renforcement des capacités techniques et opérationnelles du ministère de la santé pour une meilleure prise en charge de la malnutrition aiguë affectant les populations de moins de 5 ans.**
 - Mise en œuvre de formations sur les différents aspects de la prise en charge de la malnutrition aiguë pour le personnel de santé des 6 centres de santé précités.
 - Elaboration d'une stratégie de mobilisation communautaire en partenariat avec les autorités administratives et formation communautaire au dépistage et référencement des enfants malnutris.
- **Réduction de l'incidence de la morbidité et de la mortalité liées aux maladies hydriques des populations vulnérables de la zone périurbaine de Balbala (Djibouti ville)**
 - Amélioration de l'accès à l'eau potable des populations les plus vulnérables à travers la mise en place de citernes, la création et le soutien de comités de gestion des points d'eau.
- **Identification des vulnérabilités des communautés agropastorales afin de lancer un programme de réduction des risques aux désastres au niveau national, régional et local face aux désastres.**

ÉTHIOPIE

Région Amhara Zone de Wag Himra

- Nutrition
- Eau, Assainissement et Hygiène

Région SNNP Zone de Sidama

- Sécurité alimentaire
- Eau, Assainissement et Hygiène
- Urgence alimentaire

Région SOMALI Zone de Korahe

- Nutrition
- Eau, Assainissement et Hygiène
- Distribution d'eau d'urgence
- Sécurité alimentaire / Santé Animale d'urgence

Zone de Liben

- Nutrition (camps de réfugiés de Dolo Ado)

Region OROMIYA, Zone de Borena

- Gestion des Risques de Catastrophes

DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	9
Nb d'employés nationaux :	366
Nombre de bénéficiaires :	297 859
Budget en K€ :	4 409 300 €
Liste des bailleurs :	ECHO, ACF, OCHA, Union Européenne, Ambassade du Canada, Coopération espagnole, AFD
Indice de développement humain du PNUD :	174/187
Date de création de la mission :	1983

CONTEXTE

Les sécheresses périodiques sévères continuent d'exposer à l'insécurité alimentaire une partie des 80 millions d'habitants de l'Éthiopie. La communauté internationale et le gouvernement éthiopien n'ont pas encore abouti dans la lutte contre la pauvreté chronique du pays. En l'absence de ressources économiques et sociales, certains foyers sont démunis face à des phénomènes tels que la sécheresse et doivent vendre leurs biens, compromettant leur état de santé et augmentant leur vulnérabilité à toute situation d'urgence. Ce cycle, combiné à des conflits et au manque de gouvernance, caractérise le contexte humanitaire de l'Éthiopie.

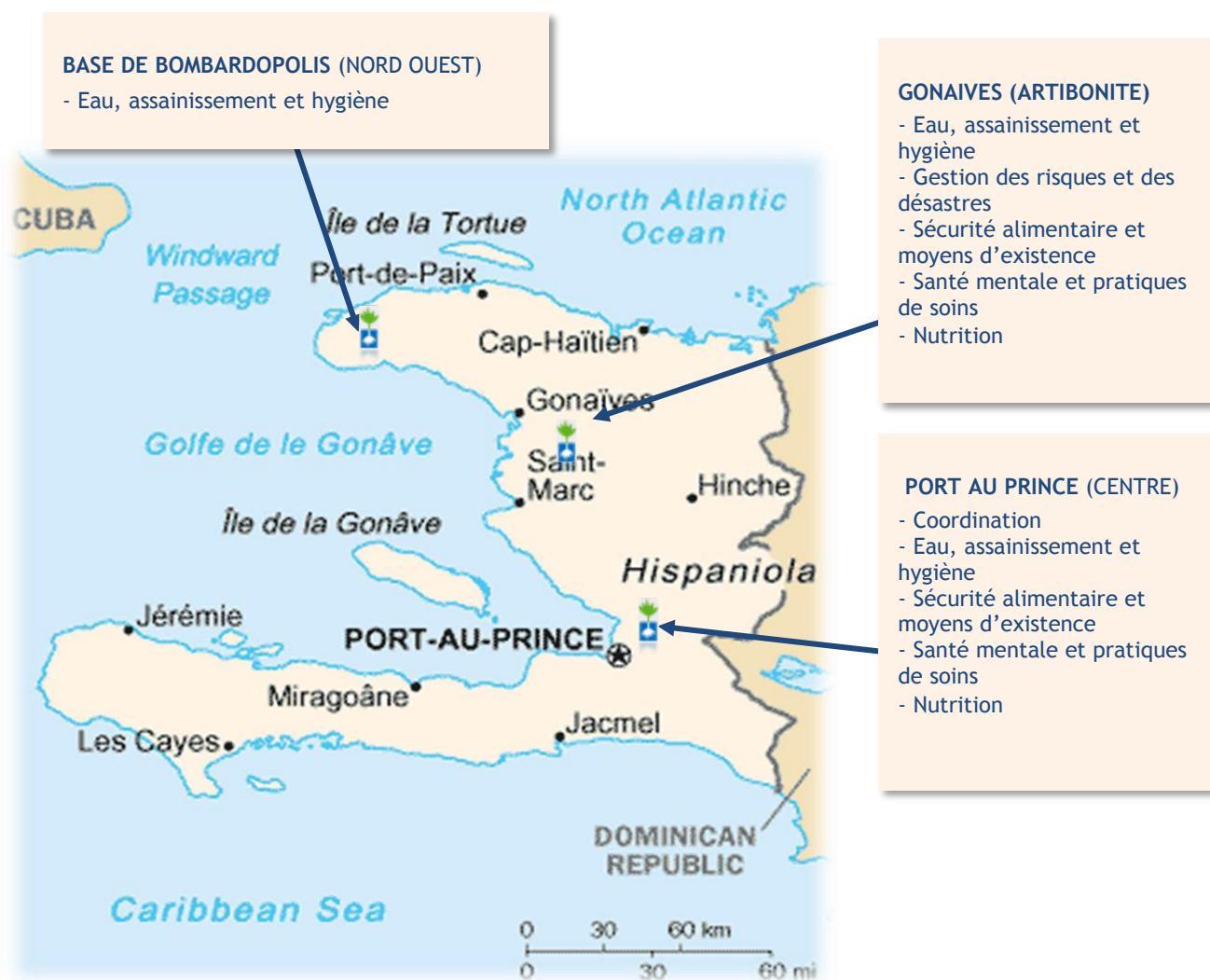
En Éthiopie le gouvernement exerce un contrôle sur tous les aspects de la réponse humanitaire, de l'identification des besoins à la mise en œuvre des activités. Ce contexte tend à réduire l'espace humanitaire.

En outre, la crise humanitaire et l'instabilité politique dans la Corne de l'Afrique affectent la sécurité en Éthiopie. Les relations avec l'Érythrée sont tendues et peuvent se transformer en hostilités à tout moment. Les limitations du Gouvernement Fédéral de transition en Somalie et les pressions exercées par les mouvements islamistes dans ce pays ont augmenté les tensions le long de la frontière. On compte plus de 250 000 réfugiés dans le pays, chiffre qui devrait augmenter avec les nouveaux arrivants originaires de Somalie, du Sud Soudan et d'Erythrée. Bien que l'importance de cette population particulière ne soit pas comparable à la population nécessitant l'assistance humanitaire dans l'ensemble du pays, le taux de malnutrition observé des réfugiés somaliens en Éthiopie est extrêmement élevé - lors de la dernière enquête nutritionnelle en décembre 2011 sur le camp de Hylawein, 31% des enfants de moins de 5 ans souffraient de malnutrition aiguë modérée et 19%, de malnutrition aiguë sévère.

ACTIVITES

- **Réponse nutritionnelle d'urgence face à l'afflux de réfugiés somaliens dans le camp d'Hylawein (Dollo Ado)**
 - Détection et traitement de la malnutrition aiguë modérée des enfants de moins de 18 ans et des femmes enceintes et allaitantes à travers la gestion de 3 centres d'alimentation complémentaire et la formation de travailleurs de santé communautaire.
 - Prévention de la malnutrition aiguë à travers un soutien nutritionnel et psychosocial aux femmes enceintes et allaitantes au sein de 3 centres mères/bébés.
 - Prévention de la malnutrition aiguë modérée à travers des activités de distribution alimentaire ciblée pour les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes et allaitantes.
- **Réponse aux situations d'urgence nutritionnelle et hydrique suite aux désastres d'origine humaine ou naturelle**
 - Nos activités de traitement de la malnutrition aiguë des enfants de moins de 5 ans et des femmes enceintes et allaitantes a été étendu à 8 villages supplémentaires (région Somali) ainsi que dans la région d'Ahmara.
 - Mise en place de distribution d'eau par camions pour soulager les populations pastorales face aux pénuries d'eau (région Somali).
 - Traitement (vaccination et déparasitage) de bovins et d'ovins appartenant aux pasteurs (Région Somali) et programme d'abattage d'urgence à Moyale.
- **Restauration des moyens de subsistance des populations vulnérables et renforcement de la résilience sur le long terme**
 - Amélioration de l'accès à l'eau et aux infrastructures sanitaires (Régions Somali, Ahmara) formation à la gestion des points d'eau (Région Ahmara) et formations aux pratiques d'hygiène (Région Somali).
 - Amélioration de la production et de la productivité des populations agro-pastorales à travers la distribution de semences et d'outils ainsi que la mise en place de formations sur les cultures de légumes.
 - Poursuite du programme de résilience des populations pastorales et agro-pastorales face aux sécheresses à travers des formations et l'identification d'activités de mitigation (Région Oromiya).

HAÏTI



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	33
Nb d'employés nationaux :	478
Nombre de bénéficiaires :	920 630
Budget en K€ :	12 686 300 €
Liste des bailleurs :	UNICEF, ECHO, SIDA, EuropeAid, FAO, CIDA, PAM, OFDA, OCHA, AELB, Argenteuil, Conseil Régional d'Ile-de-France, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	158 (sur 187)
Date de création de la mission :	1985

CONTEXTE

Près de 2 ans après le séisme qui a frappé Port au Prince et ses environs, la population subit encore les conséquences de la catastrophe et les conditions de vie demeurent précaires. A cette catastrophe s'est ajoutée depuis octobre 2010 une épidémie de choléra qui a amplifié de manière extraordinaire la gravité de l'état dans lequel se trouve le pays. Fin 2011, plus d'un an après le début de l'épidémie, on comptabilise plus de 522 335 cas dans le pays, dont 7 001 décès.

L'exode rural et les difficultés liées à la croissance urbaine (urbanisation sauvage, bidonvilles, déficits d'assainissement et drainage) se renforcent. De ce fait, l'accès aux services sociaux de base est très inégalitaire et réservé aux plus favorisés de Port au Prince. La faiblesse des politiques nationales ne permet pas de mettre en œuvre des stratégies de développement cohérentes.

Fin 2011, on comptait toujours plus de 500 000 personnes déplacées. Malgré la volonté politique de trouver une solution, les camps spontanés de Port-au-Prince perdurent en l'absence de plan de reconstruction de logements et de règlement de la question du foncier.

Suite au second tour des élections présidentielles en mars 2011, Michel Martelly, nouvelle figure politique dans le pays, a été élu président. Cependant, fin 2011, l'Etat reste toujours faible et se voit dans l'obligation de se soumettre aux décisions de la Communauté Internationale afin de bénéficier de l'aide promise après le séisme. Le président Martelly, bien que peu favorable aux interventions internationales, n'aura pas les moyens de se passer de l'aide étrangère. On assistera donc certainement à un renforcement progressif du contrôle et de la coordination des organismes étrangers, favorisé par la diminution de leur nombre.

ACTIVITES

La stratégie 2011 à Port-au-Prince portait sur une sortie de l'urgence vers une transition et des activités plus pérennes :

- Approche « par quartier » : arrêt des distributions d'eau par camion dans les camps de déplacés et mise en place d'un projet de gestion communautaire de l'eau ;
- Arrêt du programme de soutien aux personnes en détresse ;
- Transition d'un programme de nutrition et santé mentale d'urgence vers un programme de renforcement des compétences des centres de santé soutenus.

Les activités d'ACF se sont par ailleurs orientées sur les axes suivants:

- **Fermeture de la base de Port-de-Paix et ouverture à Bombardopolis (Département Nord-Ouest)**

Ouverte en 1991, la base de Port-de-Paix a été fermée en mars 2011 à l'issue d'un programme de réduction des risques. Une nouvelle base a été ouverte à Bombardopolis dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme Facilité Eau qui vise à augmenter la couverture en points d'eau et en installations sanitaires de la zone.

- **Réponse à l'épidémie de choléra**

Les opérations de lutte contre le choléra ont été poursuivies tout au long de l'année avec un haut niveau d'activité, notamment en Artibonite. Les activités ont consisté à distribuer des kits hygiène, chlorer des points d'eau et sensibiliser les populations aux bonnes pratiques d'hygiène.

- **Relance des projets argent contre travail en Artibonite**

Un programme d'argent contre travail a démarré en 2011 et vise à mettre en place une réponse aux besoins individuels des familles les plus vulnérables de la région mais également à entretenir et développer les infrastructures locales.

- **Mécanisme de Réponse Rapide et Gestion des Risques et des Désastres en Artibonite**

Dans le cadre de la stratégie de Gestion des Risques et des Désastres d'ACF, deux programmes ont été mis en œuvre: un programme de réponse rapide aux urgences ayant pour objectif d'atténuer les risques liés à l'occurrence de catastrophes naturelles ainsi qu'un programme de renforcement des capacités de la Direction de la Protection Civile haïtienne.

- **Coupons alimentaires et production maraîchère à Port-au-Prince**

La mission a initié un projet de distribution de coupons alimentaires dans la capitale. Cette approche, déjà privilégiée après le séisme, consiste à permettre aux bénéficiaires d'accéder à de la nourriture variée via la distribution de coupons et promeut ainsi la production et la relance économique. En outre, le programme développe une approche innovante de production maraîchère à domicile en milieu urbain, visant à encourager la diversification alimentaire.

INDE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	2
Nb d'employés nationaux :	5
Nombre de bénéficiaires :	1 140
Budget en K€ :	235 000 €
Liste des bailleurs :	ACF
Indice de développement humain du PNUD :	134 (sur 187)
Date de création de la mission :	2010

CONTEXTE

L'Inde est la démocratie la plus peuplée au monde et l'une des plus vastes économies. Le pays a enregistré un niveau de croissance économique de 6%-9% durant chacune de ces cinq dernières années et de 7,2% en 2011¹, mais il rencontre également des défis énormes en matière de développement. La pauvreté, la faim, la malnutrition, la croissance démographique rapide, les poches de faible gouvernance et la défaillance des systèmes de santé et des indicateurs représentent de sérieux défis pour le pays.

L'Inde comptabilise 54% des décès d'enfants de moins de 5 ans dans le monde principalement à cause de la malnutrition. De plus, une personne pauvre sur trois dans le monde est un Indien, de même qu'une personne illettrée sur trois. Le taux de mortalité maternelle est également très élevé, de nombreux Etats ayant un taux plus élevé qu'en Afrique Subsaharienne.

Un autre défi en matière de développement est lié aux groupes socialement discriminés, pour des raisons de caste, d'ethnie, de religion ou de genre. A titre d'exemple, la prévalence des enfants de moins de 5 ans ayant une insuffisance pondérale est plus élevée parmi les castes et les tribus les moins considérées avec 47,9% et 54,5% respectivement, par rapport à la moyenne nationale de 42,5%.

Les Etats du Rajasthan et du Madhya Pradesh (M.P.) figurent parmi ceux qui ont les pires indicateurs nutritionnels. On estime à 20% le nombre d'enfants qui souffrent d'émaciation au Rajasthan (Enquête Nationale sur la Santé des Familles 3, 2006), alors qu'au M.P. environ 60% des enfants de moins de 5 ans ont une insuffisance pondérale (NFHS 3, 2006).

Les ONGs locales sont fortement implantées au Rajasthan et au M.P., mais la plupart font du plaidoyer en faveur des droits de l'homme, très peu s'occupent des situations d'émaciation et aucune ne travaille sur le traitement de la malnutrition aiguë sévère.

ACTIVITES

En 2011, ACF en Inde a axé principalement ses échanges et ses travaux sur la nutrition et sur la mise en place d'un programme de Prise en charge à base Communautaire de la Malnutrition Aiguë (PCMA) dans les états du Rajasthan et du Madhya Pradesh.

Par l'intermédiaire de notre bureau de liaison de Dehli en cours de constitution, des partenariats ont été établis avec deux ONGs locales pour mettre en place ces activités : CECOEDECON au MP et Rajasthan, et Seva Mandir au Rajasthan. Suite à la signature de ces accords, les formations du personnel des ONGs ont débuté fin juin.

Le Gouvernement Indien n'ayant pas autorisé l'utilisation d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi, les équipes n'ont pas pu mettre en place la totalité des activités prévues et ont dû se concentrer uniquement sur deux axes : la mobilisation communautaire, et le support à la gestion des enfants malnutris modérés. Les activités de support au traitement hospitalier n'ont pas pu être mises en place du fait de l'absence d'agrément opérationnel avec les autorités en charge.

En 2011, ACF en Inde s'est également investie dans l'organisation de plusieurs formations en *Nutrition en Urgence* pour des représentants du gouvernement et des ONGs. En octobre, une formation a été conduite au Rajasthan auprès de 22 personnes (8 représentants d'ONGs locales, 5 d'ONGs internationales, 4 du gouvernement du Rajasthan, 1 d'ECHO, 2 freelances et 2 étudiants). Suite au succès de cette session, ECHO a demandé à ACF de participer, en tant qu'expert, au "ECHO South Asia Annual Regional Meeting" qui a eu lieu à Katmandu en décembre 2011, et d'animer une session de formation pour 15 membres de son équipe sur les mêmes problématiques de *Nutrition en Urgence*.

¹ World Economic Outlook 2012.

INDONÉSIE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	1
Nb d'employés nationaux :	25
Nombre de bénéficiaires :	31 101
Budget en K€ :	919 000 €
Liste des bailleurs :	Aqua, Tyco, ACF, AECID, CDC, HRF
Indice de développement humain du PNUD :	124 (sur 187)
Date de création de la mission :	1997

CONTEXTE

L'Indonésie est un pays à revenu moyen, ayant des taux de croissance annuels d'environ 6 % (6,5% en 2011²). Selon les prévisions économiques, il sera classé parmi les principaux pays émergents en 2015-2020. Malgré cela, l'Indonésie poursuit sa lutte contre la pauvreté (13,33 % ou environ 31 millions de personnes), contre le chômage (4 % ou environ 8 millions de personnes, BPS, 2010), contre les infrastructures inadéquates, la corruption et une inégalité de répartition des ressources entre les régions.

Les inégalités entre riches et pauvres (régions et populations) sont particulièrement évidentes en matière d'accès aux soins médicaux. Les mêmes disparités existent entre les provinces dans le domaine de la malnutrition. Même si la moyenne nationale des enfants ayant une insuffisance pondérale est de 17,9 %, 9 des 33 provinces ont des taux d'insuffisance pondérale qui dépassent le seuil critique de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) (de 30%), notamment le Nusa Tenggara Timur (NTT) où sont déployées les activités d'ACF.

La plupart des cas sont concentrés dans les zones rurales des provinces de l'Est de l'Indonésie. En général, la malnutrition est souvent associée à la pauvreté (le NTT est l'une des 6 provinces les moins développées d'Indonésie : insuffisance pondérale de 29,4 % et retard de croissance de 58,4 %).

Les principaux facteurs à l'origine de cette situation sont l'insécurité alimentaire (en raison de la pauvreté des ressources en eau souterraine, des sols pauvres, de la topographie difficile et du manque de connaissances agricoles), l'insuffisance de l'apport alimentaire, les conditions météorologiques incertaines et la faiblesse de l'accès à l'eau, à l'assainissement et aux services de santé.

ACTIVITES

En 2011, les équipes d'ACF en Indonésie se sont concentrées sur le suivi des projets à Yogyakarta en réponse à l'éruption du volcan Merapi et elles ont poursuivi les activités en Eau, Assainissement et Hygiène dans le Timor occidentale (NTT).

La première phase de la réponse à l'urgence suite à l'éruption du volcan Merapi, mise en place fin de 2010 et financée par la coopération espagnole et le Centre de Crise, s'est poursuivie jusqu'à fin juillet 2011 grâce à un financement obtenu auprès d'OCHA (HRF). Cette seconde phase de l'intervention comprenait des activités en nutrition et en pratiques de soins visant à améliorer la qualité des services de soins et de santé apportés aux enfants de moins de 5 ans et des femmes enceintes et allaitantes touchées par l'éruption. Cet objectif a été atteint à travers la formation d'acteurs de santé locaux.

Au Timor, la troisième phase du projet d'EAH (commencé en 2007) s'est achevée en février 2011. Une quatrième phase s'en est suivie et continuera en 2012. Ce programme vise à améliorer l'accès à l'eau potable pour 41,400 personnes dans 2 districts de la province à travers le support et le renforcement des capacités des autorités locales et des communautés.

En août 2011, une évaluation de la situation nutritionnelle a été menée par ACF dans la zone du Timor occidental en vue de l'ouverture d'un projet de Prise en charge à base Communautaire de la Malnutrition Aiguë (PCMA). Le rapport a mis en évidence que dans les districts de TTS et Kupang si la prévalence de malnutrition aiguë sévère est assez faible, les structures sanitaires locales auraient vraiment besoin d'être renforcées. Cette évaluation a permis d'accroître les connaissances d'ACF sur la région afin de mieux se positionner par rapport aux besoins en nutrition en 2012.

² ² World Economic Outlook 2012.

LIBÉRIA

Comté de Lofa

Amélioration de l'accès à l'eau et renforcement des capacités de Gwei

Comtés de Bong et Margibi

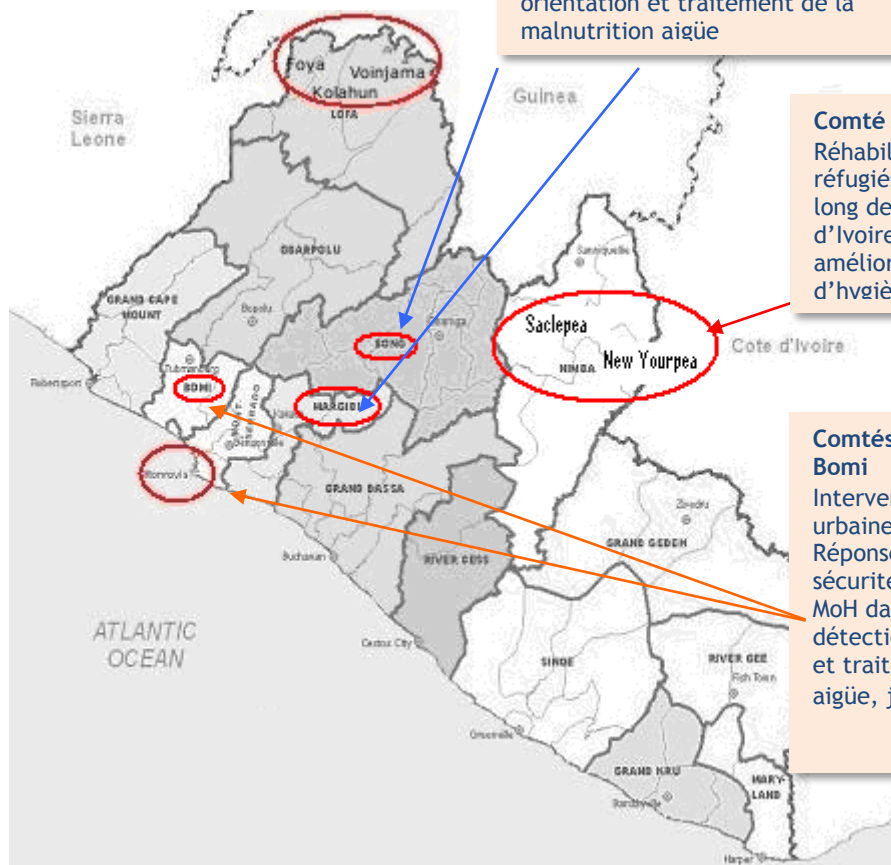
Intervention rurale.
Nutrition : Soutien au MoH dans la prévention, détection précoce, orientation et traitement de la malnutrition aigüe

Comté de Nimba

Réhabilitation des populations de réfugiés dans le camp de Bahn et le long de la frontière avec la Côte d'Ivoire accès à l'eau et amélioration des pratiques d'hygiène

Comtés de Montserrado et Bomi

Interventions urbaines et péri-urbaines
Réponse intégrée nutrition/ sécurité alimentaire : aide à MoH dans la prévention, détection précoce, orientation et traitement de la malnutrition aigüe, jardins potagers



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	6
Nb d'employés nationaux :	112
Nombre de bénéficiaires :	83 423
Budget en K€ :	3 254 000 €
Liste des bailleurs :	ECHO, EU, HCR, Unicef, SDC, ACF, Entreprises privées, Hogan levels
Indice de développement humain du PNUD :	182/187
Date de création de la mission :	1990

CONTEXTE

Le Libéria a été ravagé par des épisodes de guerre de 1989 jusqu'aux accords de paix d'Accra en 2003. Aujourd'hui le Libéria essaie de faire face aux nombreux besoins non satisfaits de la population et aux problèmes rencontrés par le pays au sortir de la guerre, où la corruption et les intérêts personnels ont été de règle pendant des années.

Depuis décembre 2010, à la suite d'une crise politique en Côte d'Ivoire, près de 170 000 personnes se sont réfugiées à l'Ouest du Libéria. Les conditions déjà misérables des populations à la frontière libérienne ont été aggravées par la présence des réfugiés.

Au niveau international, la scène politique libérienne est tenue fermement par la Présidente Ellen Johnson Sirleaf qui a été réélue en novembre 2011 pour un second mandat de 5 ans.

Au niveau local, le gouvernement n'est pas encore en mesure de fournir correctement les services essentiels. Le niveau élevé du chômage est un facteur puissant de déstabilisation et les questions humanitaires demeurent :

- **La faiblesse de la disponibilité et de l'accès aux services de base :** dans le système de santé délabré du Libéria, le manque d'eau potable (25 % de la population a accès à de l'eau potable), la faiblesse du système sanitaire (15 % de la population a accès à un assainissement adapté) et les mauvaises pratiques d'hygiène sont des causes très importantes de mortalité.
- **Une population urbaine hautement vulnérable :** Un tiers de la population totale du Libéria vit dans l'agglomération de Monrovia. L'urbanisme n'existe presque pas et plusieurs zones ont une population dense bien qu'elles ne soient pas adaptées à un habitat humain. Avec des niveaux de chômage sur le marché officiel du travail estimés aux environs de 80 % de la population, il est extrêmement difficile pour les populations les plus vulnérables d'avoir une sécurité alimentaire tout au long de l'année. La malnutrition dans l'agglomération de Monrovia reste un problème. La médiocrité des conditions sanitaires et le manque de pratiques de soins augmentent le risque de détérioration de la situation nutritionnelle des enfants de moins de 5 ans.
- **Une population rurale à laquelle il n'est pas facile d'accéder :** le manque d'axes de communication adaptés met en danger le développement du commerce, augmentant les prix de tous les articles. Le réseau extrêmement limité des routes rurales met en danger à la fois l'accès aux services et la capacité du gouvernement à servir le pays.

ACTIVITES

En 2011, ACF a poursuivi sa stratégie d'adaptation de ces activités afin d'accompagner au mieux le développement du pays tout répondant à la crise provoquée par l'afflux d'environ 90 000 réfugiés Ivoiriens dans le Nimba.

- **Assistance aux réfugiés Ivoiriens et populations hôtes dans le Nimba :**
 - Réponse aux besoins en eau/assainissement et hygiène d'environ 6 000 réfugiés du camp de Bahn ainsi qu'aux réfugiés et aux populations hôtes situés à la frontière Ivoirienne.
 - Intervention sur les zones frontalières en support à 6 centres de santé gérés par le Ministère de la Santé afin d'améliorer la capacité du traitement nutritionnel.
- **Amélioration de la prise en charge du traitement de la malnutrition aigüe à travers le renforcement des capacités du Ministère de la santé au niveau central, décentralisé et communautaire**
 - ACF mène des actions de plaidoyer pour inscrire la Nutrition à l'agenda des politiques de santé, et forme directement le personnel du Ministère de la santé (MoH). ACF soutient le MoH à la fois au niveau des comtés (Bong, Margibi, Montserrado et Nimba) à travers les County Health Team et au niveau central grâce à la présence d'un salarié au sein du ministère.
- **Renforcement du programme intégré visant le management et la prévention de la malnutrition en milieu urbain (Greater Monrovia)**
 - Soutien et formation technique au traitement de la malnutrition aigüe au sein de 12 centres de santé.
 - Formation des communautés à la détection de la malnutrition aigüe.
 - Distribution de semences et d'outils et formation à la gestion de jardins potagers à 230 ménages dont un enfant victime de malnutrition aigüe a été traité au sein d'un des 12 centres de santé.
- **Amélioration de l'accès à l'eau dans le Lofa à travers le renforcement de capacité de Gwei (ONG locale)** notamment sur le volet infrastructure, ainsi qu'avec des petites entreprises pour l'entretien des points d'eau.

MADAGASCAR



ANTANANARIVO

- Coordination

BETIOKY

- Sécurité alimentaire
- Nutrition
- Santé mentale/pratiques de soins
- Eau, hygiène et assainissement

DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	2
Nb d'employés nationaux :	N/A
Nombre de bénéficiaires :	N/A
Budget en K€ :	71 300 €
Liste des bailleurs :	ACF
Indice de développement humain du PNUD :	151 (sur 187)
Date de création de la mission :	2011

CONTEXTE

Madagascar s'est enlisée dans une crise politique majeure depuis les troubles sanglants qui l'ont secoué au début de l'année 2009. En mars 2009, poussé à la démission par les manifestations populaires et par une mutinerie dans un camp militaire, Marc Ravalomanana abandonne le pouvoir à un directoire militaire qui le transfère immédiatement à Andry Rajoelina, alors maire d'Antananarivo et leader du mouvement de contestation. Celui-ci devient le président de la Haute Autorité de Transition (HAT). La communauté internationale condamne cette prise de pouvoir inconstitutionnelle. Depuis, les négociations, notamment sous l'égide de l'Union Africaine (UA), ont toutes échoué ; et la légitimité et la gouvernance du régime ont été de plus en plus contestées à l'intérieur même du pays. Néanmoins des étapes importantes ont été franchies vers la résolution de la crise sous la médiation de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC) en septembre, octobre et novembre 2011 avec, respectivement, la signature de la feuille de route et de son cadre de mise en œuvre, la nomination d'un Premier ministre de consensus et d'un gouvernement de transition d'unité nationale. Cependant, la situation politique reste fragile.

La crise politique a eu pour conséquence la suspension de l'aide publique au développement alors que l'aide extérieure représentait près de 50% du budget de l'Etat ; la suspension des avantages commerciaux conférés par l'African Growth Opportunity Act (AGOA) ; et la réduction des investissements, contribuant au ralentissement de l'activité économique, à la baisse des recettes fiscales et douanières et à la perte de milliers d'emplois. La situation économique pèse lourdement sur une population déjà appauvrie et les coupes budgétaires mettent en péril le maintien des services de base.

Entre 2005 et 2010, la proportion de Malgaches vivant en dessous du seuil de pauvreté est passée de 68,7% à 76,5%. Les indicateurs suivants illustrent le niveau de pauvreté structurelle du pays : il est estimé que 70% de la population souffrent d'insécurité alimentaire sévère ou modérée, ce pourcentage atteignant 85% dans les zones affectées par la sécheresse. Avec un taux d'accès à l'eau potable de 42,6%, Madagascar figure parmi les pays les plus en retard au sein de l'Afrique subsaharienne (60% en moyenne en 2008) ; et il lui sera difficile d'atteindre un taux de 65 % en 2015 tel que fixé pour les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Les difficultés d'accès à des rations alimentaires suffisantes et diversifiées, le faible accès aux soins de santé et à l'eau potable, des pratiques de soins des nourrissons et des jeunes enfants inadéquates, des pratiques sociales favorisant les grossesses précoces, nombreuses et rapprochées, tous ces facteurs contribuent à des taux de malnutrition élevés. En effet, 50% des enfants de moins de 5 ans souffrent de malnutrition chronique globale et plus de 26% de sa forme la plus sévère. La prévalence de la malnutrition aigüe sévère atteindrait 3% en moyenne des enfants de moins de 5 ans.

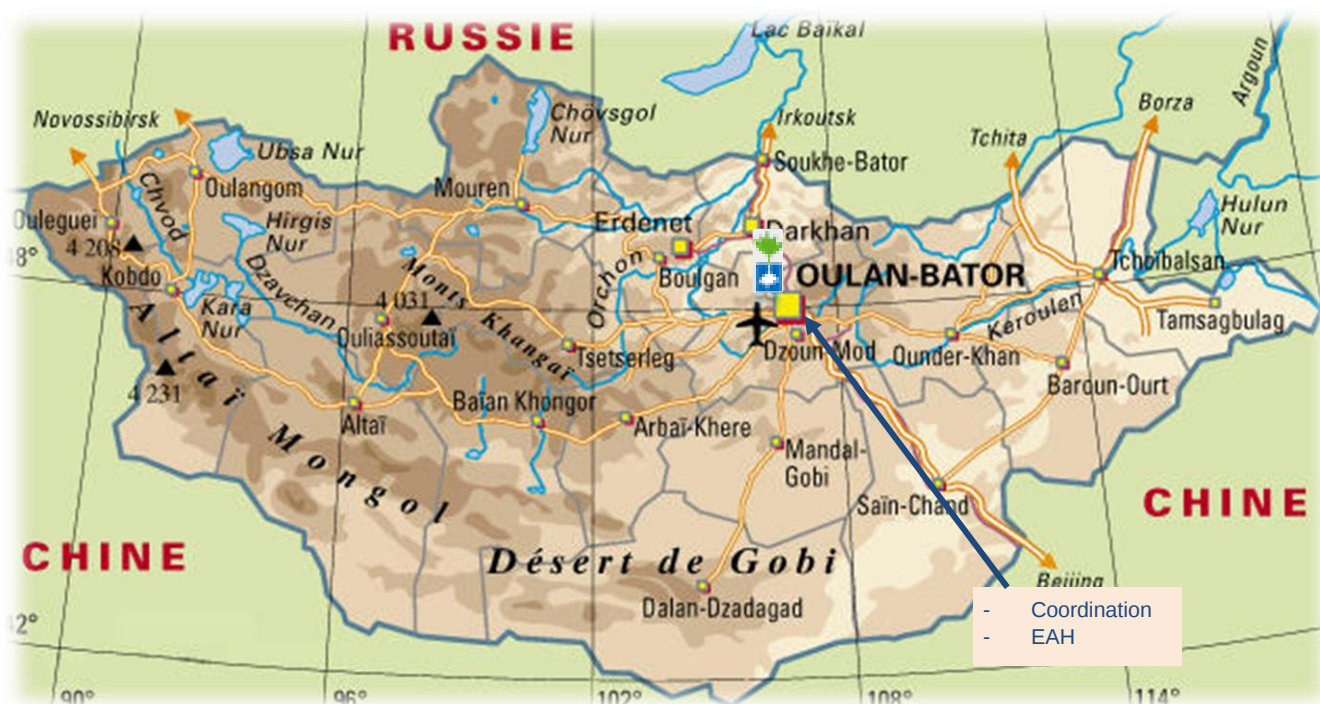
A cette pauvreté structurelle, s'ajoutent l'exposition et la vulnérabilité aux risques de catastrophes naturelles. Madagascar est, en effet, le 3^e pays du monde et le 1^{er} pays d'Afrique le plus vulnérable aux changements climatiques. Une augmentation de la fréquence et de la gravité des désastres naturels est anticipée dans les années à venir : cyclones associés à des inondations et des vents violents, sécheresses...

ACTIVITES

ACF a conduit une mission exploratoire dans le pays en mars 2011 et lancé un processus d'enregistrement auprès des autorités malgaches en novembre 2011. Suite à la décision de développer un programme d'activités dans la province de Tulear au sud du pays, des évaluations en nutrition et santé mentale ont été menées en novembre 2011 dans la zone en privilégiant les échanges avec les autorités et organisations présentes au niveau régional et local, les communautés, les agents communautaires, etc.

Cette phase d'évaluation a permis de fournir une base d'informations et d'analyses et d'affiner nos connaissances pour la conception d'un projet intégrant des activités en nutrition, eau, assainissement et hygiène, sécurité alimentaire et pratiques de soins. Ces évaluations permettront par ailleurs de définir les termes de référence d'enquêtes et d'études devant être menées au premier trimestre de 2012 afin d'approfondir notre connaissance du contexte et de fournir des données de base pour les projets à venir.

MONGOLIE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	3
Nb d'employés nationaux :	18
Nombre de bénéficiaires :	21 250
Budget en K€ :	379 000 €
Liste des bailleurs :	Agences de l'eau, collectivités, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	110 (sur 187)
Date de création de la mission :	2001

CONTEXTE

La Mongolie est un pays en développement et en pleine transition. Depuis 1990, elle s'est dotée d'un régime démocratique légitimé par la tenue régulière d'élections libres et accessibles à tous. Toutefois, à l'instar de nombreux pays en transition, la Mongolie est confrontée à un nombre de problèmes de gouvernance grandissant, ainsi qu'à une corruption croissante.

La Mongolie est le pays qui a obtenu la meilleure croissance économique du monde en 2011 (17.3%) et une prévision de près de 15% pour 2012. Ce développement rapide du pays s'explique notamment par le fait que son sous-sol est particulièrement abondant en ressources minérales (cuivre, molybdène, tungstène, étain, or, charbon, etc.). Malgré quelques tentatives visant à diversifier les exportations, l'économie mongole demeure extrêmement vulnérable aux facteurs extérieurs. La production minière représente plus de 50% de la production industrielle en Mongolie, et plus de 60% de ses revenus de l'exportation.

Le transport des biens, l'accès aux services et la communication des informations sont problématiques dans les zones rurales en raison des grandes distances qui caractérisent la Mongolie. Les habitants de ces contrées éloignées sont essentiellement des éleveurs, principaux producteurs de matériaux bruts d'origine animale, qui se retrouvent isolés des marchés et services d'information.

Depuis 2000, les populations rurales migrent vers la capitale et s'installent dans les zones de « ger », ainsi que dans les villes et villages situés sur le trajet du Trans-Mongolie, la ligne ferroviaire reliant la Russie à la Chine. La moitié de la population mongole vit à Oulan Bator, Erdenet et Darchan. Ces migrations ont engendré des problèmes économiques et sociaux (traitement des déchets, approvisionnement de l'eau et assainissement, pollution de l'air due au charbon brûlé pour le chauffage). Les villes et villages ne disposent pas des infrastructures nécessaires pour accueillir correctement tous ces nouveaux citoyens. Les régions du centre et de l'ouest sont les plus caractérisées par ces migrations. Concernant le centre, cette migration semble assez évidente en raison de la proximité de la capitale Oulan Bator. Pour ce qui est de l'ouest, elle s'explique par le chômage, l'accès limité aux marchés et aux informations, la qualité médiocre des services de santé et d'éducation, ainsi que la dégradation environnementale.

Les grosses tempêtes hivernales et vagues de froid appelées « dzuud », qui ont tué des millions de bêtes et détruit les moyens d'existence de centaines de familles d'éleveurs (notamment celles qui dépendaient de jeunes éleveurs inexpérimentés), associées au phénomène de désertification ont poussé les populations rurales à migrer et à trouver refuge dans les centres urbains.

ACTIVITES

En 2011, le projet de recherche en Eau, Assainissement et Hygiène (EAH) s'est transformé en véritable mission, avec la présence d'un chef de mission depuis mai 2011.

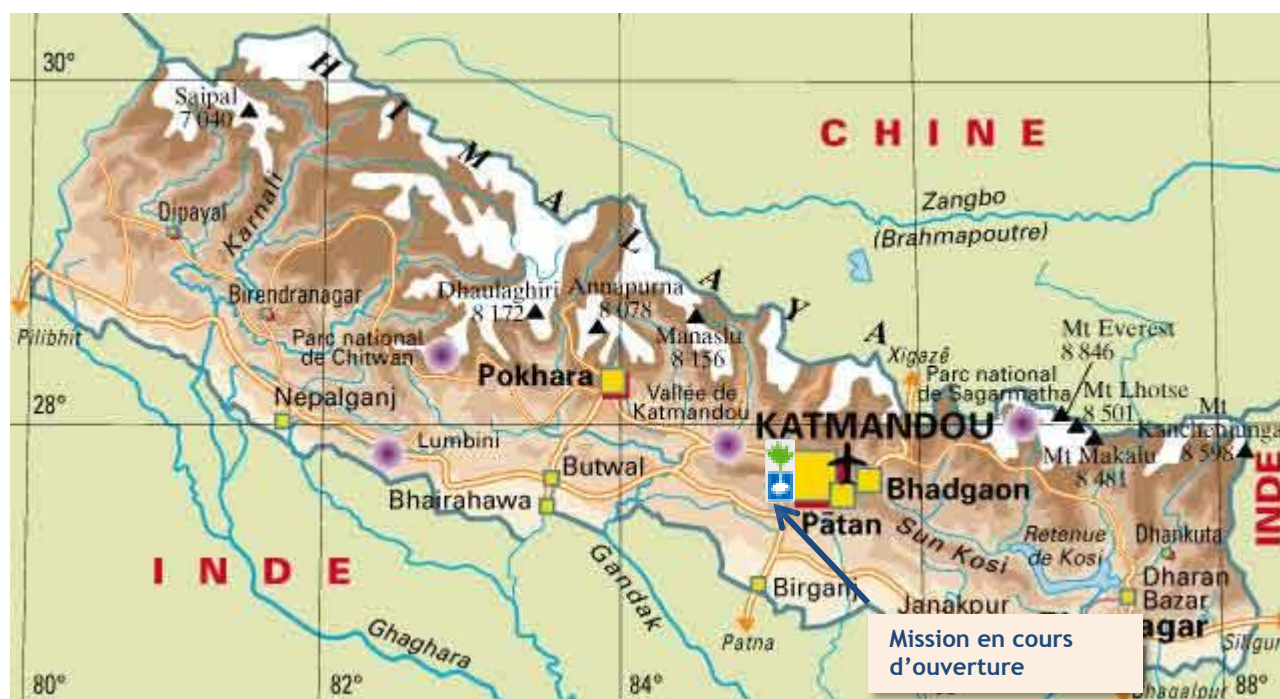
Ce programme visant à renforcer les capacités locales et à expérimenter des options techniques pour améliorer l'accès à l'eau et l'assainissement dans les zones de yourtes d'Oulan-Bator, démarré en 2009, s'est poursuivi en 2011 et s'achèvera en 2012. Une nouvelle phase de 3 ans a d'ores et déjà été élaborée et commencera en Mai 2012.

Un accord avec l'Université de Pékin (USTB) a été signé fin 2011 pour intégrer une thèse de recherche au sein de la structure de recherche appliquée de la mission. Ce partenariat de 5 ans constituera une importante contribution pour ACF et pour l'ensemble de la communauté humanitaire sur les moyens de répondre aux crises en matière d'assainissement périurbain et permettra de créer une caisse de résonance régionale sur les résultats du projet d'ACF.

Une évaluation d'impact du projet de réponse au Dzuud mis en place par ACF en 2010 a été réalisée en mai 2011 et a débouché sur des recommandations en faveur de programmes de sécurité alimentaire à long-terme et d'interventions portant sur la préparation aux désastres.

Suite à cette évaluation, la mission a décidé de démarrer deux évaluations des besoins en sécurité alimentaire, l'une dans la même région que le projet EAH à Oulan Bator, et l'autre dans l'ouest du pays, afin de déterminer s'il serait envisageable et pertinent d'intervenir pour traiter les causes actuelles et futures de l'insécurité alimentaire des ménages.

NÉPAL



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	1
Nb d'employés nationaux :	5
Nombre de bénéficiaires :	0
Budget en K€ :	57 400 €
Liste des bailleurs :	ACF
Indice de développement humain du PNUD :	157 (sur 187)
Date de création de la mission :	2011

CONTEXTE

Depuis la formation de l'Assemblée constituante en Mai 2008, plusieurs gouvernements instables se sont succédé. Le mandat de l'Assemblée était de finaliser le processus de paix et de formuler la nouvelle constitution : les conflits entre les différents partis politiques ont eu pour conséquence le report successif de la date limite pour l'approbation, fixée désormais au 27 mai 2012. Dix années de conflit armé (1996-2006) puis de gouvernements instables, ont compromis la sécurité, la loi et l'ordre, en particulier dans certains districts de la région Terai (plaines). La culture de l'impunité est toujours diffuse.

L'impact d'une série de gouvernements instables est visible : l'économie du Népal ne sera pas en mesure de s'améliorer tant que les questions clés de gouvernance ne seront pas résolues. L'inflation a atteint un record de 8,8% l'année dernière. L'agriculture représente la principale activité économique du pays, avec plus de 70% de la population employée dans ce secteur, mais seulement 20% du territoire cultivable.

Le modeste taux de croissance de l'économie et le manque d'emplois poussent de nombreux jeunes Népalais à émigrer vers d'autres pays. Les envois de fonds de leur part représentent 23% du PIB et ont un impact important sur la réduction de la pauvreté dans le pays.

Une combinaison de facteurs, tels que la hausse des prix des denrées alimentaires, la sécheresse, les inondations et les glissements de terrain, affectent l'environnement humanitaire au Népal. De même, la malnutrition dans le pays est la conséquence de plusieurs causes différentes, allant des contraintes naturelles / géographiques aux incapacités institutionnelles. La pauvreté et les écarts de développement, l'impact du conflit récent, des pratiques inappropriées en matière d'hygiène et de pratiques de soins, les traditions et les violations des droits de l'Homme, les faibles apports alimentaires et les carences en micronutriments : tous ces facteurs, plus ou moins pertinents et importants selon la zone géographique en question, expliquent l'état nutritionnel de la population.

ACTIVITES

ACF a travaillé au Népal entre 2005 et 2009, mais en raison notamment du manque de fonds permettant de mettre en place ses activités et en dépit de besoins importants, ACF a dû fermer la mission en juin 2009.

Néanmoins, les besoins étant restés élevés dans le pays, ACF a réouvert sa mission à la fin du mois d'août 2011 après avoir mené une revue documentaire et une mission exploratoire dans le pays en janvier 2011. Cette mission avait plusieurs objectifs : évaluer si les taux de malnutrition restaient élevés dans le pays, si ACF pouvait jouer un rôle important pour répondre aux besoins de la population, si son intervention restait pertinente, et si le positionnement des bailleurs avait changé depuis 2009.

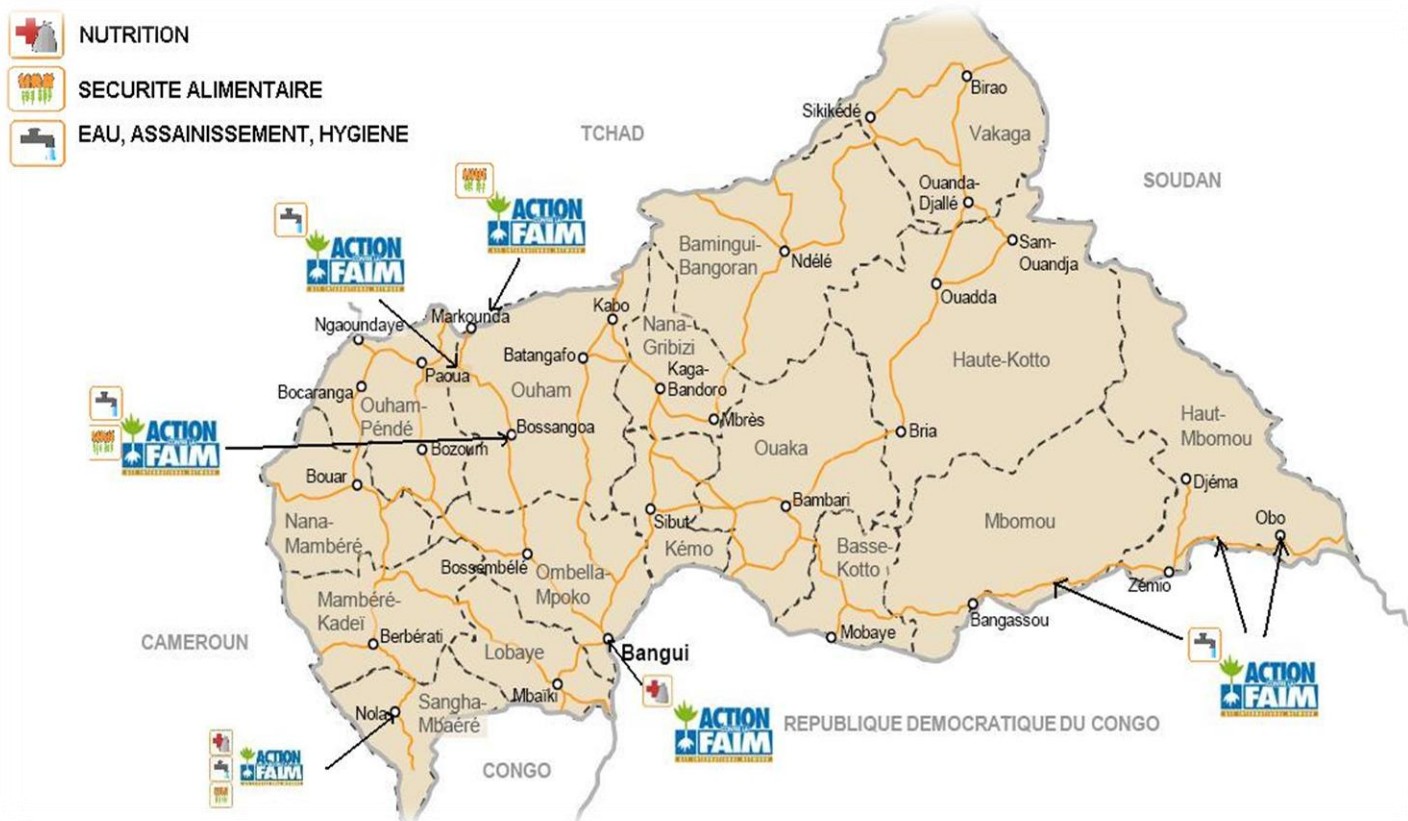
En 2011, pendant les premiers mois de réouverture de la mission, le chef de mission a concentré son travail sur l'enregistrement d'ACF dans le pays, sur l'organisation de réunions avec d'importants acteurs et sur le développement de la stratégie d'intervention pour 2012.

L'équipe sur le terrain a fait un travail d'analyse afin de définir la future région d'intervention d'ACF et des visites pour évaluer les besoins réels. Une organisation locale, avec qui ACF travaillait déjà en 2008, a été identifiée comme partenaire dans la mise en place des programmes.

Le chef de mission a pu rencontrer et discuter avec UNICEF et le Ministère de la Santé, qui ont mis en place des projets de Prise en charge à base communautaire de la Malnutrition Aiguë (PCMA) pilotes dans le pays. Suite à ces discussions, il a visité les projets mis en œuvre afin de se rendre compte des activités actuellement en cours.

L'absence d'acteurs spécialisés en matière de gestion de la malnutrition aiguë dans le pays, et les taux d'émaciation (11%) enregistrés au cours des cinq dernières années ont incité ACF à intervenir et à travailler sur les principaux facteurs responsables des taux élevés de malnutrition.

RÉPUBLIQUE CENTRAFRICAINE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	21
Nb d'employés nationaux :	165
Nombre de bénéficiaires :	74 849
Budget en K€ :	3 283 800 €
Liste des bailleurs :	UN Fonds Privés, DEVCO, ECHO, Gvt Français, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	179 (sur 187)
Date de création de la mission :	2005

CONTEXTE

Pays vaste (622 984 km²) et faiblement peuplé, la République Centrafricaine est un territoire enclavé au sein d'une sous-région particulièrement volatile sur le plan politico-sécuritaire. Trois ans après la tenue du Dialogue Politique Inclusif en 2008, tous les groupes rebelles ont certes signé un cessez le feu, mais les réformes tardent et de sérieuses menaces sont toujours présentes. Au titre de ces menaces, on peut retenir :

- Un pouvoir en manque de légitimité : la réélection du président sortant au 1^{er} tour est vivement contestée par l'opposition.
- L'autorité de l'Etat défaillante : sur plus de 50% du territoire, l'Etat n'est pas arrivé à endiguer la dégradation du contexte sécuritaire et humanitaire en 2011 et l'extension de la zone échappant à son contrôle, notamment autour de Bria.
- Un processus DDR fragile et risqué : ce processus soutenu par le PNUD et mis en attente en février 2011 a été relancé de façon unilatérale par le pouvoir en place en juin 2011. Des questions se posent sur la capacité du gouvernement car les compensations financières sont inférieures aux attentes, les programmes d'accompagnement sont quasi inexistantes et les moyens pour combler un éventuel vide sécuritaire sont absents.
- Des rebellions étrangères toujours actives : la LRA ougandaise continue à avoir un fort impact sécuritaire et psychologique sur les populations centrafricaines, et les rebelles tchadiens du Front Populaire pour le Redressement (FPR) sont toujours présents en RCA et constituent une menace pour la stabilisation du pays
- Un contexte régional fragile : les tensions entre les deux Soudan et le contexte libyen qui peut alimenter la sous-région en armes sont autant de facteurs de déstabilisation pour le pays.

Sur le plan socio-économique, la RCA reste un état fragile et vulnérable au moindre choc économique. Les indicateurs des secteurs de l'éducation et de la santé sont actuellement parmi les plus faibles de la sous-région et l'investissement de l'Etat dans ces deux secteurs³ est très limité.

Du point de vue humanitaire, on note une augmentation du nombre de personnes déplacées (190 000 au premier semestre 2011) malgré une relative amélioration de la situation sécuritaire dans le Nord-Ouest. Face à ce contexte humanitaire, la tendance à la réduction de l'espace humanitaire amorcée en 2010, se confirme en 2011 et semble être un changement durable. De même, un durcissement de l'Etat à l'encontre des ONG est envisageable et se concrétise par un durcissement de la loi régissant les Organisations Non Gouvernementales qu'elles soient nationales ou internationales (mesures fiscales, déclarations des expatriés...).

ACTIVITES

L'année 2011 a permis à ACF de renforcer son positionnement auprès des populations déplacées (sous-préfecture de Boguila et de Markounda) et de s'ancrer dans le Sud-ouest avec un projet multisectoriel (Nutrition, sécurité alimentaire, eau et assainissement dans la Préfecture de la Sangha-Mbaéré) afin de répondre à la nécessité de travailler sur les causes profondes ayant engendré la crise nutritionnelle de 2009 et la vulnérabilité des ménages les plus pauvres. Durant cette année 2011, ACF a confirmé sa présence à moyen terme dans la sous-préfecture de Bossangoa via deux projets structurants (sécurité alimentaire et facilité eau).

L'année 2011 a aussi et surtout vu une rupture dans l'approche d'ACF sur la détection et la prise en charge de la malnutrition en RCA par la mise en place de l'approche communautaire et fait suite à une série d'évaluations réalisées sur les programmes de Bangui et de Bossangoa

Cette année a aussi permis de renforcer des partenariats avec le CICR (Comité International de la Croix Rouge) dans le domaine de l'accès à l'eau en mettant en œuvre un projet d'approvisionnement en eau potable destiné aux personnes déplacées et à la population hôte. Les partenariats ont été également renforcés avec l'ANEA dans les divers projets d'hydraulique villageoise, avec l'ACDA et l'ICRA dans le domaine de la sécurité alimentaire, avec la DSC dans le domaine de prise en charge de la malnutrition et enfin, avec notre partenaire local (ACABEF). Il est à noter que le projet nutrition de Bangui a été largement revu avec la mise en place d'un projet de renforcement de capacités et en mettant en œuvre une partie de l'approche CMAM.

Enfin, suite à des évaluations en EAH menées conjointement par plusieurs acteurs humanitaires et autorités début octobre, la mission RCA s'est engagée au dernier trimestre 2011 dans une réponse d'urgence visant à contenir l'épidémie de choléra dans les zones aux sud de Bangui, ainsi que dans la capitale à travers des IEC de masse et de proximité, la distribution de kits d'hygiène et de traitement d'eau à domicile, l'appui à la mise en quarantaine dans les centres de traitement choléra gérés par MSF, et l'approvisionnement en eau de ces centres.

Au niveau national, dans l'objectif de se positionner en RCA en tant qu'acteur majeur dans la gestion des crises, une première étape a été franchie par ACF en 2011 dans les forums de gestion de crises et en tant que membre permanent du comité de révision du plan de contingence des Nations Unies.

³ 1,3% du PIB pour l'éducation en 2010

SIERRA LEONE



Contexte urbain de FREETOWN

Urban WaSH - Membre du consortium - le mandat national permet d'avoir une influence sur les institutions; **actions:** réhabilitation des réseaux d'eau potable, approvisionnement des ménages des bidonvilles en solutions de traitement de l'eau, gestion des déchets

Nutrition, soutien au niveau central du MoHS

MOYAMBA

NUT - Soutien au niveau local du MoH (DHMT) dans la conduite du protocole national de traitement et de prévention de la malnutrition sévère.

FS - soutien des autorités agricoles dans le plan PCPP (création de groupes d'affaires agricoles)

DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	7
Nb d'employés nationaux :	68
Nombre de bénéficiaires :	101 556
Budget en K€ :	1 167 600 €
Liste des bailleurs :	DFID, SDC, Unicef, FAO, ACF
Indice de développement humain du PNUD :	180/187
Date de création de la mission :	1991

CONTEXTE

Malgré des progrès réalisés ces dernières années sur les réseaux électrique et routier, le système de santé et les investissements groupés dans le plan agricole national, la Sierra Leone demeure l'un des pays les plus pauvres du monde.

Des élections présidentielles auront lieu à la fin de l'année 2012. Le Président en fonction Ernest Koroma représentera à nouveau l'APC (All People Congress) et Julius Maada Boo représentera le principal parti d'opposition, le SLPP (Sierra Leone Peoples Party). L'ONU ayant renoncé à assurer une présence militaire ne sera représentée que par des observateurs civils et il est probable que des tensions apparaissent. Les analystes tablent sur une victoire d'Ernest Koroma, étant donné sa popularité due aux différents programmes lancés lors de son précédent mandat.

Dans le cadre des Objectifs Du Millénaire (ODM) le gouvernement et la Banque Mondiale avaient défini un Plan de Réduction de la Pauvreté pour la période 2008-2012 basé sur les piliers suivants : 1/ Améliorer la situation électrique nationale, 2/ Développer les réseaux nationaux de transport, 3/ Augmenter la productivité agricole et le rendement de la pêche, 4/ Prendre en compte les aspects sociaux et humanitaires.

ACTIVITES

En 2011 ACF a poursuivi sa stratégie de relance et de développement en Sierra Leone tout en renforçant notre partenariat avec les acteurs locaux et les groupes de travail au niveau national.

- **Renforcement des capacités des autorités nationales sur la détection et le traitement de la malnutrition infantile suivant les recommandations de la politique nationale**
 - Formation de volontaires communautaires sur le protocole CMAM notamment sur la prévention et la détection de la malnutrition aigüe.
 - Soutien à l'équipe sanitaire cadre District (DHMT) de Moyamba afin d'améliorer de façon pérenne la détection et le traitement de la malnutrition aigüe sévère et modérée à travers des formations à la prise en charge de la malnutrition.
- **Soutien aux populations les plus vulnérables à travers un programme national de lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire**
 - Notre implication dans ce programme national consiste à soutenir la commercialisation de la production des petits exploitants afin d'augmenter substantiellement la production agricole des exploitants de Moyamba à travers la formation des acteurs locaux, en partenariat avec Mocada (association locale).
 - Développement d'un programme *Cash for Work* dans les bidonvilles de Freetown à travers 4 associations afin de développer les systèmes d'irrigation pour les jardins communautaires, d'améliorer les bonnes pratiques agricoles et de former les bénéficiaires aux bonnes pratiques nutritionnelles.
- **Améliorer l'accès à l'eau et aux infrastructures d'assainissement et développer le pouvoir des autorités locales et des usagers civils.**
 - Augmentation de l'accès aux infrastructures en eau et assainissement dans les milieux urbains de Freetown et responsabilisation des autorités en charge, à travers la stratégie développée par le consortium Eau, Assainissement et Hygiène d'ONG internationales dont fait partie ACF.
 - Activités de prévention du choléra et de maladies diarrhéiques pour les populations des bidonvilles de Freetown les plus affectées par les inondations à travers la restauration du système de drainage. Ces populations ont en outre bénéficié de distribution d'équipements et d'outils de drainage afin de renforcer leur autonomie face aux éventuelles inondations.

SOMALIE



Wajid

Présent dans la région de Bakool, North Gedo et East Bay
Nutrition, Santé et soins médicaux, WASH, sécurité alimentaire.

Base ouverte en 2003, et suspendue en novembre 2011 suite à l'expulsion d'ACF

Mogadiscio

Présent dans la région de Benadir
Nutrition, santé et soins médicaux, WASH

Base ouverte en 1992

DONNEES GENERALES 2011

Nb d'expatriés :	5
Nb d'employés nationaux :	202
Nombre de bénéficiaires :	432 634
Budget en K€ :	5 111 000 €
Liste des bailleurs :	ECHO, DFID, ACF, OCHA, Fondations privées, collectivités
Indice de développement humain du PNUD :	N/A
Date de création de la mission :	1992

CONTEXTE

La Somalie traverse depuis juin 2011 une situation humanitaire catastrophique : la famine ravage les zones du Sud et du Centre du pays. Cette crise est due au déficit de précipitations constaté en 2010 et 2011, qui a conduit aux récoltes les plus mauvaises depuis 17 ans. La FSNAU (Food Security and Nutrition Analysis Unit) estime que 4 millions de personnes ont été affectées par cette crise en 2011.

A cette terrible sécheresse est venu s'ajouter l'intensification de la guerre civile qui oppose le Gouvernement Transitoire de Somalie (TFG) et les milices Shababs. Après de violents combats au 1^{er} semestre 2011 puis à nouveau en fin d'année, la consolidation du pouvoir des groupes armés d'opposition en 2010-2011 a maintenu le statut quo. Les milices Shababs contrôlent désormais la majorité des zones Sud et Centrale du pays (Bay/Bakool) tandis que le TFG a repris le contrôle de Mogadiscio (même s'il ne dispose pas d'une autorité complète sur la ville) et le long de la frontière avec le Kenya et l'Éthiopie.

La menace d'attaques terroristes sur le sol somalien a poussé l'IGAD (Intergovernmental Authority on Development), l'Union Africaine et la communauté internationale à renouveler leur soutien au TFG et à l'aider dans ses efforts pour rétablir la paix et la sécurité en Somalie. Des troupes supplémentaires ont été envoyées pour renforcer les unités de l'Union Africaine déjà sur place.

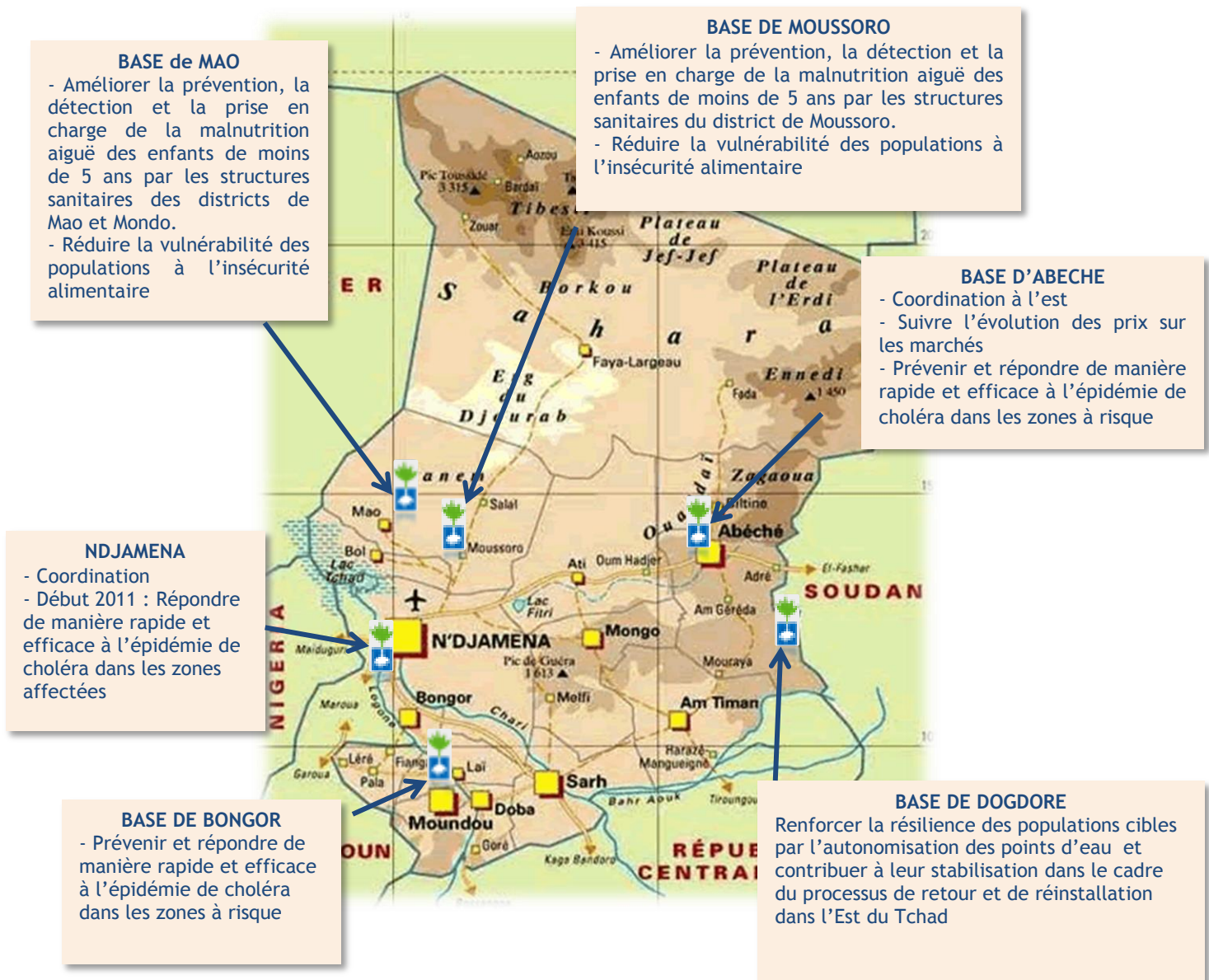
D'après l'UNHCR, 479 000 somaliens ont trouvés refuge au Kenya, dont plus de 150 000 sont arrivés en 2011 dans le camp de Dadaab du fait de la famine et de la guerre. Par ailleurs, 160 000 somaliens se sont réfugiés en Éthiopie (Dollo Ado), et 910 000 personnes se sont déplacées à l'intérieur de la Somalie.

Suite à l'expulsion de 16 organisations humanitaires opérant dans les zones contrôlées par les Shababs le 28 novembre 2011, ACF s'est vu interdire d'opérer dans la région de Wajid.

ACTIVITES

- **Détection et traitement de la malnutrition aigüe pour les enfants de moins de 5 ans:**
 - Traitement des enfants de moins de 5 ans victimes de malnutrition aigüe sévère à travers 2 centres nutritionnels thérapeutiques (1 à Mogadishu et 1 à Wajid) et 14 sites de prise en charge thérapeutique ambulatoire (4 à Mogadishu et 10 à Wajid).
 - Prise en charge des enfants de moins de 5 ans victimes de malnutrition aigüe modérée au sein de 9 SFP à Wajid.
- **Activités de santé primaire**
 - Dans le service de consultations externes, ACF a prodigué des consultations et des soins et fournit des médicaments gratuits. Par ailleurs, les enfants de moins de 5 ans et les femmes enceintes et allaitantes ont bénéficié de consultations anténatals et postnatals dans le cadre d'activités de santé mères-enfants. Enfin, ils ont pu bénéficier de vaccinations gratuites contre la DTP, le tétanos et la rougeole ainsi que de sessions d'éducation à la santé primaire.
- **Renforcement de la sécurité alimentaire à travers l'amélioration des moyens d'existence afin de prévenir la malnutrition aigüe au sein des ménages touchés par la crise à Wajid.**
 - Transfert d'argent pour près de 7 878 ménages
 - Distribution de rations alimentaires à 16 500 ménages
 - Distribution de compléments alimentaires ciblés à 7 975 ménages
- **Amélioration de la disponibilité et de l'accès à l'eau de base et promotion à l'hygiène :**
 - Chloration (Mogadiscio) et réhabilitation de puits (Mogadiscio et Wajid), formation de comités d'entretien pour chaque puits.
 - Distribution de kits d'hygiène à Mogadiscio et mise en place de sessions de promotion à l'hygiène à Wajid et Mogadiscio.
 - Construction de latrines publiques à Mogadiscio

TCHAD



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	15
Nb d'employés nationaux :	179
Nombre de bénéficiaires :	356 123
Budget en K€ :	4 945 700 €
Liste des bailleurs :	ECHO, DEVCO, DFID, OFDA, ACF, Agences des Nations Unies, SIDA
Indice de développement humain du PNUD :	183 (sur 187)
Date de création de la mission :	1982

CONTEXTE

Le Tchad s'inscrit dans un contexte régional politique et sécuritaire fragile, auquel s'ajoute une contestation politique interne particulièrement marquée ces dernières années. Ces deux facteurs ont entraîné d'importants déplacements de populations à l'est du pays (réfugiés et déplacés internes). Si les relations avec les pays voisins, notamment avec le Soudan, tendent à se normaliser, que les groupes armés d'opposition ont aujourd'hui peu de soutien, de nombreux facteurs - notamment la menace islamiste - risquent d'interférer sur une situation politique, économique, sécuritaire et humanitaire qui demeure fragile.

Si en 2011, le pouvoir du président s'est trouvé renforcé par son écrasante victoire aux élections présidentielles, les tensions au sein de son clan n'en restent pas moins exacerbées. Par ailleurs, la cherté de la vie et l'absence de débouchés pour les jeunes générations ont conduit à une grogne sociale en fin d'année.

L'année 2011 ayant également été marquée par la crise libyenne, la relation privilégiée en terme économique avec la Libye a obligé le gouvernement à revoir ses orientations pendant que les importations en provenance de Libye ont considérablement baissé. Par ailleurs, l'arrêt de l'envoi d'argent des nombreux Tchadiens travaillant en Libye (estimé à environ 118 000 FCFA/mois/famille) a eu un impact considérable sur l'économie des ménages, essentiellement dans la bande sahélienne.

Même si certaines zones - bassin du lac Tchad, zones pétrolières du Sud - constituent des poumons économiques, la déstructuration et la pauvreté chroniques affectent l'ensemble du pays.

ACTIVITES

En 2011, ACF a réaffirmé sa volonté de placer la prévention, la détection et la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère au cœur de son intervention. ACF a confirmé également sa volonté de baser son analyse sur les besoins spécifiques plutôt que sur les statuts (résidents/réfugiés/déplacés) des populations en améliorant sa compréhension des différents modes de vie. A l'Est du Tchad, du fait des retours des déplacés, notre action a dû évoluer au regard des besoins humanitaires de ces populations et de la réduction de l'espace humanitaire.

Améliorer la prévention, la détection et la prise en charge de la malnutrition aiguë des enfants de moins de 5 ans par les structures sanitaires à travers :

- L'appui aux services sanitaires des districts de la région du Grand Kanem basé sur la formation, le conseil, la supervision conjointe, l'approvisionnement en médicaments et en produits nutritionnels, la réhabilitation des centres de santé.
- Le renforcement de l'approche communautaire par une mobilisation des volontaires pour le dépistage actif de la malnutrition et la mise en place d'activités de renforcement des pratiques de soins materno-infantiles (formation des matrones, groupes de discussions, massages des bébés...)
- La mise en place d'une surveillance nutritionnelle
- La conduite de projets de recherche appliquée en matière de prévention de la malnutrition aiguë chez les enfants de 6-36 mois via des suppléments nutritionnels prêts à l'emploi (RUF).

Réduire la vulnérabilité des populations du Kanem à l'insécurité alimentaire à travers :

- Une action de soutien à la constitution de banques de céréales et de crédits de stockage
- Une action sur le bétail avec des campagnes de vaccination et de déparasitage des animaux avant le départ et à leur retour en transhumance
- L'amélioration du suivi de la situation de sécurité alimentaire

Renforcer la résilience des populations cibles par l'autonomisation des points d'eau et contribuer à leur stabilisation dans le cadre du processus de retour et de réinstallation dans l'Est du Tchad par le biais de :

- la promotion à l'hygiène (développement de modes alternatifs de sensibilisation type théâtre)
- la construction de forages et la réhabilitation de puits, de latrines familiales et communautaires,
- la formation et le suivi des comités d'utilisateurs de points d'eau
- la distribution de semences et d'outils, l'organisation de formations agricoles (culture vivrière et maraîchère)
- la sélection, la formation et le suivi de relais agricoles afin de renforcer les capacités locales

Prévenir, répondre de manière rapide et efficace à l'épidémie de choléra au niveau national, dans les zones affectées et les zones à risque :

- en distribuant des savons, de la javel et des kits d'hygiène
- en formant des volontaires de la Croix Rouge tchadienne pour sensibiliser les populations aux bonnes pratiques d'hygiène
- en réalisant un travail de capitalisation sur l'intervention et sur la dynamique de l'épidémie au niveau régional, en collaboration avec UNICEF, à des fins d'utilisation en cas de nouvelle épidémie

ZIMBABWE



DONNEES GENERALES 2011	
Nb d'expatriés :	5
Nb d'employés nationaux :	168
Nombre de bénéficiaires :	361 128
Budget en K€ :	4 131 900 €
Liste des bailleurs :	UNICEF, OFDA, CIAA, EuropeAid, Gouvernement hollandais, ACF, Save the Children, PRP, CIDA, Japon
Indice de développement humain du PNUD :	173 (sur 187)
Date de création de la mission :	2002

CONTEXTE

Le Zimbabwe poursuit sa politique de redressement qui a permis d'accroître la stabilité économique du pays et qui a conduit, au cours des 18 derniers mois, à des progrès significatifs sur les défis humanitaires et les objectifs de développement. Cela s'est également reflété par un faible taux d'inflation et une croissance économique modeste (en partie dus à d'importants investissements en provenance de Chine).

Le taux de Malnutrition Aiguë Sévère (MAS) reste aujourd'hui autour de 2,5% dans les zones ciblées et l'Enquête Nutritionnelle Nationale souligne que le lien avec le taux de VIH/SIDA est élevé. Selon les estimations d'ACF, confirmées par celles de MSF et de l'UNICEF, 70 % des patients atteints de malnutrition aiguë sévère le sont également du VIH, ce qui représente des pistes pertinentes de recherche sur les liens de cause à effet entre les deux éléments. Selon une hypothèse de plus en plus souvent évoquée, les taux croissants de malnutrition chronique au Zimbabwe seraient liés non seulement à la prolifération du VIH mais aussi aux problèmes intestinaux causés par la pénurie d'infrastructures d'assainissement.

Le choléra menace également les populations du fait de la détérioration des systèmes de santé, d'eau et d'assainissement au cours des 10 dernières années. Cependant, la récente flambée de 2010/2011 a démontré la capacité du pays à gérer une nouvelle épidémie (avec l'assistance internationale) et à éviter une propagation telle que celle qu'a connu le pays en 2008/09. Cette réduction du risque résulte principalement de la forte implication d'acteurs, comme ACF, dans le secteur Eau, Assainissement et Hygiène (EAH).

Le risque de violences politiques liées aux prochaines échéances électorales persiste. Ces élections n'ont pas eu lieu en 2011 et n'auront très probablement pas lieu en 2012. L'impact de ces violences sur la situation humanitaire est cependant considéré comme marginal puisque celles-ci sont à petite échelle et ciblent uniquement des groupes, des événements ou des bâtiments spécifiques.

L'augmentation des récoltes de céréales représente un changement significatif par rapport aux années précédentes. Il s'agit de la première augmentation depuis plus de dix ans, et bien que des problèmes liés à la distribution et au contrôle des céréales dans le pays subsistent, le progrès est significatif et représente le résultat d'un travail important effectué dans ce secteur ainsi que la conséquence des précipitations élevées et des bonnes récoltes. Les distributions alimentaires ont fortement diminué et un nombre peu important de partenaires est aujourd'hui impliqué dans des activités d'aide alimentaire.

ACTIVITES

- **Programme dans la région Save Valley (Province du Manicaland)**

De nouvelles activités dans la région visent à améliorer l'état nutritionnel des personnes vivant avec le virus du Sida et des femmes enceintes et allaitantes, grâce à un accès à une alimentation saine et diversifiée et une meilleure hygiène. En outre, une évaluation poussée des besoins couvrant l'ensemble des secteurs d'intervention d'ACF a démarré dans la région de la Save Valley.

- **Reconduction du programme « jardins urbain »**

Le programme innovant de « jardins urbains » mis en œuvre à Masvingo a été reconduit en 2011.

- **Prévention des risques d'épidémie de choléra**

Suite à l'épidémie de choléra en 2008, ACF a continué la mise en œuvre d'un programme de réponse et de préparation aux urgences dans les provinces de Masvingo et du Manicaland.

- **Programme Sécurité Alimentaire / Eau, Assainissement et Hygiène**

Un projet a été lancé dans les provinces du Midlands et du Matabeleland Sud et propose aux bénéficiaires un soutien en termes de techniques agricoles et de maraîchage, accompagné d'un accès amélioré à l'eau potable et à l'hygiène (au niveau du domicile mais aussi des écoles).

- **Prise en charge communautaire de la malnutrition**

Dans les provinces de Masvingo, du Midlands et du Matabeleland Sud, ACF a reconduit un projet de prise en charge communautaire de la malnutrition. Le programme cumule deux approches : prévention de la malnutrition au niveau des communautés et renforcement des capacités des membres (notamment sur l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant) du Ministère de la Santé.

En 2011 la Direction Scientifique et Technique a connu une diversification des compétences, ce qui a permis d'entamer de nouvelles pistes de réflexion, qui se sont traduites par la production de nouveaux outils de transmissions de savoir et d'analyse.

Cette année nous a permis de nous inscrire dans un dynamisme de travail et de partage/échange à l'international -au niveau de la société civile, de l'institutionnel et des agences UN - tant dans les pays du Nord que dans nos pays d'intervention. Cela a permis à ACF d'acquérir encore plus de visibilité et de reconnaissance et de se positionner comme l'un des principaux acteurs dans la lutte contre la malnutrition.

La Direction Scientifique et Technique a réussi, durant cette année 2011, à adapter sa production technique à la réalité et aux besoins des missions ACF-F et ACF-IN, et ainsi à s'inscrire dans une démarche continue d'amélioration de nos interventions et de redevabilité envers nos bénéficiaires.

Secteur Nutrition-Santé

Chiffres clé du Secteur Nutrition

- Enfants ayant bénéficié du traitement MAS: 72 000
- Enfants ayant bénéficié de traitement MAM : 55 000
- Femmes enceintes et allaitées admises dans nos programmes de supplémentation : 11 000
- Dépistage : 808 352
- Personnels de santé ayant bénéficié d'une formation : 7 300
- Personnes ayant bénéficié de session de promotion à la santé et à la nutrition : 164 809

Axes prioritaires et faits marquants

Durant 2011, le Secteur Nutrition-Santé a eu à cœur de créer des outils de pilotage internes, afin de mieux suivre l'activité et d'augmenter nos capacités à mesurer la couverture de nos programmes. Les membres des équipes siège ont développé de nombreux partenariats scientifiques et ont également participé très activement aux grands débats qui agitent la communauté internationale. Dans ce sens ACF a notamment fondé un forum technique sur la malnutrition aigüe sévère et a été l'un des 6 partenaires à promouvoir la création d'une task force sur la Malnutrition Aigüe Modérée (MAM) en Avril 2011.

Formation & Développement des capacités

Dans un souci de renforcement des capacités et dans une démarche partenariale, le Secteur Nutrition-Santé est intervenu lors de diverses formations extérieures. Ainsi, le Secteur a dispensé une semaine de cours dans le cadre de la formation **WASH 2iE au Burkina Faso**. Par ailleurs, les activités de formation universitaires dans le domaine de la nutrition ont continué à se développer et se diversifier (cours en Master 2 de l'Institut de Recherche et Développement de Montpellier (IRD), de l'Ecole de Hautes Etudes en Santé Publique de Paris). De même, le projet de centre de formation « **Emergency Health and Nutrition capacity development initiative -creating new human resources** » élaboré par le service Nutrition santé et proposé à OFDA a été approuvé. Il propose un cursus de formation en Nutrition en urgence de 5 mois aux côtés de Bioforce et d'autres ONG partenaires (Save the Children, Concern...) qui proposeront des stages. C'est un projet sur deux ans dont la gestion reviendra au service formation début 2012. (Budget 1.5 Millions de dollars)

Des formations internes ont également eu lieu, en collaboration avec d'autres sièges du réseau (ACF-Canada) ou bien au niveau intersectoriel, notamment le training sur la méthodologie d'enquête nutritionnelle **SMART** ou bien la formation sur l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant (menée conjointement avec le secteur santé mentale).

Représentation, réunions techniques internationales

Les membres du Secteur Nutrition-Santé ont eu une implication importante dans les principales réunions techniques ciblant la Nutrition, tant au niveau des UN que des autres ONG.

ACF a participé activement dans les sous-groupes de travail (concernant l'évaluation et la formation) des 2 réunions annuelles du Cluster Nutrition (sous égide UN). Nous avons également participé à des réunions avec UNICEF ayant comme objectif l'élaboration d'un PCA (Project Cooperation Agreement) global avec UNICEF.

Le Secteur a également collaboré à des groupes de travail sur des thématiques spécifiques, tels le groupe de travail MAM taskforce, ou bien les réunions de concertation sur la résolution WHA (World Health Assembly) visant le Renforcement des Systèmes de Santé.

Les représentants ACF ont été particulièrement impliqués durant la conférence Internationale CMAM (Addis Abeba), où nos équipes ont participé à l'écriture du blog de la conférence et ont pu faire du networking auprès des bailleurs de Fonds et de représentants officiels des pays participants. ACF a par ailleurs été désignée comme facilitateur (en binôme avec Valid International) lors de la création d'un forum international CMAM.

Enfin, ACF a initié et organisé une importante rencontre inter-ONG avec Save the Children, Concern, Valid, MSF-Suisse et le nutritionniste de renommée internationale, André Briend, dont les objectifs étaient le partage des plans d'action et objectifs et l'identification de possibles pistes de partenariat notamment sur la recherche.

Collaborations scientifiques

En 2011 les collaborations scientifiques du secteur Nutrition-Santé ont été orientées vers des partenaires universitaires (Université de Ghent) ainsi que vers des organismes internationaux reconnus (OMS, CDC Atlanta - Center for Disease Control), dans un but de mutualisation des bases de données nutritionnelles, qui permette une meilleure estimation de l'incidence de la malnutrition aiguë, et donc une réponse programmatique plus appropriée.

Visites terrain

L'équipe nutrition du siège a effectué **15 visites techniques et opérationnelles** sur le camp de Dolo Addo en Ethiopie, à Djibouti, à la mission Somalie, en Sierra Leone, au Burkina Faso, Tchad, RCA, Cote d'Ivoire, Madagascar, Zimbabwe, Afghanistan et Népal.

La **Réfèrente du secteur nutrition santé** s'est rendue au Tchad, en Haïti, Somalie et Ethiopie afin d'évaluer les programmes nutrition/ santé.

Ces visites avaient pour but d'améliorer la qualité des interventions à travers une supervision et une formation continue.

Point Recherche 2011

Plusieurs projets de recherche ont été finalisés, poursuivis ou bien lancés durant 2011, dans le but de créer des evidence-based et d'obtenir des résultats répliquables et ultérieurement utilisables à large échelle :

Méthodologie d'enquête nutritionnelle en milieu pastoral « Pastoralist survey methodology » (PSM) : 3^{ème} phase test effectuée/ diffusion de l'outil.

Étude sur les indicateurs anthropométriques de la malnutrition aiguë sévère : Analyse de la littérature scientifique, et analyses préliminaires de nos bases de données pour pouvoir prendre position et participer activement au débat.

Protocole Alternatif de la MAS : étude menée dans le cadre d'un Mémoire de Master 2 de l'Université de Sheffield sur les facteurs clé de succès de l'expérience de ce protocole en Birmanie en 2009 / 2 articles scientifiques en préparation en 2012, 1 article dans Field Exchange en 2012, lancement de la phase 2 avec réplification de ce protocole en Afrique avec un groupe contrôle en collaboration avec CDC (Atlanta, US) - mis en standby suite à l'urgence Corne de l'Afrique 2011, réactivation en 2012.

Efficacité comparée de 3 produits nutritionnels dans le traitement de la MAM, Birmanie 2009 : finalisation du rapport final de recherche en juillet 2011, article scientifique en préparation en 2012.

Etude de faisabilité de l'intégration de l'approche CMAM dans le système de santé au Bangladesh en 2010 : révision du rapport final et diffusion en interne, 1 abstract retenu en conférence

Prévention de la Malnutrition Aiguë au Tchad pendant la période de soudure 2010 chez les enfants de 6 à 36 mois avec provision d'une ration alimentaire avec ou sans ajout d'APE (Plumpy Doz®) : fin de la phase de terrain, rédaction du rapport final, analyses de l'enquête alimentaire en cours en 2012, 1 article scientifique en cours, 1 autre en préparation en 2012,

Impact nutritionnel des Jardins à Faible Investissement (Low Input Garden - LIG) au Zimbabwe en 2011 : collecte des données, analyse et rédaction du rapport final, diffusion en interne aux équipes, 3 abstracts sélectionnés pour présentation orale à 3 conférences internationales, 1 article scientifique en cours en 2012

Lancement d'une thèse sur les approches innovantes en matière de prévention de la Malnutrition aigüe modérée.

Productions

- Finalisation du nouveau guide de traitement de la SAM avec Mike Golden
- Finalisation du glossaire en nutrition santé (bilingue anglais français)
- Document de briefing sur les produits nutritionnels réalisé et publié.
- Divers documents de briefing élaborés et diffusés sur les missions (Résolution WHA 63.23 ; le ICN + 20 ; L'approche MAM...)
- 2 articles publiés dans Field exchange

Secteur Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence

Le Secteur Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence en 2011 en quelques chiffres

Environ **35 projets FSL** ont été mis en œuvre dans 16 missions d'ACF France pour venir en soutien à plus de **850 000 bénéficiaires** (contre 780 000 en 2010).

En termes de type d'activités, on reste sur les mêmes tendances que sur l'année précédente avec une part importante de nos activités consacrée au **soutien agricole (29%)**, à **l'analyse et à la surveillance (22%)**, ainsi qu'aux opérations de **transferts monétaires ou alimentaires (23.5%)**.

15 missions de support du siège se sont déroulées (Haïti, Zimbabwe x 2, Afghanistan, Libéria, Ethiopie x 2, Somalie x2, RCI, Tchad, Libéria, RCA et Côte d'Ivoire x 2).

Améliorer notre excellence technique

Plusieurs **guides pratiques** ont été finalisés et disséminés sur le terrain et en externe cette année afin de mieux guider les équipes dans la mise en œuvre des projets et améliorer ainsi l'impact de nos programmes.

Le **CD « librairie technique FSL »** a été finalisé et disséminé en 200 exemplaires sur le terrain ACF International et auprès de partenaires. Il comprend tous les guides pratiques et les outils pour mettre en place les activités de sécurité alimentaire et moyens d'existence, les positionnements et les documents techniques utiles aux équipes. Un nouveau DVD a été préparé en fin d'année (pour dissémination en 2012) avec 78 nouveaux documents de référence et 272 documents techniques en anglais, français et espagnol.

Enfin deux numéros thématiques de la newsletter trimestrielle « **Tech the News** » ont été réalisés et diffusés aux sièges et sur le terrain.

Le projet de recherche « NCA » sur l'analyse des causes de la malnutrition en partenariat avec l'IRD, le PAM et l'université Tufts suit son cours. Une première méthodologie d'enquête a été définie début 2011. Plusieurs NCA ont ensuite été réalisées au Bangladesh, au Zimbabwe et au Sud Soudan permettant d'affiner les différentes étapes de cette méthodologie qualitative et quantitative.

En 2011, un projet pluriannuel de « **renforcement de l'approche irrigation dans les interventions ACF** » a été lancé.

Renforcer notre capacité en ressources humaines

En 2011, le secteur a recruté **une trentaine de gestionnaires** de projets FSL. Concernant le séminaire technique FSL d'intégration, 2 sessions d'une semaine ont été organisées dans l'année pour une quinzaine de participants. Un workshop annuel de 5 jours pour les coordinateurs terrain a été organisé en octobre, et plusieurs formations ont été données sur le terrain par les responsables techniques du siège pour renforcer les capacités techniques des personnels (Suivi et évaluation, opérations FSL en urgence, opérations de transferts monétaires). Enfin, un **outil d'autoformation** sur les programmes de surveillance a été finalisé.

Renforcer notre capacité logistique et financière

Nous avons travaillé en collaboration avec la Direction Logistique sur le **catalogue ACF-France** qui sera finalisé en 2012 sur la spécification des produits FSL.

Le secteur a contribué à fidéliser les bailleurs du secteur (**ECHO, DFID, OFDA, SIDA, SDC, AECID, UN, CIAA, etc...**).

ACF a également sécurisé les financements pour un plus grand nombre de **programmes long terme en sécurité alimentaire** cette année dont 2 au Tchad avec SIDA et l'Union Européenne pour des durées respectives de **18 et 36 mois**. Un autre projet a été signé au Libéria pour **42 mois** avec l'Union Européenne, ainsi qu'en Birmanie. Et enfin, toujours avec ce même bailleur, deux projets de 24 mois ont été signés au Burkina Faso et en République Centrafricaine.

Renforcer notre capacité de coordination, transparence, communication et plaidoyer

Sur le terrain, **plus de 18 partenariats ont été consolidés** afin de mettre en œuvre les projets de sécurité alimentaire en Afghanistan, en Birmanie, au Bangladesh, en Mongolie, en Sierra Leone, en Côte d'Ivoire, au Burkina Faso et en République Centrafricaine. Ces partenariats avec des ONG locales ou internationales, la FAO, le PAM, des entreprises privées, des groupements paysans ou des instituts de recherche ont permis d'améliorer l'efficacité des projets, de renforcer la qualité technique et l'appropriation par les populations des projets mis en œuvre.

Suite au démarrage effectif du **Cluster global sur la Sécurité Alimentaire (GFSC)**, cogéré par la FAO et le PAM, ACF est devenue partenaire officiel. Des rencontres sont prévues entre les différents partenaires deux fois par an, une conférence téléphonique est organisée chaque mois et quatre groupes de travail ont été mis en place dans lesquels ACF est représentée à chaque fois (Lien sécurité alimentaire et nutrition, plaidoyer, évaluation en sécurité alimentaire, programmes en milieu urbain).

Le secteur a été largement impliqué auprès de la direction plaidoyer sur le positionnement pris lors du sommet du **G20**. Différents documents produits par le **GISA** (Groupe Interministériel sur la Sécurité Alimentaire) ont également été relus et amendés afin qu'ils reflètent au mieux les positionnements d'ACF. Comme chaque année, nous avons également été impliqués sur des initiatives plaidoyer lancées par le **TAFAD** (Transatlantic Food assistance Dialogue), notamment dans le cadre de la renégociation de la convention sur l'aide alimentaire. Le partenariat avec le **CaLP** a été poursuivi et renforcé (ACF US dans le comité de pilotage). L'objectif de ce partenariat est de contribuer à la promotion des bonnes pratiques pour les programmes d'aide monétaire et améliorer les capacités techniques des praticiens de terrain dans ce type d'interventions.

ACF a été présente dans plus de 20 fora permettant la diffusion de savoirs, le partage d'expériences ainsi que la mise en avant de nos positionnements et de nos pratiques.

Secteur Eau, Assainissement et Hygiène

Le Secteur Eau Assainissement Hygiène 2011 en quelques chiffres

Les projets EAH, mis en œuvre dans **16 missions** (totalisant 553 mois de projets, soit une moyenne mensuelle de 46 projets), sont intégrés à 34% à d'autres secteurs (Nutrition, Sécurité Alimentaire. 47% de ces projets se déroulent en contexte d'urgence, 31% en contexte urbain, 20% intègrent des activités de préparation aux désastres. Le budget opérationnel impliqué est de **27,6 Millions d'euros**, et le nombre de bénéficiaires assistés de **2, 552, 073**.

15 missions de support du siège se sont déroulées (Haïti, Zimbabwe x 2, Myanmar, Afghanistan, Indonésie, Libéria, Ethiopie x 2, Djibouti, Somalie, RCI, Tchad, RCI, Libéria, RCA). 55 jours de **coordination Cluster** en urgence (Libie) ont été effectués.

Améliorer notre excellence technique

Une thèse de doctorat (en cours) sur Société civile Africaine et Droit à l'Eau (CNRS-LATTS- Ecole des Ponts et Chaussées) a donné lieu à une publication (ouvrage) dans l'une des collections de l'AFD à paraître au premier trimestre 2012.

Une deuxième thèse de doctorat sur le thème de l'assainissement urbain en prévention de l'hépatite A (Ulan Bator, Mongolie) a démarré avec l'Université des Sciences et Technologies de Pékin.

2 études spécifiques sur fonds recherche ont été conduites et finalisées en 2011 : Impact et pérennité des projets WASH de forage (Myanmar) et Renforcement de la connaissance géophysique électrique (Libéria)

5 Masters (stages de terrain) ont été conduits en lien avec les universités de Cranfield (UK), Beijing (Chine), Zie (Burkina).

6 capitalisations de mission ont été réalisées : Assainissement (Haïti), Water trucking (Haïti), CLTS (Liberia), Gestion des pièces de pompes à main (Libéria), étude urbaine intégrée (Libéria) et approche épidémiologique choléra (Tchad).

Un ouvrage (le livre Eau Assainissement Hygiène pour les populations à risque) a été traduit en espagnol avec le concours du département WASH de ACF-France. La publication de ce livre (Hermann éditions) a été rendue possible par les fonds du cluster WASH.

Production d'1 **DVD sur le contexte pastoral** (Français et Anglais).

ACF a été présent dans **14 meetings** internationaux, avec des interventions publiques dans chacun de ces évènements (EEH, GWC, Susana, etc.), en plus de l'ensemble des meetings de préparation du WWF6.

Renforcer notre capacité en ressources humaines

En 2011, le secteur a recruté **46 gestionnaires** de projets EAH et a assuré **6 séances de cours** sur l'eau et l'assainissement dans quatre universités ou centres de formation professionnelle (Bioforce, Zie, Unicef, Cranfield). Nous avons présenté ACF et incité des jeunes diplômés à nous rejoindre dans **8 universités ou centres de formation** de référence en France, en Suisse et en Angleterre (Paris VI, Zie, WEDC, Neuchâtel, Veolia-force, IFU, DefiSud et Cranfield). Enfin, nous avons contribué à la formation des équipes du terrain par la mise en œuvre, participation et la contribution à **3 workshops** internationaux du réseau ACF (Madrid, Harare et Dakar) et **5 meetings de coordination** du secteur (interagency Belgique, WEDC UK, WINs Hollande, WWW Stockholm, Butterfly Effect UK).

Production d'1 **outil d'autoformation** (Assainissement).

La mise en œuvre du master WASH humanitaire s'est poursuivie, avec la sortie de la première promotion (**18 personnes**) dont 6 ont été recrutés par ACF. L'année 2 du master a débuté avec également 18 élèves.

Renforcer notre capacité logistique et financière

Nous avons travaillé en collaboration avec la Direction Logistique sur le **catalogue ACF-France** qui sera finalisé en 2012 sur la spécification des produits WASH.

Le secteur a contribué à fidéliser les bailleurs du secteur (**13 bailleurs** ont été approchés en 2011, dont Charity Water, Dubaï Cares, Gouvernement Norvégien, OFDA-recherche Fondation Chirac, Zie et des agences de l'eau RMC, AESN, AELB, avec une collectivité normande).

Renforcer notre capacité de coordination, transparence, communication et plaidoyer

ACF a créé des liens opérationnels et techniques avec **9 nouvelles** entreprises du secteur (Vernier Haïti, Photalia, Bofi, Tyco, Unilever, CE2A, Edialux, Peepoo et Lenntech), participé et co-animé **2 meeting de coordination** Nations Unies (Oslo et Toledo), et créé des liens opérationnels avec **12 nouvelles ONGs locales et partenaires** (SOS Sahel Burkina, APDC Burkina, ACAS Tchad, MoS Tchad, MoS RCI, Veolia Force Tchad, Institut Pasteur Tchad, CRouge RCI, Zvitambo Zimbabwe, SNV Hollande, PSI Zimbabwe, Karuna Birmanie).

ACF a également **formalisé le partenariat** avec l'Université des Sciences et Technologies de Pékin, avec laquelle un ambitieux projet de recherche en thèse de doctorat « WASH urbaine » comprenant une thèse et 10 masters sera réalisé à partir de 2012.

14 évaluations externes de nos projets en assurent la transparence (RCI, Burkina, Ethiopie x 2, Somalie, Zimbabwe x4, Haïti x2, Afghanistan x2, Birmanie).

L'année 2011 a également vu la publication de l'édition 2011 de la politique Eau, Assainissement et Hygiène (anglais et français) ainsi que l'écriture non publiée de la **stratégie de recherche EAH**.

Secteur Santé Mentale et Pratiques de Soins

Le Secteur Santé Mentale et Pratiques de Soins en 2011 en quelques chiffres

Environ **17 projets SMSP** ont été mis en œuvre dans 8 pays d'ACF France pour venir en soutien à plus de 30 000 bénéficiaires. Des évaluations sur de nouveaux pays d'interventions ont été conduites à Madagascar et en RCA.

En termes de type d'activités, nous poursuivons nos activités pour renforcer le traitement de la malnutrition mais nous devons transformer nos modalités d'intervention en même temps que ceux de la nutrition puisque la mise en place du traitement de la malnutrition se fait aujourd'hui principalement par le soutien aux Ministères de Santé. En parallèle avec les activités de renforcement du traitement de la malnutrition, nous avons développé de nouvelles approches visant la prévention de la malnutrition et la réponse aux urgences.

10 missions de support du siège se sont déroulées (Haïti, Zimbabwe, Afghanistan, Ethiopie, RCI, Tchad, Birmanie, Bangladesh, Sierra Leone).

Améliorer notre excellence technique

Pour répondre à l'évolution des programmes sur le terrain, le manuel d'intégration des pratiques de soins dans les programmes nutritionnels a été réactualisé en 2011 pour s'adapter mieux à la prise en charge de la malnutrition aiguë sévère à domicile. En parallèle, le secteur a contribué à la rédaction du manuel sur la prise en charge de la malnutrition sévère aiguë.

ACF a contribué à la révision et traduction d'un manuel sur les premiers secours psychologiques en situation d'urgence.

Plusieurs programmes développés en Haïti ont donné lieu à de très bon documents de capitalisation : approche psychosociale dans le programme choléra, accompagnement familial en lien avec une activité de sécurité alimentaire (distribution de coupons alimentaires) soutien aux personnes en détresse et programme d'accompagnement holistique en sécurité alimentaire et en SMPS pour des jeunes filles mères.

Renforcer notre capacité en ressources humaines

Le recrutement de ressources humaines en SMPS est un challenge et les compétences restent difficiles à trouver tant pour les expatriés qu'auprès de nos homologues nationaux. Une grande partie du temps à la fois du personnel du siège et du personnel encadrant sur le terrain porte sur la formation. De façon plus formelle, un workshop a été organisé en octobre avec le secteur nutrition. Deux jours ont été conduits en commun sur l'alimentation du nourrisson et du jeune enfant puis les équipes se sont regroupées par métier pour trois jours supplémentaires d'échanges et de formation.

La référente du secteur a également animé une formation de 5 jours au Tchad pour le personnel d'ACF et de ses partenaires locaux (environ 25 participants) sur la prise en charge psychologique et psychomotrice de l'enfant sévèrement malnutri et de sa famille.

Une sensibilisation a été faite pour nos collègues techniques du siège sur les recommandations du manuel IASC (Inter-agency Standing Committee) en matière psychosociale dans les situations d'urgence.

Renforcer notre capacité logistique et financière

Nous avons travaillé en collaboration avec la Direction Logistique sur le **catalogue ACF-France** qui sera finalisé en 2012 sur la spécification des produits SMPS.

Renforcer notre capacité de coordination, transparence, communication et plaidoyer

ACF a accueilli à Fontainebleau la réunion annuelle du Référence Groupe Psychosocial de l'IASC. Ce groupe vise à améliorer les réponses en psychosocial et en santé mentale dans les situations d'urgence. Il est composé d'ONG, d'agences des Nations Unies et de bailleurs. Les discussions ont notamment porté sur le renforcement des mécanismes de coordination dans les situations d'urgence. ACF est également point focal pour la dissémination des recommandations psychosociales dans les clusters de la nutrition et de la sécurité alimentaire.

Participation aux réunions avec l'AFD (l'Agence Française de Développement), et le Groupe URD (Urgence-Réhabilitation-Développement) pour la définition de la politique d'intervention en « psycho-social » de l'AFD notamment. Ces réunions de travail visent à dresser un panorama et à proposer des recommandations sur le psychosocial dans les situations d'urgence.

Participation au workshop à Rimini organisé par l'OMS. Ce workshop ciblait l'intégration de la santé Mentale dans les structures de santé primaires. Cette approche est actuellement testée dans plusieurs pays et constitue un appui utile pour notre travail de terrain notamment dans le cadre de la stratégie d'intégration du CMAM dans les ministères de la santé par le service nutrition.

Le travail que nous avons fait à Haiti dans le cadre de la prise en charge des femmes enceintes, allaitantes et des nourrissons a été présenté à Bologne lors d'un colloque sur la psychopathologie des enfants. Cette communication a pour but de donner davantage de visibilité au travail d'ACF sur le terrain mais aussi de sensibiliser d'autres acteurs à nos modèles d'intervention.

Secteur Recherche

Le Secteur Recherche en 2011 en quelques chiffres

En 2011, le Secteur Recherche a coordonné et suivi la mise en œuvre de **21 projets de recherche depuis le siège**, dont 1 projet multi-sectoriel, 11 projets de recherche dans le secteur Nutrition-Santé (dont 7 projets de recherche prospective & 3 en lien avec d'autres secteurs techniques - secteur SAME, SMPS), 2 dans le secteur Santé Mentale et Pratiques de soins, 3 projets dans le secteur Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence, 4 dans le secteur Eau, Assainissement et Hygiène.

Le Service Recherche s'est fortement impliqué dans le soutien aux missions, par des déplacements terrain (Inde, Bangladesh, Burkina Faso, Mongolie, Tchad, Madagascar, Zimbabwe, RCA) et par un accompagnement régulier, notamment dans le cadre du développement d'une stratégie de recherche de la mission Inde.

En 2011, **3 thèses (PhD) étaient en cours ou ont été lancées**, touchant à la fois à des domaines diversifiés et à des thématiques très actuelles, au centre des débats qui agitent le monde humanitaire de nos jours :

1. « Société civile Africaine et Droit à l'Eau » (CNRS-LATTS- Ecole des Ponts et Chaussées) (Finalisation) ;
2. « Assainissement durable pour les populations vulnérables en milieu péri-urbain - cas des ger ares d'Oulan Batoor (Mongolie) » - en collaboration avec l'Université de Pékin (University of Science and Technology Beijing - USTB) (Montage) ;
3. « Efficacité comparée d'approches innovantes pour la prévention de la malnutrition aigüe » - en collaboration avec l'Université de Gent (Belgique) et Agroparistech (France) (Obtention du financement CIFRE de l'ANRT).

Principaux faits marquants de la Recherche à ACF en 2011

En 2011, la stratégie au niveau du service Recherche a consisté à **concentrer et optimiser les efforts de recherche** dans le domaine de la **Nutrition** et à **améliorer les méthodes et pratiques en interne** afin de stabiliser, renforcer et pérenniser les compétences et le savoir-faire et ainsi renforcer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre des projets.

Ainsi, les faits marquants de l'année 2011 ont été : la réalisation d'un travail sur la **définition des axes stratégiques de recherche 2012-2015**, sur la base d'une consultation des équipes au niveau du réseau global d'ACF-International ; la **poursuite, la consolidation et le lancement de projets d'envergure de recherche en Nutrition**, sur le thème de la **prise en charge des enfants sévèrement malnutris** (ex : projet sur l'utilisation systématique des antibiotiques dans le traitement à domicile ; Le devenir des enfants sévèrement malnutris) ; de **l'amélioration des outils de diagnostic et de surveillance du statut nutritionnel des communautés** dans

une zone donnée (ex : Analyse des Causes de la malnutrition ; Définition de systèmes de surveillance associant des indicateurs de sécurité alimentaire et de nutrition) ; de la **prévention de la Sous-Nutrition** (ex : Définition d'approches innovantes de la malnutrition aiguë - Projet mené à Abéché, au Tchad et en développement au travers d'une collaboration de thèse avec l'Université de Gent et Agroparistech; Impact Nutritionnel des Jardins Potagers sur les populations VIH au Zimbabwe). Par ailleurs, des projets de recherche ont été mis en œuvre afin d'améliorer la réponse et la préparation aux urgences humanitaires. La recherche a permis par ailleurs de développer des connaissances dans le domaine de la surveillance de maladies liées à l'eau (Projet de recherche au Tchad - Choléra) ainsi que dans l'amélioration de l'approche en milieu urbain. Une thèse, en lien avec le CNRS-LATTS-Ecole des Ponts et Chaussées, sur la mobilisation de la société civile comme vecteur de l'amélioration de l'accès à l'eau, a fait l'objet de la rédaction d'un ouvrage avec l'AFD.

Améliorer notre excellence technique

Fondé sur le fruit des résultats d'un travail d'audit « qualité » de fin 2010, un premier audit sur la **gestion de la veille scientifique**, identifiée comme *levier-clé* pour améliorer la compétitivité de la recherche ACF, a été réalisé ; un travail sur l'**identification de profils « d'experts scientifiques »** susceptibles d'être mobilisés sur la mise en œuvre des axes de recherche stratégiques d'ACF a été réalisé en lien avec la Direction Scientifique & Technique ; les **descriptions de postes « Recherche »** ont été révisées ; des outils de coordination améliorés (e.g. suivi de la participation aux séminaires scientifiques) ; la méthodologie de gestion de projets de recherche au sein d'ACF a également été améliorée et fait l'objet de rédaction de guidelines. Une prise de contact avec d'autres acteurs de la recherche dans l'humanitaire dans notre domaine d'intervention (IRC-US/UK; Merlin, Micronutrient Initiative, MSF-Suisse, Epicentre, CRASH, Concern Worldwide, Oxfam-US, Save the Children-UK, SMRU) avait été effectuée au préalable afin d'**évaluer nos pratiques et directions** par rapport à nos collaborateurs.

Enfin, comme tous les ans, le service Recherche a été fortement impliqué et mobilisé dans la préparation des **réunions biannuelles du Conseil Scientifique International (CSI)**, ainsi que dans l'**attribution des fonds propres de recherche d'ACF**. Le CSI est une instance interne à ACF créée dans l'objectif d'accompagner et soutenir nos activités scientifiques. Il réunit les compétences d'experts scientifiques indépendants, reconnus dans leurs domaines d'expertise respectifs, qui reflètent les secteurs d'intervention d'ACF. En 2011, les principaux résultats du Conseil Scientifique ont été la définition de principes éthiques pour la recherche et de conseils pour leur mise en œuvre pratique sur le terrain, la révision des termes de référence du Conseil Scientifique. Certains projets de recherche d'ACF ont été revus et discutés en séance.

L'**attribution des fonds de Recherche en 2011** a par ailleurs fait l'objet d'un appel à projets et d'une sélection en interne. En 2011, la stratégie d'attribution des fonds a été centralisée sur 2 points principaux: la stabilisation et la **sécurisation** financière des projets en cours; le lancement d'activités **innovantes** permettant de contribuer au plan d'action stratégique international (Stratégie ACF-IN 2012-2015), les 2 points se faisant au regard des capacités d'absorption de nouvelles activités de recherche au sein des opérations.

Renforcer notre capacité en ressources humaines

Outre la pérennisation d'un second poste en CDI pour la conduite de projets de recherche en nutrition, l'année 2011 a vu la création d'une **position spécifique dédiée à la gestion de dossiers « transversaux »** (amélioration et suivi des outils de pilotage de la Recherche, Veille scientifique, Communication) et la création d'une position-clé de « référent Recherche » au sein de la **mission « Inde »**.

Renforcer notre capacité logistique et financière

Le service Recherche a contribué en 2011 à l'amélioration des procédures administratives et financières de « gestion de projet siège », à la révision de la stratégie Technique, dossiers gérés par la Direction Scientifique & Technique.

Renforcer notre capacité de coordination, transparence, communication et plaidoyer

Le service Recherche a édité en octobre 2011 une Newsletter « recherche » interne, présentant l'ensemble des activités de recherche du réseau.

En sus des collaborations liées aux projets de recherche, le service Recherche a contribué à des **consortiums de recherche européens externes** : EFARD (European Forum on Agricultural Research for Development) ;

projet SUNRAY (“Sustainable Nutrition Research for Africa in the Years to come”), projet FAHRE (Food and Health Research in Europe), ...

Au-delà des conférences scientifiques spécialisées par domaine, le service Recherche a assisté à des conférences transverses (seconde “World Conference on Humanitarian Studies » (WCHS) tenue du 2 au 5 Juin 2011 à Boston , Conférence EC Joint Research Center conference sur « Scientific Support for Food Security and Global Governance » le 28 Septembre 2011 à Bruxelles...).

Projet Gestion des Risques liés aux Désastres

La gestion des risques de désastres en 2011 en quelques chiffres

Les projets « DRM » sont intégrés à d’autres secteurs comme l’EAH et la FSL. En Haiti, Ethiopie, Bangladesh et au Burkina Faso, **5 projets DRM** intégrant des activités de préparation, mitigation et prévention des risques de désastres ont été mis en œuvre pour venir en soutien à plus de **100,000 bénéficiaires**. Pour l’année 2011, ACF France a mis en place des projets DRM suite à des catastrophes de type naturelles : sécheresses, inondations, cyclones, et tremblement de terre. L’approche DRM a été intégrée au sein des stratégies des 19 missions d’ACF France afin de renforcer la résilience à long terme des populations face aux catastrophes et de contribuer à l’amélioration des capacités de réponse aux crises.

En termes d’interventions, les types d’activités sont principalement consacrés à **une analyse des risques** au niveau local et communautaire, à la **formation et sensibilisation** des institutions locales et des communautés, à la formulation de **plan communautaire de gestion des désastres** et au développement de **système d’alerte précoce communautaire**. De plus des **activités multisectorielles de réduction des risques de désastres** sont mises en œuvre visant à l’amélioration de l’accès à l’eau potable, amélioration des pratiques et des capacités de production agricoles, de la diversification des revenus, et l’appui à l’élevage.

Améliorer notre excellence technique

Une **note d’orientation** a été finalisée et diffusée à l’ensemble des 19 missions d’ACF France, afin de mieux structurer l’ensemble des données contextuelles, et de guider les équipes à l’analyse des risques, et des aléas.

Un **document stratégique** sur la « Gestion des risques liés aux désastres pour les communautés » a été publié et diffusé sur le terrain, aux sièges et en externe afin de développer et d’intégrer la gestion des risques de désastres dans des programmes de moyen et long terme.

Un **document d’information** sur la « Gestion des risques de désastres dans des contextes d’Insécurité » a été publié et diffusé sur le terrain, aux sièges et en externe pour une meilleure prise en compte des risques liés aux conflits et une adaptation des programmes dans des contextes d’insécurité.

ACF a contribué au développement d’un **travail de capitalisation sur la résilience des ménages en milieu urbain**. Le travail de capitalisation s’est fait en collaboration avec le groupe de travail d’ACF-IN. Un document de capitalisation est en cours d’élaboration, et sera publié en 2012.

ACF a contribué à la **révision du Kit de préparation et de planification des réponses aux urgences**, sur la partie gestion des risques de catastrophes (analyse des risques).

Un **module de formation sur l’Analyse Participative des Risques, Vulnérabilité et Capacités des communautés (APRVC)** a été créé pour supporter les équipes de terrain à mener ce type d’enquête auprès de nos bénéficiaires dans la première phase de lancement d’un projet DRM.

Renforcer notre capacité en ressources humaines

Un **workshop** de 5 jours s’est déroulé à Nairobi afin de former les équipes de coordination et les équipes techniques sur la gestion des risques de désastres. Pendant ce workshop, il a été mené une formation particulière sur l’Analyse Participative des Risques, Vulnérabilité et Capacités des communautés.

Au Burkina Faso, les équipes de coordination et de terrain ont bénéficié d’une **formation** sur l’approche DRM et comment l’intégrer au sein de leur secteur et de leur programme.

Renforcer notre capacité de coordination, transparence, communication et plaidoyer

ACF fait partie du Comité des Nations Unies sur la Nutrition (UNSCN) afin de contribuer aux discussions sur la nutrition et le changement climatique.

En termes de réseau, ACF est membre de **VOICE** (Voluntary Organisations in Cooperation in Emergencies) afin de participer au groupe de travail sur la réduction des risques de désastres, et à **Bond** (UK membership body for non-governmental organisations) pour échanger des points de vues, et expériences et promouvoir le partage de bonnes pratiques dans le domaine de la DRM.

Fin 2011, ACF a participé au COP17 à Durban, en Afrique du Sud, et ACF a organisé un événement sur « Enhancing Women's leadership to address the challenges of climate change on nutrition security and health » et a été co-auteur du document de référence de cet événement.

Des visites terrain ont eu lieu au Burkina Faso, Ethiopie, Tchad et Haiti afin d'évaluer les programmes DRM.

Les réflexions sur l'approche DRM se font avec un réseau externe, mais également en interne puisqu'il y a des échanges réguliers et **une coordination avec ACF Espagne et ACF USA.**

La gestion des risques au Sahel

En 2011, les pluies insuffisantes et erratiques dans la zone sahélienne n'ont fait qu'accroître la détresse nutritionnelle déjà présente en 2010, et qui a affectée plus de 10 millions de personnes. En surveillant des indicateurs préétablis, comme la variation des prix de denrées et de bétails sur les marchés, l'accès et la disponibilité des ressources naturelles, le statut nutritionnel des populations les plus vulnérables, ont fait qu'ACF a pu anticiper le pic d'insécurité alimentaire en mettant en place des mesures de préparation et de mitigation en amont de la crise. De plus un Système de Surveillance Satellitaire (SIG) développé par ACF Espagne a pu améliorer le suivi de la biomasse dans la zone sahélienne et permis de développer des réponses anticipées.

Projet Partenariat Opérationnel

Le recrutement fin septembre 2011 d'un chef de projet a permis de relancer le projet « Partenariat Opérationnel » interrompu depuis la publication au début de l'année du document de cadrage « Partenariat et relations inter-organisationnelles ».

Initié au sein du département des opérations, ce projet est dorénavant piloté par le département scientifique et technique. Il vise à renforcer les capacités d'ACF pour opérationnaliser le troisième pilier de sa stratégie, à savoir le partenariat. Il entend donc proposer aux équipes un cadre opérationnel pour faciliter le développement et la gestion des partenariats, et mettre progressivement cette approche au cœur des modes opératoires et des compétences opérationnelles d'ACF.

Pendant le dernier trimestre 2011, le chef de projet s'est attaché à :

- faire l'état des lieux et évaluer les réalisations du projet ;
- renouer la communication avec les différents départements, sièges, missions d'ACF impliqués ou concernées ;
- définir les modalités pour la poursuite de sa mise en œuvre ;
- réviser et développer en conséquence le plan d'action pluriannuel 2012-2015 et le détailler pour l'année 2012.

Liste Publications Techniques 2011

Titre		Versions disponibles		
		Français	Anglais	Espagnol
Secteur Santé Mentale et Pratiques de Soins	Nouvelle version du manuel d'intégration des pratiques de soins dans les programmes nutritionnels	X	X	
Nutrition Santé	Inventaire des définitions utilisées couramment pour la prévention, le diagnostic et le traitement de la sous-nutrition	X	X	
Secteur Sécurité Alimentaire et Moyens d'Existence	Renforcer l'impact nutritionnel des programmes de sécurité alimentaire et moyens d'existence	X	X	
	Guide pratique sur les évaluations en sécurité alimentaire et moyens d'existence	X	X	
	Guide pratique sur la surveillance en sécurité alimentaire et moyens d'existence	X	X	X
	Guide pratique sur le suivi et l'évaluation en sécurité alimentaire et moyens d'existence	X	X	
	Manuel sur les pratiques agricoles à faibles intrants	X		
Secteur Eau, Assainissement et Hygiène	Agua, saneamiento e higiene para las poblaciones en riesgo (produit par ACH, peeré ACF-Fr) - éditions Hermann			X
	Politique Eau Assainissement Hygiène	X	X	
Gestion des risques de désastres	Document Stratégique « Gestion des risques liés aux désastres pour les communautés »	X	X	
	Document d'information « gestion des risques de désastres en contexte d'insécurité »	X	X	

L'année 2011 a été une année décisive pour la mise en place de moyens supplémentaires pour le plaidoyer à ACF-France. Le Conseil d'Administration a décidé en Janvier 2011 de créer un département plaidoyer devant bénéficier dans les années à venir de moyens humains et financiers renforcés. Cette décision a permis le recrutement d'un directeur du plaidoyer lors du dernier trimestre au cours duquel de nombreuses discussions ont eu lieu afin de définir le futur du plaidoyer au sein du réseau international d'ACF.

Les principales actions en 2011 ont porté sur l'initiative Scaling Up Nutrition (SUN), sur la mise en œuvre de la stratégie AMAI (« Acute Malnutrition Advocacy Initiative ») ainsi que sur la conduite d'actions de plaidoyer dans le cadre des G8/G20. Enfin, le service plaidoyer a accompagné la direction générale dans le suivi juridique des affaires Muttur (Sri Lanka) et du Burundi.

Mise en place du département plaidoyer

Suite à la création d'un département plaidoyer à ACF-France pour accompagner et développer ce domaine d'intervention d'ACF, un directeur a été recruté en Octobre 2011.

Un atelier ACFIN s'est tenu à Londres pour définir les grands objectifs de plaidoyer pour le réseau international. Cet atelier a permis d'identifier les grands axes de travail d'ACF pour les années à venir, aussi bien sur les thématiques que sur les principes d'action. Il se traduira courant 2012 par l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer ACFIN à horizon 2015 et sera aussi décliné au niveau français au travers du plan d'action CAP 2015.

Un plan d'action commun a ainsi pu être élaboré avec les autres sièges, mettant en commun les budgets disponibles, principalement à ACF-France et ACF-UK.

Le département plaidoyer est donc en construction, avec de nouveaux recrutements à venir en 2012 et de nouveaux objectifs élargis pour le plaidoyer. L'année 2012 permettra aussi de mieux définir comment optimiser la synergie d'actions au sein du réseau.

Initiative de plaidoyer sur la malnutrition aiguë (AMAI)

ACFIN a élaboré en 2010 sa première grande initiative de plaidoyer autour de la malnutrition aiguë. Cette initiative comporte différents aspects : la reconnaissance de la nutrition comme un enjeu de santé publique au niveau international ; la mise en œuvre de politiques incluant la prise en charge de la malnutrition aiguë dans les systèmes de santé des pays d'intervention et l'analyse des fonds disponibles pour la nutrition.

L'année 2011 a permis de lancer des activités au niveau des missions avec élaboration de stratégies au Niger, Liberia, et Philippines, et un renforcement du travail du bureau régional à Dakar sur ces aspects de plaidoyer.

ACF a aussi renforcé son implication dans l'initiative Scaling Up Nutrition (SUN), initiative internationale qui promeut la prise en charge de la nutrition dans les pays en développement. Ainsi, ACF fait partie du groupe de la société civile (taskforce) et participe à ses travaux. Un atelier a été organisé par ACFIN à Dakar avec des « champions » en nutrition (ambassadeur), pour constituer un réseau de soutien par la société civile aux actions en faveur de la nutrition.

ACF a aussi lancé une analyse des fonds disponibles pour la nutrition au travers de l'étude de la base de données de l'OCDE. Un rapport « Aid for nutrition » sera publié au premier semestre 2012 pour mettre en avant le manque de fonds dédiés aux interventions en nutrition et le manque de transparence de l'allocation de ces fonds.

Plaidoyer G20 - Feeding20

ACF a mené campagne autour du G20 en France avec le lancement de l'initiative « feeding20 ». Un papier de positionnement avec 7 recommandations liées à la sécurité alimentaire et à la malnutrition a été adressé aux pays du G20, élaboré par ACF et signé par plusieurs organisations internationales (CARE, Helen Keller International, OXFAM, World Vision) Ce document a été remis en main propre au président français.

ACF a mené des actions d'influence envers les groupes de travail sur le développement du G20 et rencontré les sherpas pour passer nos messages ; enfin, le président d'ACF était présent lors des débats à Cannes accompagné d'un membre de l'équipe plaidoyer.

Ce travail a été soutenu par une mobilisation du grand public intitulée « G20, j'ai faim ».

Suivi de Muttur

ACF continue de travailler pour la reconnaissance du meurtre de ses 17 collaborateurs survenu en 2006 au Sri Lanka. Fin 2011, ACF s'est engagée dans un partenariat avec SPEAK, ONG de défense des droits de l'homme, afin d'étudier les recours possibles au niveau international puisque les procédures juridiques sri lankaises sont définitivement closes sans que la vérité n'ait pu être établie.

Suivi de l'affaire Agnès Dury

De nombreuses initiatives durant l'année ont permis de continuer à accompagner la famille d'Agnès Dury dans son combat pour l'émergence de la vérité sur l'assassinat. Des réunions régulières ont eu lieu avec les autorités judiciaires françaises, et en Novembre 2011, François Danel et la sœur d'Agnès Dury se sont rendus au Burundi pour continuer à mettre la pression sur les autorités burundaises et françaises afin que les procédures avancent à la fois en France et au Burundi.

Une année 2011 marquée par de nombreux projets à fort impact :

- ⇒ La refonte de la classification des emplois, de la grille salariale et de la politique de rémunération au siège a été un chantier d'envergure avec un triple objectif : transparence, équité et compétitivité.
- ⇒ des avancées technologiques qui changent la vie...comme la refonte du site de recrutement en ligne qui renforce notre efficience et notre réactivité
- ⇒ le lancement du CDI terrain pour les Directeurs Pays : une première dans l'histoire d'ACF cohérente avec notre objectif de fidélisation
- ⇒ la production de « standards de vie » pour les lieux de vie de nos collaborateurs sur le terrain ; une contribution à l'allongement des durées de mission terrain
- ⇒ la décentralisation de la fonction RH sur le terrain pour plus de proximité et d'efficacité...

L'ensemble de ces projets (la liste n'est pas exhaustive...) ont poursuivi une triple finalité : rationaliser l'organisation de la filière RH au siège et sur le terrain, développer de nouvelles activités RH à forte valeur ajoutée (ex : la gestion de carrières), rationaliser nos pratiques de travail, processus et outils afin de gagner en performance et en efficience.

Avec une finalité : que nos pratiques RH soient en phase avec nos valeurs et soutiennent au mieux la capacité d'ACF à honorer son mandat.

Des collaborateurs qui aiment leur travail...

87,5% des salariés d'ACF consultés dans le cadre de l'audit de performance sociale conduit en 2011 **utilisent des termes positifs** quand ils parlent de leur travail par rapport à une moyenne nationale de 66,7% (cf. *Observatoire de la Vie Au Travail - 2010*)

1) Risques psycho-sociaux et climat social : un collectif ACF plein de ressources avec des points de vigilance à traiter

Pour la première fois dans son histoire, ACF a réalisé un audit de performance sociale qui se déroule en 2 phases.

PHASE 1 en 2011, le *Diagnostic* : mesure de 4 baromètres (questionnaire Online, juin 2011):

1. Un **diagnostic du stress professionnel** (organisationnels, sociaux et humanitaires) qui permet d'évaluer l'exposition au stress et le vécu au travail des salariés et d'identifier des sous-groupes plus exposés.
2. Une **analyse du climat social** par l'identification des *irritants sociaux* principaux.
3. Implication des salariés
4. Représentations sociale du travail et valeurs associées

PHASE 2, en 2012 : ce diagnostic permettra de définir des actions de réduction de risques mais également

Le climat social au sein du siège d'ACF est globalement **bon**. La cohésion sociale y est très forte. Toutefois 7 facteurs de risques sur 31 sont activés négativement (dont le facteur « charge quantitative et cognitive de travail »).

Les salariés du siège d'ACF perçoivent de manière **moyenne** l'exposition au stress

Le climat social pour les personnes du terrain (collaborateurs expatriés) d'ACF est **très positif**. La cohésion sociale y est très forte. Aucun facteur de risque activé négativement.

Les salariés du terrain d'ACF s'estiment assez peu exposés au stress.

une mise en **conformité légale** suite aux obligations française concernant le stress au travail, de par la rédaction du volet risques psychosociaux du document unique des risques professionnels (DU-RPS).

Population cible : Siège : salariés + Terrain : expatriés volontaires et salariés sur toutes les missions ACF-F. Soit 273 répondants à l'enquête

Que ce soit au siège ou sur le terrain (population expatriée), l'implication au travail des collaborateurs est **forte**.

2) Décentralisation de la filière RH sur le terrain pour plus de proximité et d'efficacité

Ce **projet organisationnel** vise à transférer une partie des **responsabilités RH** expatriés aux **Coordinateurs RH terrain**. Les objectifs sont multiples : **mettre en cohérence l'organisation du travail** de l'ensemble de la filière RH, **professionnaliser la gestion des expatriés sur le terrain** et leur offrir un **service de proximité**, grâce aux **Coordinateurs RH terrain**. Les activités devant être centralisées sont conservées au **siège**, ainsi que les **activités à forte valeur ajoutée** telles que la définition et l'harmonisation des politiques RH.

Le projet est découpé en 3 phases successives devant se dérouler sur 3 ans. La phase 1 du projet a été testée sur 3 missions - Burkina Faso, Somalie & Zimbabwe - par des **Coordinateurs RH**, dont 2 sont nationaux. **Les acteurs du terrain et du siège**, consultés à l'issue du test, **sont satisfaits de ce projet**. Le bilan du test a été présenté aux Chefs de mission, lors de leur réunion annuelle en juin. Le COMDIR a validé le déploiement à toutes les missions et celui-ci a été approuvé par le Comité d'Entreprise.

Les **Coordinateurs RH** ont été formés à leurs nouvelles responsabilités lors de leur workshop annuel de juin. Le déploiement de la phase 1 du projet a débuté entre septembre et décembre.

3) La promotion de nos salariés nationaux à des postes d'encadrement : une priorité dotée de moyens

Le nombre de postes nationalisés (postes de cadres recrutés localement) est passé de 68 en 2010 à 71 en 2011. La « nationalisation » des postes marquant ainsi le pas après de fortes augmentations les années précédentes. Cela s'explique par :

- ⇒ la nécessité de consolider et pérenniser les acquis (vois ci-dessous projet accompagnement nationalisation)
- ⇒ la réponse à des urgences courant 2011, l'urgence mobilisant parfois dans un premier temps plus des expatriés (ex de la Côte d'Ivoire).
- ⇒ des incompréhensions internes sur la procédure (d'où le lancement d'un projet traverse sur les nationalisations en 2012)
- ⇒ les pays où le niveau de formation initiale permet d'envisager des nationalisations à courte échéance ont parfois déjà un fort taux de nationalisation (ex : Burkina Faso) alors que dans d'autres pays le niveau de formation initiale nécessite de gros efforts internes en matière de formation et d'accompagnement.
- ⇒ Un fort turn over sur certains postes nationalisés ce qui fait interroger notamment dans certains pays la compétitivité salariale d'ACF pour les postes de cadre.

En 2011, un dispositif d'accompagnement des nationalisations spécifique a été mis en place : il s'agit d'un budget siège permettant d'aider les missions à accompagner les nationalisations de postes (coaching, shadowing ou formation). 7 accompagnements ont été financés dans les pays suivants : Ethiopie, Birmanie, Bangladesh, Somalie et Zimbabwe.

Le bilan est en cours : ce support financier répond à un vrai besoin. Un bilan plus approfondi incluant également une évaluation de l'efficacité des actions sera fait en cours d'année 2012 (avec quelques mois de recul).

4) Activer les multiples leviers de la fidélisation des collaborateurs... : une démarche globale

Le turnover comme la fidélisation ont des causes multifactorielles... Agir sur cet enjeu stratégique pour la qualité et la pérennité de nos interventions requiert une approche globale :

⇒ Proposer des contrats de travail terrain cohérents avec notre discours : mise en place du CDI pour les Chefs de Mission / Directeurs Pays :

Les analyses menées en 2010 nous ont convaincus de l'intérêt, partagé par l'organisation et ses plus hauts responsables de terrain, de développer cette option contractuelle et le plan de gestion de carrière qui l'accompagne. 6 chefs de mission / directeurs pays se sont engagés dans cette démarche en 2011. Ils ont renforcé leur engagement auprès d'ACF et ont bénéficié d'un dispositif privilégié visant à co-construire la suite de leur parcours et de leur développement avec ACF (partage stratégique avec la direction, évaluation des compétences et du potentiel de développement réalisée par un cabinet externe, entretien de parcours avec la DRH).

Questionnaire de fin de mission (expatriés) 2011 :

- ⇒ 83% des répondants disent être **satisfaits** ou très satisfaits d'ACF en tant qu'organisation
- ⇒ 95% d'entre eux n'hésiteraient pas à recommander ACF à un collègue ou à un ami

⇒ Garantir des conditions de vie décentes sur le terrain : définition de standard des conditions de vie expatriée :

Conscient que la fidélisation des équipes sur le terrain et l'amélioration des conditions de santé et de stress passe aussi par une amélioration des conditions de vie sur le terrain, il a été décidé de définir des standards minimums de conditions de vie pour les expatriés vivant dans des logements collectifs ACF sur le terrain.

Un benchmark capitalisant les pratiques de différentes ONG internationales, et une enquête a été réalisée (45 questionnaires, venant de 25 bases et couvrant 13 missions) différentes ont été analysés afin de produire : un cadre précis de standards minimum (quantitatif et qualitatif), un outil d'évaluation et de mesure de conformité.

5 audits ont été réalisés au cours de 2011 : Burkina-Faso, Sierra Leone, RCA, Libéria et Dolo-Ado en Ethiopie.

⇒ Développer les capacités de nos managers à construire des cadres et des dynamiques de travail « fidélisantes »...

Dans une double optique, d'une part de continuum du parcours de formation interne possible d'un **Chef de Mission/Directeur Pays**, et d'autre part, de renforcement de compétences spécifiques de ces derniers à leur poste, une **semaine de séminaire ad hoc** a été mise en place pour eux, et avec eux. Trois thèmes de formation ont été retenus : « **How to support ACF technical positionings** », « **Public Speaking** » et « **Change Management** ». Le concept d'une semaine de formation annuelle dédiée aux Chefs de Mission. Directeurs Pays a été plébiscitée par les intéressés : l'expérience sera renouvelée en 2012.

En parallèle, pour les **salariés du siège**, un « **Parcours du jeune manager** » est venu étoffer le « socle des Fondamentaux », déjà bien conséquent en management d'équipes et de projets. Le Parcours consiste en 3 jours de formation ventilés sur 3 mois consécutifs. Les participants s'engagent à suivre le parcours complet.

⇒ Répondre à des demandes de soutien, développement individuelles

Le Service formation a intégré la **fonction de référent coaching** dans le but de créer un véritable **dispositif de coaching à ACF**, avec : une politique, un accès à cet accompagnement quand il se révèle être la réponse la plus appropriée à une problématique particulière, un vivier de coachs externes en mécénat de compétences ou non...

En 2011, des Chefs de mission et des managers du siège ont bénéficié de ce dispositif avec des résultats très positifs.

⇒ Offrir un cadre RH clair qui sécurise les collaborateurs

Des règles RH imprécises, des procédures inefficaces peuvent créer beaucoup de frustration chez les collaborateurs. Rationaliser et clarifier le corpus de nos règles et procédures RH revêt aussi un enjeu de fidélisation.

Un travail important a été conduit en 2011 afin de revoir une partie importante des règles RH applicables à nos collaborateurs expatriés : les pratiques des missions ACF-FR, des autres sièges ACFIN et d'autres ONG ont été

comparées, des recommandations ont émergé, des études d'impact financier ont été réalisées afin d'aboutir à des arbitrages et à la production d'un nouveau document de référence qui sera diffusé aux missions début 2012.

⇒ **Clarifier les rôles et responsabilités des acteurs de la filière RH et donner une vraie place à la gestion de carrière (« zoom » sur les expatriés)**

Les processus et les outils de recrutement, d'affectation et de suivi de nos expatriés sont complexes et stratégiques. Ils impliquent de très nombreux collaborateurs et impactent fortement la capacité d'ACF à mettre en œuvre des programmes de qualité, répondant aux besoins des populations. En étroite collaboration avec le département des opérations, ces processus ont été totalement revus. Les principaux changements sont les suivants :

- Les chefs de mission / Directeurs Pays sont placés au cœur du processus en participant activement au recrutement de leurs futurs collaborateurs expatriés.
- Les chargés de Recrutement et de Parcours des Expatriés optimisent leur capacité à accompagner les carrières de nos collaborateurs en se spécialisant par filière métier (et non plus par zone géographique) afin d'assurer un meilleur suivi de la carrière de nos collaborateurs expatriés
- Les candidatures externes sont étudiées par rapport à des postes précis et non plus en fonction de critères génériques en vue d'intégrer un vivier.
- Les rôles et responsabilités de chaque acteur du processus ont été revus, clarifiés et simplifiés.

Ce projet a été suivi par la réalisation d'un audit de toutes nos pratiques de « sourcing » (pratiques visant à générer des candidatures). Les recommandations de cet audit seront mises en œuvre en 2012.

5) Renforcement de l'équité et la compétitivité de nos systèmes de rémunération : un enjeu de performance sociale

⇒ **Système de classification & rémunération du siège :**

Ce projet, proposé par la DRH et les représentants du personnel, vise à construire :

- ✓ Une classification des emplois du siège cohérente, fine, analytique et solide, construite à partir de critères propres à ACF et compréhensible par tous
- ✓ Une politique de rémunération claire et équitable qui tienne compte de l'équité interne (la classification des emplois) et du marché (utilisation d'un benchmark pour définir les nouveaux niveaux de salaire de la nouvelle grille)

Le projet a été conduit de façon très participative (Comités de pilotage paritaires, Comités d'évaluation des emplois rassemblant des salariés de tous les départements) La direction souhaite aboutir à un accord avec les délégués syndicaux, dans la mesure du possible, début 2012.

⇒ **Révision au niveau ACFIN de la grille de salaire des Expatriés**

L'harmonisation de la grille des salaires expatriés au niveau ACFIN en 2009 a été une avancée significative qui a contribué à favoriser la mobilité de nos expatriés au sein du réseau. Une décision avait été prise en 2009 d'examiner la cohérence et la compétitivité de notre grille tous les 3 ans. Nous avons donc lancé un benchmark fin 2011 afin d'être en mesure de prendre des décisions au niveau ACFIN en avril 2012 qui seront implémentées en janvier 2013.

⇒ **Révision des grilles de salaire au niveau des missions (salariés nationaux)**

Plusieurs études de rémunération conduites en 2011 (benchmarks) ont montré que les grilles de salaire ACF sont souvent très tassées (écart faible entre plus haut et plus bas salaire). La capacité d'ACF à proposer des salaires compétitifs pour les postes de cadres nationaux est un enjeu stratégique pour la réussite des nationalisations (cf. plus haut).

6) 2011 : de belles avancées technologiques au département RH

⇒ Nouveau module Recrutement du site Internet d'ACF :

Avec plus de 30000 candidatures, toutes populations confondues, traitées par an, il devenait urgent de se doter d'un outil performant de gestion du recrutement par internet. Dans le cadre de la refonte globale du site Internet d'ACF, nous avons développé un module permettant aux candidats de postuler directement en ligne, et aux chargés de recrutement de traiter ces candidatures rapidement et efficacement.

⇒ Formation et nouvelles technologies

Diverses études nous ont amenés à devenir **membre de Lingos**, plateforme de formations online (US), dédiée aux ONG, et riche de centaines de modules e-Learning négociés avec divers fournisseurs. D'autre part, nous nous intéressons de près aux perspectives offertes par les dispositifs de « **Classes à distance** ».

Malheureusement, pour le moment ces projets de développement butent sur le fait que juste une poignée de nos missions a un accès internet en qualité et quantité suffisantes pour bénéficier de ce type de formations. Ce prérequis touchant tous les projets ACF liés aux systèmes d'informations, y remédier devrait être une priorité en 2012.

⇒ Observatoire Turnover :

Une vision précise et conviviale de notre/nos taux de turnover en utilisant des multiples critères, allant du chiffre global à la liste d'individus concernés est ainsi possible à ACF pour la première fois.

Chiffres clefs

	2009	2010	2011
Annonces Diffusées	113	148	262
Candidatures traitées	15469	28772	32365
Durée moyenne d'une mission terrain (mois) hors missions structurellement courtes	N/A	N/A	11,2
Ancienneté moyenne expatriés (mois)	24,2	22,2	28.5
Ancienneté moyenne siège (mois)	42	42	40.8
Effectif expatriés	206	219	206
Pourcentage Volontaires	36%	31%	27%
Pourcentage Salariés	64%	69%	73%
Effectif salariés siège	159	178	200
Effectif salariés nationaux	2545	2708	2837
Nombre de postes nationalisés	58	68	71
Taux de couvertures des postes siège (moyenne annuelle)	N/A	89%	96,8%
Taux de couverture des postes expatriés (moyenne annuelle)	94%	91%	90,3%
Moyenne d'âge salarié siège	34,9	34,9	34.4
Moyenne d'âge expatrié	33,5	34,6	34.6

Un record de mobilisation de nos donateurs en 2011 et une année placée sous le signe de l'innovation et l'internationalisation !

L'objectif de collecte à atteindre en 2011 était de 35 millions d'euros. Alors que la collecte de fonds privés d'ACF avait atteint un niveau historique de plus de 41M€ en 2010, la mobilisation des donateurs et des partenaires aux côtés de l'association n'a pas faibli en 2011 et nous a permis de collecter plus de 42M€! Cette collecte a été atteinte grâce à nos 388 400 donateurs privés et aux 483 046 dons ponctuels effectués, aux 122 580 donateurs qui nous soutiennent via un prélèvement automatique et à la confiance nouvelle ou renouvelée des partenaires entreprises.

Le mois d'août a été particulièrement mobilisateur, avec un montant de 6.517M€ de dons reçus contre 2.750M€ prévus au budget. Cette mobilisation est notamment due à l'appel aux dons envoyé par ACF lors de l'urgence dans la Corne de l'Afrique qui a permis à l'association de collecter 4.334M€.

L'année 2011 a vu l'élaboration ou la mise en place de campagnes de communication et de marketing innovantes dont l'objectif est de nous permettre d'augmenter et de diversifier nos ressources financières issues de la collecte privée.

C'est dans ce contexte qu'ACF a travaillé au déploiement de la campagne nationale de collecte de mini-dons 'Time for Action'. Pour rappel, le concept de l'opération est de proposer au plus grand nombre de donner à travers des gestes quotidiens. Cette campagne a été mise en place avec succès chez Aélia. Plusieurs autres grands prospects ont également été approchés. Il convient maintenant de nous consacrer à la consolidation de la campagne grâce notamment à la pérennisation d'un partenariat majeur avec Aélia et à l'extension des opérations de collecte de mini-dons dans plusieurs aéroports de France et d'Europe.

A noter également que 2011 a été marquée par la validation d'une campagne internationale novatrice dont le ton se veut résolument plus positif. Cette campagne vise à sensibiliser le grand public à l'échelle internationale sur la problématique de la faim dans le monde et mobiliser les acteurs concernés autour du postulat qu'aucun enfant ne doit plus jamais mourir de malnutrition.

Elle a également pour objectif de développer une opération de collecte majeure permettant d'accroître nos ressources privées à l'horizon 2015 et bénéficiera pour ce faire d'une communication essentiellement digitale qui sera coordonnée et harmonisée à l'international. Son lancement opérationnel est prévu pour la fin de l'année 2012.

Par ailleurs, l'association a initié en 2011 des contacts avec des fondations et bailleurs issus des pays du Sud. Des rencontres répétées avec des bailleurs qataris ont permis d'établir une relation de confiance mutuelle nécessaire à l'établissement de partenariats durables et pérennes entre nos deux structures et qui devraient déboucher sur un partenariat tant opérationnel que financier au cours de l'année 2012.

Enfin, le réseau de délégations continue de se développer et se consolider avec 34 délégations ACF fin 2011.

Une année de forte mobilisation médiatique pour ACF

2011 a été marquée par une forte présence médiatique qui s'explique d'abord par la mobilisation d'ACF pour faire face aux crises alimentaires survenues en Côte d'Ivoire et dans la Corne de l'Afrique.

Il convient également de noter qu'ACF a décidé d'adopter à l'échelle du réseau international une stratégie proactive en termes de plaidoyer en communiquant largement sur les risques de crise dans la région du Sahel et en appelant la communauté internationale à se mobiliser en amont afin d'éviter qu'une nouvelle crise, d'une ampleur comparable à celle dans la Corne de l'Afrique, ne se déclenche au Sahel.

L'association a été au cœur de l'actualité en lien avec la faim tout au long de l'année 2011, ayant été citée plus de 8 600 fois, tous médias confondus.

Pour la Journée Mondiale de l'Enfance, ACF lançait sa nouvelle campagne institutionnelle dont le message est « Bonne nouvelle. La faim est plus facile à guérir qu'à regarder ». Cette campagne, dont le ton du message se veut positif, a pour objectif de faire réagir les français en donnant une autre image de la faim et en offrant un message d'espoir.

Enfin, ACF a vu sa communauté sur le réseau Facebook augmenter considérablement en 2011, comptant désormais plus de 100 000 fans. Par ailleurs, le site institutionnel de l'association a été refondu pour être plus attrayant en termes de contenu et plus interactif.

Service Marketing et Relations Donateurs

Soutien de plus de 388 400 donateurs privés pour Action contre la Faim

Action contre la Faim a pu compter en 2011 sur le soutien de 388 400 donateurs privés, soit 36.400 donateurs actifs de plus par rapport à 2010. Cette mobilisation exceptionnelle de nos donateurs en 2011 s'explique tout d'abord par la catastrophe humanitaire majeure dans la Corne de l'Afrique.

Mais cette croissance importante est également le fruit des efforts d'investissements dans le développement de canaux de collecte différents (street marketing, web, courriers) et le fruit d'une fidélisation plus importante des donateurs actifs (notamment à travers le prélèvement automatique).

Cette année, la collecte auprès des donateurs particuliers (hors course contre la faim) atteint plus de 34,9 millions d'euros.

Fidélisation des donateurs : une mobilisation à la hauteur des enjeux humanitaires

La médiatisation de l'actualité humanitaire majeure en 2011 a permis de sensibiliser l'ensemble de nos donateurs, qui ont répondu massivement aux appels aux dons sur la Côte d'Ivoire et la Corne de l'Afrique (de juillet à octobre). L'année 2011 a aussi été marquée par la mise en avant de nouvelles thématiques d'appels aux dons : allaitement maternel sur le journal « Interventions » de juin ou encore la Birmanie sur le journal de fin d'année.

Les Prélèvements Automatiques : une garantie de générosité

L'association compte en fin d'année 122 580 donateurs actifs en prélèvement automatique (+15.350 donateurs par rapport à 2010). La croissance des donateurs en prélèvement automatique est due en grande partie à la collecte de rue. Suivent les campagnes par téléphone et par internet qui représentent des sources complémentaires de conversion de donateurs ponctuels en donateurs réguliers par prélèvement automatique.

Recrutement de nouveaux donateurs : une rentabilité qui se poursuit

Le traditionnel message de prospection « seringue » a permis de maintenir la rentabilité sur le recrutement de nouveaux donateurs (43 300 nouveaux donateurs recrutés en 2011). Ce résultat est le fruit d'une recherche régulière d'optimisation du message et d'une qualité de sélection des adresses.

Diversification : web et réseaux sociaux

Le web devient un canal de collecte incontournable ainsi qu'un outil relationnel privilégié avec nos donateurs (espace donateur, page facebook). Avec une collecte web proche de 6 M€ (fort impact de l'urgence en Corne de l'Afrique), cette activité est en forte croissance grâce à des innovations constantes et un coût minimisé. Ce mode de collecte affiche la croissance la plus importante et permet de mobiliser très rapidement des fonds.

Legs, donations, assurances-vie

ACF a continué en 2011 le travail de visibilité de ces modes de soutien, en insistant notamment sur le fait que notre association est habilitée à recevoir des legs. La collecte atteint 474 000 € cette année.

Service Délégations

Retour sur une année 2011, riche en évènements pour nos délégations

Cette année trois nouvelles délégations ont vu le jour à Aix en Provence avec Laurent Perraut, à Chambéry avec Daniel Vagnon et à Avignon avec Jean-Paul Fétu. Nous avons également remplacé les délégués d'Annecy avec Kheria Fil, de Lille avec Christine Bernard, de Caen avec Paul Chiron et de Rennes avec Gauthier Pérot. Le réseau est aujourd'hui composé de 34 délégations.

Les opérations ACF toujours relayées par les régions !

Les délégations, toujours très mobilisées autour de « la Course contre la Faim », ont soutenu 117 établissements scolaires en 2011. Elles ont également participé à l'inscription de 87 écoles au projet « Une Assiette contre la faim ».

Par ailleurs, 28 délégations ont participé à la Journée Mondiale de l'Eau en mars 2011 en disposant des pailles géantes sur des plaques d'égout et en interpellant les citoyens ! Et en octobre, 26 villes ont participé à la Journée Mondiale de l'Alimentation sur le thème « G20, j'ai faim » et 13 d'entre elles ont accueilli le camion qui traversé la France pour rallier Cannes lors du G20.

Mais elles ne s'arrêtent pas là....

Des projets, des idées, nos délégations ne manquent pas de ressources !

Les actions relayées par nos bénévoles toute l'année permettent à l'association de bénéficier d'une forte présence en région, aspect essentiel à notre notoriété et à la collecte de fonds qui en découle.

Nos délégations sont sollicitées régulièrement pour mettre en place des actions de sensibilisation ou participer à des évènements tels que des forums associatifs, le tour de France de l'humanitaire de Bioforce, des conférences avec la participation d'experts ou bien encore des concerts au profit de l'association.

Nos délégués se mobilisent chaque année pour organiser toujours plus d'évènements originaux et conviviaux pour collecter des fonds au profit de l'association : un Laser Game à Caen, une marche contre la faim à Nice et Toulon, ou encore la vente aux enchères d'assiettes décorées par des artistes locaux et organisée par la délégation de Strasbourg. A Brest, un concert de l'ensemble Matheus de Jean-Christophe Spinosi a été organisé au profit de l'association tandis qu'à Cannes, c'est une collecte auprès des commerçants et hôteliers de la ville qui a été organisée pendant une semaine par le palais des festivals. Sans oublier la grande soirée country à Rouen et le soutien, depuis plusieurs années, du Rotary de Toulouse.

Par ailleurs, suite au succès du Challenge interentreprises à Paris, l'association a relevé le défi de décliner l'évènement à Lyon et, grâce à la mobilisation sans faille de la délégation et au soutien des équipes d'Annecy, de Grenoble et de Saint Etienne, cette première édition a obtenu un franc succès et la seconde édition du Challenge interentreprises est prévue le 28 septembre 2012 ! Fort de cette réussite, Annecy prend le pari de relever le défi et d'organiser l'évènement en 2012 !

Le réseau rayonne !

Nos délégations nous permettent aujourd'hui de nouer des contacts privilégiés avec les collectivités, les institutions et entreprises régionales. La forte émotion suscitée par l'urgence humanitaire dans la Corne de l'Afrique a entraîné un élan de générosité de la part de toutes ces entités en régions.

La presse régionale nous offre également une belle visibilité sur différents canaux (presse écrite, radio, télévision et web) en relayant une grande partie des actions de communication et de sensibilisation du grand public menées par nos délégués.

Le soutien de nos délégués et bénévoles est essentiel au quotidien pour permettre la visibilité de notre lutte contre la faim dans le monde et assurer la continuité de nos activités sur le terrain.

Service Communication Externe

Une année marquée par l'urgence dans la Corne de l'Afrique et une communication autour du G20.

Une présence médiatique exceptionnelle

En 2011, Action contre la Faim a été citée plus de 8 600 fois tous médias confondus (4 955 passages radio, 879 passages TV, 980 citations presse et 1 797 citations web), contre 3 336 en 2010 (440 passages radio, 376 passages TV, 2 520 citations presse et web). Cette hausse exceptionnelle est à attribuer au développement des relations presse en ligne ainsi qu'à la volonté d'ACF de communiquer notamment sur la crise humanitaire dans la Corne de l'Afrique et à l'occasion de la Journée Mondiale de l'Alimentation associée à la tenue du sommet du G20 à Cannes.

L'urgence Corne de l'Afrique : une mobilisation exceptionnelle

La crise humanitaire dans la Corne de l'Afrique a fortement mobilisé le service communication externe autour d'une communication d'abord centrée sur la Somalie puis sur d'autres pays de la région, principalement le Kenya. Cette urgence a occasionné une forte présence médiatique de l'association et a donné lieu notamment à une quinzaine de communiqués de presse relayés sur le web, une conférence de presse organisée le 20 juillet 2011 en présence de nombreux médias télé (TF1, Canal+/ITV, France 2, France 24, M6, etc.), radio et presse (Le Monde, La Croix, etc.), une vingtaine de posts Facebook (vidéos, articles, témoignages, photos) chacun ayant en moyenne été soutenu par 230 personnes, une brochure régionale utilisée tant par les missions sur le terrain qu'à l'international et un supplément dans le journal Interventions.

De juin à mi-octobre 2011, on comptabilise près de 1 000 retombées presse mentionnant ACF.

La chargée de communication du pool urgence, ensuite remplacée par une chargée de communication pays, a été envoyée sur le terrain début juillet 2011, nous permettant de relayer les informations terrain en amont et ainsi positionner efficacement ACF dans les médias.

G20 : de FeedinG20 à la Journée Mondiale de l'Alimentation

- FeedinG20 : la communication au service du plaidoyer

Dans le cadre du plaidoyer en vue du G20 de novembre à Cannes, une campagne de communication « FeedinG20 » a été organisée en coalition avec Care, Helen Keller, Oxfam et World Vision. Il s'agissait de porter 7 demandes communes autour de la malnutrition et de la sécurité alimentaire pour influencer les décideurs en amont du G20 via divers outils de communication et notamment un site internet dédié : www.feedinG20.org et de mobiliser des ONG afin qu'elles y contribuent. A cette occasion, plusieurs actions médiatiques ont été mises en place dont un encart presse dans le Monde, le New-York Times et le Financial Times, une conférence de presse le 15 septembre avec la présence de médias tels que RFI, TV5 monde, Youphil, et encore la diffusion de communiqués de presse les 17 et 27 octobre en amont du G20.

Cette première campagne de communication au service du plaidoyer d'ACF laisse entrevoir l'étendue des possibilités de collaboration pour l'avenir.

- Le Tour de France / JMA : un événement innovant et bien relayé en régions

L'évènement de la Journée Mondiale de l'Alimentation d'ACF a eu lieu le 15 octobre, soit 20 jours avant le dernier jour du sommet du G20 qui se tenait début novembre. L'axe de communication retenu était : « G20, j'ai faim », ACF portant la parole « j'ai faim » auprès des décideurs du G20.

A cette occasion, une structure 3D installée sur un camion de 17 mètres interpellait les dirigeants du G20 : « Chefs d'Etat du G20, engagez-vous enfin contre la faim dans le monde ! ». Durant 20 jours, la tournée du « G20, j'ai faim » a sillonné la France et fait escale dans 18 villes de Paris à Nice où les équipes d'ACF ont rejoint la société civile qui s'était réunie pour la tenue de l'Alter-forum du G20.

Afin de relayer l'évènement, plusieurs outils de communication ont été réalisés dont un site Internet dédié www.g20jaifaim.com hébergeant une pétition en ligne « signée » par plus de 15 000 personnes et une vidéo détournant la publicité Evian conçue pour faire du bruit en ligne. Cet évènement a été largement promu grâce à l'envoi de 45 e-mailings et des relations presse tant au niveau régional que national, ce qui a permis à l'association de bénéficier d'une large couverture médiatique avec près de 250 retombées, principalement en région.

A noter également le partenariat avec l'émission Culture Monde sur France Culture la semaine précédant la Journée Mondiale de l'Alimentation. Plusieurs émissions ont été dédiées à la faim dans le monde et abordées selon les quatre angles suivants : Changements climatiques : vers le naufrage alimentaire ? ; Nourrir les hommes : les femmes dans la lutte contre la faim ; Faim et Sida, un « couple dévastateur » ; Faim et conflits armés.

Une communication pays riche et porteuse

- Côte d'Ivoire :

ACF, l'une des seules ONG présentes sur place, a été un témoin important de la gravité de la situation humanitaire. Elle a donc été particulièrement sollicitée par les médias. La présence sur le terrain du Directeur Général, du Responsable géographique et de la chargée de communication du pool urgence ont permis de diffuser au jour le jour des informations sur l'évolution de la situation. L'association a bénéficié d'une forte présence dans les médias avec une centaine de retombées télé, radio et presse au moment de la crise. Un suivi de la situation six mois après le début de la crise a permis de continuer à mobiliser les médias pour relayer les besoins toujours criants de la population locale.

- Afghanistan : 10 ans d'intervention internationale

Auprès de Crisis Action, ACF a été moteur dans le projet inter-associatif "10 ans, 10 portraits" pour l'anniversaire des 10 ans de l'intervention internationale en Afghanistan.

Dix portraits avec photos et témoignages ont été réalisés à Kaboul sur les challenges à relever pour l'avenir du pays autour de thématiques telles que l'éducation, l'accès aux soins, la participation de la société civile à la vie démocratique, le chômage, etc. et repris dans des médias comme La Croix ou dans la version en ligne du journal Libération www.liberation.fr/c/11011681-c#s1.

- Burundi

Quatre ans après l'assassinat d'Agnès Dury à Ruyigi au Burundi, les deux enquêtes, française et burundaise, semblent dans une impasse. Afin d'essayer de faire avancer l'instruction, un [reportage](#) a été réalisé avec la société de production Ligne de Front, diffusé sur France 24 en décembre 2011. Des négociations sont en cours avec France 3.

Une présence publicitaire concentrée sur le deuxième semestre

La Corne de l'Afrique pendant l'été 2011 a concentré la majeure partie de la présence médiatique d'ACF. Grâce à la mobilisation des équipes de Bernard de La Villardière et de sa société Ligne de Front, nous avons disposé d'un spot TV gracieux qui a largement été diffusé avec le soutien des grandes chaînes. Par ailleurs, des espaces presse ont été négociés comme par exemple Métro Plage diffusion. Un volet publicitaire FeedinG20 en lien avec l'actualité du sommet du G20 (voir ci-dessus) a également participé de la forte visibilité de l'association dans les médias. Enfin, la campagne institutionnelle « Bonne nouvelle. La faim est plus facile à guérir qu'à regarder » diffusée entre la mi-novembre et le début du mois de décembre 2011 a été largement relayée dans les médias tous canaux confondus (TV, affichage, web, presse).

Cette campagne de communication institutionnelle a été imaginée par l'agence Hémisphère Droit.

En 2011, le parti-pris a été de lancer la campagne institutionnelle pour la Journée Mondiale de l'Enfance, après le temps fort du sommet du G20 couplé à la Journée Mondiale de l'Alimentation et en amont des fêtes de fin d'année pour poursuivre le travail sur la notoriété d'ACF.

Une forte présence sur le web

Action contre la Faim a considérablement développé ses communautés on-line :

- **les réseaux sociaux :**

Fin décembre 2011, la page [Facebook d'Action contre la Faim](#) a dépassé les 101 000 fans (contre 26 000 fans un an auparavant). En parallèle, Twitter compte plus de 20 000 followers (compte créé mi-2009).

- **Internet :**

La moyenne des visites sur le site d'Action contre la Faim pour l'année 2011 a été de 102 000 visites par mois, contre 65 000 en 2010, avec une progression importante en cours d'année. L'urgence Corne de l'Afrique, le G20 et la campagne institutionnelle « Bonne nouvelle » ont en particulier drainé un nombre important de visiteurs.

La refonte totale du site Internet www.actioncontrelafaim.org a été menée durant l'année 2011 pour une sortie du nouveau site fin février 2012. Un module RH du site Internet a été créé et mis en ligne dans le courant du mois de décembre 2011.

Service Jeunesse et Solidarité

Plus de 900 établissements mobilisés pour la Course contre la Faim

Depuis 14 ans, la Course contre la Faim est relayée dans les établissements scolaires en France et à l'Etranger. En 2011, nous avons pu compter sur la mobilisation de 907 établissements, dont 15 à l'étranger, soit 223 135 élèves au total.

En février 2011, le Ministère de l'Education Nationale a accordé à Action contre la Faim le statut d'association éducative complémentaire de l'enseignement public. Il s'agit d'une reconnaissance institutionnelle majeure qui vient couronner les efforts fournis par les équipes du service Jeunesse et Solidarité et nos bénévoles pour sensibiliser tous les élèves participant au projet. Entre début mars et fin avril 2011, tous les élèves ont en effet bénéficié d'une séance de sensibilisation animée par un salarié ou un bénévole d'Action contre la Faim. Le film de sensibilisation, diffusé lors de chaque séance, avait été tourné au Zimbabwe. Il mettait notamment en lumière la problématique nutritionnelle des personnes vivant avec le VIH et une des réponses apportées par Action contre la Faim avec la mise en place de jardins potagers communautaires. Ce film montrait également les graves problèmes d'accès à l'eau potable de la population locale et le manque globale d'infrastructure d'assainissement.

C'est grâce à près de 400 bénévoles qui, dans toute la France, ont donné de leur temps pour aller à la rencontre des élèves et échanger avec eux sur les causes et les conséquences de la malnutrition, que tous les élèves ont pu bénéficier de cette sensibilisation.

Le jour J, c'est-à-dire le vendredi 13 mai, de Lille à Pékin, des milliers de jeunes plus solidaires et motivés les uns que les autres ont couru contre la faim. Au Jardin du Luxembourg par exemple, au top départ donné par Frédéric Courant (de l'émission Fred et Jamy) et Chantal Jouanno, alors Ministre des Sports, 955 jeunes ont couru au profit de l'association.

Entre les sensibilisations et la course, les élèves sont invités à recueillir des promesses de dons pour chaque kilomètre parcouru. Ces promesses sont devenues réalité et plus de 2,75 millions d'euros ont été collectés. Une partie de ces dons a permis de financer nos programmes sur le terrain en Inde, en République Centrafricaine et au Zimbabwe.

Dès septembre 2011, toutes les équipes étaient à nouveau à pied d'œuvre pour remobiliser les établissements scolaires et leur proposer de continuer à écrire ensemble cette formidable histoire de la Course contre la Faim qui, en mai 2012, fête ses 15 ans.

Le Dessin contre la Faim

Après 4 années d'existence, le projet pédagogique et solidaire « Une Assiette contre la Faim », destiné aux écoles primaires, fait peau neuve et se nomme, depuis septembre 2011 : « Un Dessin contre la Faim ».

Si le nom a changé, le principe de l'opération reste le même : permettre aux élèves de se rendre solidaires des enfants souffrant de la faim dans le monde en décorant des objets vendus ensuite à leur entourage au profit d'Action contre la Faim.

Grâce à nos partenaires, Giotto et les papeteries Pichon, nous fournissons à chaque école participante un kit pour organiser un atelier décoration (des petites toiles ou des assiettes, des pinceaux et des tubes de gouache ou des feutres), mais aussi des documents pour réaliser une séance de sensibilisation (notamment un film tourné sur l'une de nos missions).

427 écoles se sont engagées à nos côtés pour l'année scolaire 2010-2011, soit 31 511 élèves. Grâce à eux, 125 000 € ont été collectés au profit d'Action contre la Faim.

Service Partenariats Entreprises et Institutionnels

En 2011, le service Partenariats Entreprises et Institutionnels a collecté un peu plus de 3 millions d'euros auprès des entreprises et près d'1,5 million d'euros auprès des bailleurs institutionnels français.

Une forte mobilisation des partenaires lors de l'urgence Corne de l'Afrique

Suite à l'appel d'urgence lancé le 25 juillet, face à la catastrophe humanitaire et alimentaire qui a frappé le Kenya, la Somalie, l'Éthiopie et Djibouti, les entreprises partenaires se sont fortement mobilisées à nos côtés et nous ont permis de collecter près de 250 000 €.

Parmi ces soutiens exceptionnels, nous pouvons citer : HSBC, BNP Paribas, Cartier International, Fonds de dotation Agnès B, Emeraude International, 750gr, le Groupe Céréalières de France, la Fondation de Lille, la Fondation JM Bruneau, le Rotary Club, l'Association Ouest France et bien d'autres encore...

Près de 160 collectivités territoriales et syndicats de l'eau ont également répondu à notre appel d'urgence, dont la Communauté Urbaine de Lyon, la Ville de Paris, les Conseils Régionaux Rhône Alpes, Provence-Alpes-Côte d'Azur et Midi-Pyrénées, la Communauté d'Agglomération de Pau, le Conseil Général de Loire Atlantique, la Communauté urbaine de Bordeaux, les Villes de Bordeaux, Lyon, Grenoble, Clermont-Ferrand et Rennes. Au total, l'appel d'urgence pour la Corne de l'Afrique a permis de collecter plus d'1,5 millions d'euros.

Une soirée de Gala « Ne les oublions pas » au profit de la Corne de l'Afrique

À l'initiative de Safia Otokoré, Vice-présidente de la Région de Bourgogne, Fleur Pellerin, Présidente du Club XXI^e siècle et Conseillère référendaire à la Cour des Comptes, et Elsa Maarek, Chef d'entreprise, une soirée de levée de fonds a été organisée à l'hôtel Pullman le 29 novembre au profit des populations fragilisées par la crise humanitaire de la Corne de l'Afrique.

Animée par Sofia Aram et Stéphane Bern, cette soirée avait pour but de mobiliser la communauté économique, politique, artistique et sportive afin de lever des fonds pour financer les programmes d'urgence d'ACF dans la région de la Corne de l'Afrique.

Cette soirée, qui s'est déroulée en présence de Roselyne Bachelot, alors Ministre des Solidarités, Pierre Moscovici, Député, et François Zimeray, Ambassadeur des Droits de l'Homme, s'articulait autour d'un dîner réalisé par Alain Passart, d'un concert acoustique d'Alain Chamfort et Grace ainsi que d'une vente aux enchères animée par Maître Pierre Cornette de Saint-Cyr.

Au total, plus de 200 000 € ont pu être collectés.

De fidèles partenaires engagés à nos côtés, rejoints par quelques nouveaux

Système U reste le premier partenaire privé de l'association, avec plus de 440 000 € reversés en faveur des bénéficiaires de l'association. Le Crédit Coopératif nous a également renouvelé toute sa confiance en affichant

une collecte de 333 000 € en 2011. De nombreux partenaires se sont réengagés à nos côtés comme BNP Paribas, Société Générale, Caisse d'Epargne, Amundi, Cartier International, Emeraude International, Brita France, Boulangeries Paul, Fondation Airbus, Citroën et bien d'autres encore...

Par ailleurs, de nouveaux partenaires ont rejoint l'association, dont ORPI, Pomme de Pain, SSP, Visas express, INF Production, les Editions Mimosa ou Faire Part Sélection.

Des opérations de collecte reconduites

Le Challenge Interentreprises, l'opération « Je dej, Je Donne » et « Time for Action » ont été mises en place ou reconduites en 2011.

La quatrième édition du Challenge interentreprises a eu lieu sur le Parvis de la Défense à Paris le 27 mai et une première édition au Parc de Gerland à Lyon le 26 juin. Au total, se sont plus de 100 entreprises et 2300 coureurs qui ont participé, nous ayant permis de collecter près de 514 000 euros.

Grace au fidèle soutien du Groupe Chèque Déjeuner, l'opération « Je dej, Je donne » a été reconduite avec le parrainage de Jean Pierre Coffe. Une nouvelle campagne de communication a été réalisée avec pour objectif de relancer une nouvelle campagne en rupture avec la précédente. Depuis le lancement de l'opération en 2009, la collecte de titres restaurant a permis de collecter plus d'un million d'euros.

L'opération de collecte Time for Action a pu être mise en place l'été dernier à l'aéroport de Nice, grâce au partenariat avec AELIA. Pendant 2 mois, l'été dernier, les clients des boutiques Duty Free ont eu la possibilité de reverser 2€ au profit de l'association lors de leur passage en caisse. L'opération fut un succès et elle a permis à Action contre la Faim de collecter plus de 31 000 €. La campagne devrait être renouvelée et étendue en 2012 sur plusieurs aéroports en France et à l'International.

Des partenaires institutionnels français engagés

Les partenariats élaborés avec les cinq agences de l'eau françaises Seine-Normandie, Artois-Picardie, Adour-Garonne, Rhin-Meuse et Loire-Bretagne ont été reconduits. Des programmes en Mongolie, Haïti, Zimbabwe, Indonésie, Burkina Faso et en RCA ont été financés. Au total, plus de 500 000 € ont été versés par des agences de l'Eau en 2011 au profit des programmes d'eau, hygiène et assainissement d'Action contre la Faim.

7 - Département Administratif et Financier et des Systèmes d'Information

Directeur administratif et financier et des Systèmes d'Information : Gilles BONNET

Depuis plus de deux ans, l'activité générale de l'organisation contribue à générer une suractivité du département DAFSI. Un diagnostic avait été conduit en 2010, qui avait conclu à la nécessité de travailler à plusieurs niveaux pour améliorer la situation :

- A court terme, procéder à des recrutements
- Travailler sur les processus, en vue de les optimiser
- Revoir l'organisation des trois métiers : Finance, Systèmes d'Information et Relations Bailleurs Institutionnels

Au cours de l'année 2011, ces actions ont été menées par les équipes. Certaines se poursuivent en 2012.

De plus, des projets structurants initiés en 2010 se sont poursuivis et développés, tels que le SDSI ou l'Intranet. D'autres projets, pilotés par d'autres départements d'ACF, ont fortement impliqué les équipes des services financiers.

Enfin, l'activité courante en 2011, marquée par les urgences de la Côte d'Ivoire puis de la Corne de l'Afrique, a été particulièrement fournie.

1. L'organisation des services

a. Réorganisation des services financiers:

Suite à un diagnostic réalisé en 2010, il était apparu nécessaire de travailler sur l'organisation des services Financiers (Comptabilité siège, Contrôle de gestion et Gestion des missions). Un consultant accompagne depuis le mois d'octobre l'équipe de management sur ce projet, au moyen de 2 réunions par mois. Des réunions par groupe ou de l'ensemble des services ont également été tenues. Ce travail doit aboutir à une nouvelle organisation par métiers, à mettre en place progressivement en 2012.

b. La relation bailleurs institutionnels.

Une analyse approfondie de la relation avec les bailleurs de fonds publics, et de l'impact du New Deal dans l'organisation de cette relation, a été menée entre mi-mai et fin septembre avec l'aide d'une consultante. L'étude a permis d'analyser les interactions entre les différents groupes et a conclu à la nécessité de maintenir un service d'expertise bailleurs centralisé et renforcé, chargé de diffuser l'expertise en direction des opérations sur le terrain.

c. Les Systèmes d'Information (SI).

Le travail sur le schéma directeur des systèmes d'informations (cf infra), a fait apparaître la nécessité impérieuse d'investir dans les SI. Pour être à même de mener des projets d'envergure dans les prochaines années, il a semblé indispensable de se doter d'une Direction de l'organisation et des Systèmes d'information (DOSI), dès 2012.

En outre, le 3 octobre, la DAFSI s'est enrichie d'un poste de **juriste**, garant de la conformité des pratiques et actes d'ACF à la réglementation en vigueur. Les trois premiers mois ont permis au juriste d'acquérir une connaissance transversale de la structure, préalable essentiel à la mesure des risques juridiques encourus et à la mise en place des procédures et actes standards nécessaires afin d'encadrer et limiter les risques identifiés.

2. Des projets structurants, pour une meilleure efficacité

Un nombre important de projets auront été menés en 2011, pour améliorer l'efficacité des processus, méthodes et outils, renforcer la conformité aux exigences des bailleurs, ou encore pour développer les systèmes d'information. En outre, plusieurs projets transversaux initiés par d'autres départements auront impliqué largement les équipes DAFSI.

a. Le projet processus financiers

Ce projet, initié en mai 2011, a pour objectif d'améliorer tant le pilotage financier que le fonctionnement au quotidien. En amont du futur chantier de re engineering du SI Finance, il consiste à représenter et **optimiser les processus financiers** clé.

Un comité de pilotage constitué des responsables de services financiers et du directeur, accompagné par un chargé de projet et un consultant, a été constitué pour mener ce projet. Après avoir établi une première cartographie des processus financiers, le comité de pilotage a identifié certains projets prioritaires pour 2011.

- La gestion du temps et des activités
- Les processus générant les écritures de refacturation aux autres membres du réseau ACF Intl (dits « Intercos »).
- **La Gestion du temps et des activités-Affectation budgétaire.** Les enjeux de ce projet transverse (Finances, RH & opérations) piloté par la gestion des missions et la chargée de projets sont :
 1. Simplifier et faciliter le traitement quotidien et la clôture (réduction de la charge de travail)
 2. Rendre plus transparente et fiable l'affectation des ressources humaines sur les projets et ainsi réduire les risques de redressement
 3. Faciliter la réalisation d'arrêtés comptables mensuelsA ce jour, les entretiens (12) ont été réalisés et ont permis de clarifier ce processus et de lister un certain nombre de dysfonctionnements. Le 2eme COPIL a pris connaissance de ceux-ci et validé les objectifs des groupes de travail.
Une modélisation de l'ensemble de ce processus transverse, jamais réalisée auparavant, est en cours de finalisation, permettant de voir qui sont les nombreux acteurs et quels sont leurs rôles, et de mettre en avant les interactions entre départements et services.
- **Les processus liés aux Intercos**
L'objectif est de rendre le processus de réconciliation « intercos » entre les différents sièges ACFIN plus fluide, plus régulier et plus fiable. Cette démarche passera par l'amélioration du traitement des flux intercos bloquants et par la mise en place de procédures et bonnes pratiques à destination des différentes parties prenantes de ce processus.

b. Les projets portant sur la conformité aux exigences des bailleurs institutionnels

Plusieurs sujets, pilotés par le Service Gestion des Missions, ont fait l'objet d'une étude approfondie afin de mieux répondre aux exigences des bailleurs de fonds institutionnels : la politique d'immobilisation et d'amortissement, la méthode du coût moyen comparée au coût réel, la politique d'allocation des coûts communs.

- **La politique d'immobilisation et d'amortissement** a été révisée afin de répondre aux exigences ECHO. La politique proposée a été refusée dans un 1^{er} temps et suite à quelques ajustements, a finalement été acceptée. Cette politique s'applique désormais à tous les biens d'équipement à destination du terrain et permet donc de refacturer la dotation aux amortissements à ECHO.
- **Une étude d'opportunité sur le changement de méthode de comptabilisation des coûts expatriés a été réalisée**, pilotée par la Responsable de la Gestion des missions (RGM) avec le support de Stéphanie Rouelle. Une étude similaire avait été menée en 2009, concluant à un statuquo. L'étude de 2011 a insisté sur le fait de réétudier les exigences externes face à un contexte un peu différent. Elle a permis de réaffirmer la position prise en 2009 : maintien de la méthode du coût moyen, celui-ci n'étant pas critiqué sur le fond. En revanche, l'étude a permis de mettre l'accent sur les progrès à effectuer :
 1. Améliorer la connaissance interne et externe de la méthode
 2. Améliorer les systèmes et outils utilisés pour le calcul du coût moyen
- **La politique d'allocation des coûts communs**
Lors des audits financiers bailleurs, la question sur la politique ACF quant à la prise en charge des coûts communs partagés revient régulièrement et les réponses apportées ne donnent pas entière satisfaction. Il était donc nécessaire de travailler sur une politique claire, homogène, justifiable. A ce jour, une définition d'un coût commun a été validée, permettant de bien cadrer le périmètre. Un benchmark a été réalisé auprès du réseau et d'autres ONGs sur leur méthode. Plusieurs solutions sont à l'étude (avantages et inconvénients). Le projet continuera en 2012 avec la formalisation de la politique retenue, le développement d'outils nécessaires à la mise en œuvre et une phase test sur une des missions d'ACF.

c. Les projets liés aux systèmes d'information

L'année 2011 est restée une année riche en projets pour les systèmes d'informations, avec un niveau d'activité élevé. Elle a également représenté un temps fort de réflexion et de préparation à l'évolution et l'organisation des systèmes d'information.

➔ Le **SDSI (Schéma Directeur des Systèmes d'Information)**, finalisé par Bertrand Moriceau (consultant société « Grandir »), a été validé en mai 2011 en Comité de Direction.

Ce SDSI est un projet ambitieux pour ACF. Il concerne la majeure partie du périmètre fonctionnel d'ACF, et prévoit de couvrir progressivement ce périmètre à l'horizon 2015. Cinq projets phare constituent l'essentiel du SDSI : l'Intranet, première pierre d'un projet de capitalisation, le SI Logistique, le SI gestion des Projets Humanitaires, le SI RH et le SI Finance. Le SDSI prévoit de s'appuyer sur une fonction SI forte et pourvue d'un budget en hausse significative, au niveau des standards professionnels.

Certains points restant ouverts à la réflexion, il a été suivi d'une réunion d'un « Think tank » (laboratoires d'idées), réunissant des directeurs SI (privé et ONG) et un spécialiste en architectures et urbanisation des systèmes d'informations. Cette réunion a permis d'apporter des éclairages sur diverses problématiques, comme des outils « online » ou « offline », progiciels de gestion intégrés (Entreprise Resource Planning) versus logiciels « spécialisés par métier », importance des processus et des modèles de données.

Dans la continuité et en toute logique, la réflexion a mené à la nécessité de structuration de l'organisation des systèmes d'information. La création d'un département de l'organisation et des systèmes d'information (DOSI) est donc prévue en 2012.

La dimension « organisation » assurera la cohérence des processus transverses métiers et du modèle de données.

La gouvernance des systèmes d'information définira le cadre et l'articulation entre les projets et les acteurs pour répondre aux objectifs stratégiques dans un souci constant de création de valeur pour l'association.

Autres projets SI en 2011 :

➔ L'étude de **mise en place d'un Intranet**, plateforme de partage d'informations et de collaboration, a repris suite à la pré-étude réalisée en 2010. Un chef de projet a été recruté (Jean-Marc Grison). Les besoins ont été remis à jour et des solutions ont été identifiées et évaluées (SharePoint de Microsoft et JCMS de Jalios).

Le projet a pris une dimension internationale et une mise en œuvre, sur un périmètre restreint, est prévue courant 2012.

➔ Un **projet de solution de reporting de pilotage et décisionnel** s'est poursuivi et le choix s'est porté sur « Qlikview », outil de Business Intelligence (BI) de l'éditeur QlikTech.

Il permet de conceptualiser, d'agréger et de consolider rapidement un tableau de bord. Il offre ainsi la possibilité à l'utilisateur de rechercher, de visualiser et d'analyser les informations très facilement. Les premiers états développés ont été des tableaux de suivi des ressources humaines.

L'éditeur propose un programme de partenariat aux associations permettant des dons de licences. Une demande sera très prochainement faite pour en bénéficier.

➔ Le projet d'**externalisation des boîtes aux lettres mail (BALs)** a été mené à son terme en fin d'année. Le projet n'a pas été simple et une implication importante de toute l'équipe SI, particulièrement de Manuel Casas (administrateur réseau) y compris le week-end, a été nécessaire.

Les BALs sont maintenant **hébergées dans le Cloud de Microsoft**. L'accès est donc possible pour tous, depuis tout endroit avec une connexion internet simple.

La solution offre ainsi, entre autres, une disponibilité, une sécurité et une capacité de stockage supérieures au système interne précédent.

➔ La migration vers le Pack Office 2010 (solution bureautique Word, Excel, ...) a été réalisée en fin d'année. La mise en œuvre s'est très bien déroulée avec Eric Chin (administrateur parc) aux commandes.

Le service informatique et des systèmes d'informations a également contribué à deux projets notables :

➔ **Le projet d'informatisation et d'automatisation des demandes d'achat.**
Le projet a nécessité un travail important de conceptualisation du Workflow dans Agresso de la part d'Etienne Morin, chargé de développement du SI.

Les utilisateurs ont été formés et la mise en production a démarré en juillet.

➔ **Le projet système d'informations logistique** suit son cours et l'équipe SI (Etienne Morin et JF Gomez) a participé à la soutenance des 6 éditeurs retenus à ce stade. Gilles Bonnet et JF Gomez (Responsable des SI) font aussi partie du comité de pilotage.

d. Les projets menés par le service Contrôle de Gestion

- **Le projet d'informatisation et d'automatisation des demandes d'achat**, au travers d'un **Workflow** dans notre progiciel de gestion intégré (ERP) Agresso, dans le but de sécuriser et de suivre au plus près les engagements de dépenses (environ 15M€) a été finalisé et est opérationnel depuis le 1^{er} juillet 2011.

Ce projet a été mené conjointement avec le service informatique et le service achat.

Ce système permet :

- ✓ un gain de productivité : engagement et validation de tous les achats du siège (15 M€) à partir d'une interface web
- ✓ d'améliorer nos pratiques d'achat = édition d'un bon de commande incluant les conditions générales d'achat ACF
- ✓ d'améliorer le pilotage financier = suivi en temps réel des dépenses engagées

- **Gestion financière de Projets financés siège**

Le volume des projets financés par des bailleurs ou en fonds propres (projets opérationnels, scientifiques/techniques ou de communication) et gérés directement par le siège est en forte augmentation. Le service a travaillé, en lien avec le chargé de mission recruté temporairement à la DST, sur la structuration de la gestion de ces projets « Siège ».

- **Autres**

- ✓ Participation au projet de réorganisation des fonctions Finances du département DAFSI (3 services concernés)
- ✓ Mise en place d'un reporting mensuel sur les coûts de fonctionnement du siège
- ✓ Participation au projet d'optimisation des processus financiers.
- ✓ Participation de Stéphane Frémont à 2 projets RH = Projet rémunération et Enquête de performance sociale.

e. Les projets initiés par les autres départements

- **Collecte de fonds - Gestion des dons et le la base de données des donateurs**

Suite à l'appel d'offres mené en 2010 et au changement de prestataire (Safig à la place de Publicis), les services comptabilité (trésorerie) et contrôle de gestion ont été fortement impliqués, tout au long de l'année, dans l'accompagnement de la migration puis dans le suivi post-migration pour ajuster les processus et les outils de suivi avec le nouveau prestataire.

D'autres projets transversaux, non détaillés ici, ont mobilisé plus ponctuellement les services DAFSI, dans la mesure de leur incidence sur les processus financiers ou les SI.

3. Les réalisations notables de l'activité courante

Ces réalisations sont présentées par service. Les recrutements de nouveaux postes, ou de remplacements pour congés de long terme sont également mentionnés.

a. Le service Relations Bailleurs Institutionnels

Les bailleurs de fonds publics financent la très grande majorité des projets mis en œuvre par Action contre la Faim sur le terrain. Le service Relations Bailleurs Institutionnels (SRBI) a poursuivi son activité d'expertise et de mise à disposition en interne de l'information relative à ces bailleurs

- Suivi des évolutions des bailleurs publics :

1-Le FPA WG a partagé avec la DG ECHO le bilan de l'année écoulée notamment sur la question de la consultation des partenaires, le plan d'action pour l'année 2011 et a initié les contacts avec le nouveau chef d'unité C3. Il a soumis à la DG ECHO l'analyse des résultats du questionnaire du FPA WG sur les nouvelles modalités de prise des décisions, ses propositions quant au traitement des coûts siège, le document intitulé « Working together under the FPA - A 'living discussion document' on improving partnership between DG ECHO and NGO partners, with views to the elaboration of the 5th FPA » et les conclusions du questionnaire du FPA WG sur les e-tools avec des propositions d'amélioration de ce dispositif.

2-Coordination de la réponse au questionnaire du FPA WG sur les e-tools de la DG ECHO sur la base des contributions des pools desk.

3-En lien avec VOICE et avec CONCORD nous avons suivi les évolutions en cours, au sein de l'UE, sur les perspectives de financement des relations extérieures de l'UE à partir de 2014, le Règlement Financier, le SEAE, le Règlement d'Aide Humanitaire et avons préparé avec les opérations une contribution à la consultation ouverte par le CE sur les perspectives de financement des relations extérieures de l'UE à partir de 2014.

4-En lien avec CONCORD au travers de Coordination Sud, un travail sur la révision à mi-parcours du Règlement Financier de l'UE et de ses Modalités d'Exécution a été fait, poursuivi de propositions via CONCORD aux parlementaires européens des pistes de simplification du Règlement Financier de la Commission Européenne.

6-Le SRBI a participé à la révision du FLA (Field Level Agreement) du PAM qui est toujours en cours.

- Informations relatives aux bailleurs publics :

1-Des présentations ont été élaborées et faites sur les instruments de financement de l'aide extérieure de l'UE, sur les nouvelles modalités de prise de décisions de financement de la DG ECHO et diffusées sur le terrain et à l'international et sur les implications du nouveau Guide Pratique de la DG DEVCO.

3-Une note interne sur le fonctionnement des dérogations aux règles et procédures d'achat dans la mise en œuvre des projets d'aide a été élaborée et diffusée ainsi que des synthèses sur les exigences de visibilité de la DG DEVCO, DFID, la DG ECHO et USAID, un document sur les exigences des bailleurs publics en termes de partenariats, une note explicative sur le traitement de la TVA dans le cadre des opérations financées par EuropeAid et un tableau récapitulatif des exigences des bailleurs de fonds publics relatives aux équipements.

- Audits des bailleurs publics et conformité :

1-L'activité de pilotage de l'audit des bailleurs publics s'est déroulée avec un nouveau cabinet, E&Y.

2-Nous avons reçu des injonctions d'USAID pour la présentation d'un plan visant à mettre en œuvre les recommandations des auditeurs.

3-La réponse à la phase I de l'évaluation annuelle d'ECHO a été envoyée ; afin que le KitLog v3 puisse être examiné, il a été demandé qu'ACF fasse partie des organisations qui passent à la phase II.

b. Le service Gestion des Missions

Les activités notables

- Le service a assuré la **reprise administrative et financière du bureau régional de Dakar**, ce qui a impliqué en outre d'accompagner à distance l'administrateur aux pratiques AcF-FR et d'assurer la coordination avec les responsables géographiques à Paris et à Madrid.

- Exceptionnellement le service a piloté l'**audit de la Fondation de France** concernant les fonds reçus dans le cadre de l'opération Haiti Séisme 2010. Toujours pour Haïti, la **Cour des comptes** a commencé en juin à

demander un certain nombre d'informations chiffrées sur la collecte et l'utilisation des fonds reçus dans le cadre de l'opération Séisme 2010

- Suite à une nouvelle stratégie de financement des missions, le service a travaillé sur un nouveau schéma de comptabilisation des dépenses permettant de **suivre l'utilisation des fonds de réserve** constitué à la clôture des comptes de 2010.

Le service a continué le renforcement des compétences locales via

- L'organisation de 3 séminaires de formation aux futurs utilisateurs du logiciel SAGA. 31 personnels nationaux ont suivi les 3 jours de formation en comptabilité et sur SAGA.
- L'organisation de 2 séminaires de formation pour le terrain: 12 coordinateurs administratif et/administrateur ont été formés aux pratiques comptables et financières d'ACF.

Les recrutements :

Le service gestion des missions a connu de nombreux changements au sein de son équipe qui ont permis de faire face à l'accroissement du volume, de promouvoir la mobilité interne. En particulier :

- L'intégration d'un 3eme comptable mission, donnant lieu à une nouvelle répartition des missions
- Le départ et le remplacement d'un assistant comptable mission et du comptable créances bailleurs.
- L'embauche en CDD d'un adjoint au responsable de service pour faire face aux nombreuses échéances internes et externes
- Le remplacement d'un comptable mission suite au départ prévu pour un an sur le terrain

c. Le service Comptabilité

La clôture 2010 a été la première depuis la nomination d' Ernst & Young comme Commissaires aux Comptes.

Lancement de la mise en conformité de nos outils et base de données à la norme bancaire SEPA (obligation d'utiliser les IBAN pour effectuer les virements bancaires dans la zone € y compris les virements domestiques)

Recrutements:

- Création d'un nouveau poste de Référent Comptable. Après un processus de recrutement plus long que prévu faute de candidatures adéquates, le poste est finalement pourvu depuis l'arrivée de Nathalie de Roubin le 3 janvier 2012.
- Nadia Grime remplace Ljiljana Chadron au poste de Comptable Missions, pendant la durée de son congé individuel de formation.

d. Le service Contrôle de gestion

Un reporting mensuel sur les couts de fonctionnement du siège et leur suivi budgétaire a été mis en place. Il permet aux services du siège de suivre et contrôler mensuellement leur budget à partir des comptes.

Recrutement : Raquel Gil Bellosta a rejoint le service Contrôle de gestion afin de pouvoir gérer l'augmentation importante des volumes financiers et le développement des projets opérationnels et techniques du siège.

2011 aura été pour le Département une année charnière. Après les réorganisations structurantes des années passées, un audit portant sur le fonctionnement du Département Logistique a été conduit.

Cet audit est une mise à jour de celui réalisé en 2007, qui avait fait apparaître de nombreuses pistes d'amélioration, et avait constitué la colonne vertébrale du plan d'action tri annuel 2008 - 2010.

Conduit par la même personne et selon la même méthodologie, l'audit 2011 a fait apparaître un résultat globalement très positif : les principaux griefs que pouvaient avoir les clients internes ont été corrigés, et la valeur ajoutée de la fonction Logistique est désormais reconnue au sein de l'organisation, que ce soit dans le domaine des Achats, de la Chaîne d'Approvisionnement, du Support Logistique aux urgences ou encore des Normes et Procédures.

Ces bases solides, ainsi qu'une coopération à l'international fortement développées ces dernières années, permettront pour les prochains exercices de bâtir des synergies entre les différents périmètres Logistique des trois sièges opérationnels. En lien avec l'ISP 2015 et CAP 2015, ces synergies seront de nature à augmenter la valeur de la chaîne logistique d'ACF, au service de ses bénéficiaires.

Service Achats

En 2011, le service Achats (créé en 2010) a continué sa montée en puissance, tant sur des sujets Siège que Terrain.

Sur l'année, 11 appels d'offre ont été gérés pour le Siège :

- pour le département Communication et Développement (refonte du site web, Base de Données Course et Partenariats, refonte du journal Interventions, Routage des Reçus Fiscaux et Accompagnement Legs)
- pour le département Ressources Humaines (Consulting et Sourcing recrutement)
- pour le département Logistique (Téléphones satellite, Laptops et SI Log)

Quant au terrain, 4 missions ont sollicité un support méthodologique sur des appels d'offres locaux, soit du fait de leur valeur, soit du fait de leur complexité technique.

Concernant les outils pour le terrain, un CDD support a été embauché pour refondre le catalogue des produits proposés aux missions : le système interne de codification des produits a été entièrement repensé, et un gros travail avec les prescripteurs techniques a permis de mettre à jour la liste des produits pertinents à proposer aux missions, ainsi que leurs spécifications techniques détaillées. L'objectif de ce catalogue est de faciliter les commandes passées par les missions au siège, mais également de servir d'outils d'aide pour les achats locaux, via notamment des descriptions techniques précises, ainsi que des conseils d'utilisation.

Un nouvel outil a également été mis en place pour le siège : l'ERP Agresso, utilisé jusqu'alors pour les commandes du SAE, a été décliné pour les demandes d'achat internes au siège. Un système informatisé et automatisé gérant les alertes pour validation (workflow) a donc remplacé le système papier. Le service Achats a collaboré avec le Contrôle de Gestion et le Service Informatique sur la définition des besoins, le paramétrage, les tests fonctionnels et la formation d'environ 70 utilisateurs internes au siège.

Au niveau des procédures, les règles et outils d'achats ont évolué dans le cadre de la mise à jour du Kit Log (version 3.1). Une Politique d'Achat a été rédigée, mettant l'accent sur les valeurs éthiques et les attentes sociales et environnementales d'ACF vis-à-vis de ses fournisseurs.

Une formation dédiée aux Coordinateurs Logistiques a été créée par l'institut de formation Bioforce, dans laquelle ACF a fortement participé sur la définition et création de contenu. Deux sessions dédiées aux Achats ont été créées, en collaboration avec Handicap International. La première session de formation (cursus de 3 semaines) aura lieu en 2012.

Enfin, le service Achats s'est étoffé fin 2011, avec l'arrivée en Septembre d'un Contrat Professionnel en alternance. Ce poste a été principalement dédié au support siège, sur l'outil de demande d'achat Agresso (formation des nouveaux embauchés et support fonctionnel aux utilisateurs), puis petit à petit en support sur des appels d'offres.

Service Approvisionnements et Expéditions

Réorganisation du Service

L'année 2011 a été marquée par la réorganisation interne du SAE, avec une nouvelle répartition des fonctions Transport, Approvisionnement, Stockage. Les 3 fonctions ont été scindées afin de mieux répondre aux exigences et aux volumes de nos missions mais également pour accroître nos capacités sur les urgences.

L'arrivée d'Abel Sollier (création de poste, Aout 2011) en tant que « Référent Stock et préparation des urgences » a permis une redistribution des rôles et responsabilités au sein du service.

Support opérationnel

L'année 2011 a été marquée par une succession d'approvisionnements en urgences, ainsi 9 fulls charters (avions complets) ont été déployés en urgences sur les missions Cote (Ivoire (3 avions), Ethiopie (2 avions), Somalie (2 avions), Djibouti (1 avion) et RCA (1 avion).

Emergency Preparedness

Il a été décidé d'accroître nos capacités de réponses aux urgences, portant à terme notre capacité de réponse à 100 000 bénéficiaires en NFI et 60 000 bénéficiaires en WASH. Parallèlement des stocks de nourriture de première urgence ont été constitués dans les stocks de nos à Dubaï (stocks en propre) et en Norvège (stock fournisseur).

Il a été décidé d'ouvrir le stock d'Accra au Ghana pour un positionnement stratégique de nos stocks Nut et Foreuse très souvent utilisés dans la zone. Ce stock renforce donc nos capacités déjà présentes à Lyon et Dubaï. Il a été parallèlement décidé de fermer notre stock historique sur Roissy, fort coûteux et à faible impact stratégique.

Services Généraux

Services à l'occupant

Afin de répondre à l'évolution du siège de ces dernières années, les Services Généraux ont travaillé à la réorganisation des activités de services et de maintenance. Cela s'est traduit par la professionnalisation et l'externalisation des prestations multiservices, multi-techniques, accueil et nettoyage. L'ensemble étant piloté par Dorian Lemoine en charge de la gestion des installations et services au quotidien.

Sécurité des biens et des personnes

Après avoir réalisé un audit sécurité de nos installations, nous avons établi un programme pluriannuel de mise aux normes des bâtiments. L'ensemble des interventions prévues en 2011 ont été réalisées et le programme est prévu pour continuer sur 2012.

Gestion documentaire

Enfin, avec l'appui d'Emilie Beaufils (Archiviste), la Politique d'Archivage du siège a pu voir le jour en 2011. Le pilotage de cette activité vitale pour notre association se poursuivra en 2012 avec la mise en place de la politique d'archivage à l'échelle des missions.

Aménagement des espaces de travail

Suite à la décision de ne pas changer l'adresse de notre siège Parisien en 2010, la réorganisation des bureaux du 4 rue Niepce, la prise à bail d'un plateau supplémentaire au 13 et son aménagement ont été la réalisation la plus impactante en termes de charge de travail sur 2010.

En parallèle, le service logistique siège a su répondre à l'augmentation croissante des occupants du siège (226 postes de travail installés à fin 2010, 249 début 2011, +/- 290 en prévision pour 2012), tout en continuant d'améliorer les services offerts.

Logistique Support Missions

L'année 2011 a été marquée par la réalisation plusieurs actions structurantes dans l'organisation logistique missions :

Procédures et outils

Après avoir finalisé et déployé sur l'ensemble des missions (Paris mais également Madrid et New York) le KitLog V3 en 2010, l'année 2011 a été consacrée au renforcement de mise en œuvre des nouvelles procédures et outils sur le terrain. Aussi, les premiers retours d'expériences collectés au sein du réseau ACF International, nous ont permis d'identifier certains petits bugs qui ont fait l'objet de corrections, et de la diffusion lors des workshops 2011 du KitLog V3.1.

Le **Projet Systèmes d'Information Logistique ACF International** a officiellement été lancé en 2011. Plusieurs actions ont été menées :

- une fiche projet a été formalisée et validée au sein de réseau ACF-IN,
- plusieurs sessions de benchmarking auprès des autres organisations humanitaires étant déjà équipées ou en cours de projet similaire,
- une analyse détaillée des besoins ACF-IN et la formalisation d'un cahier des charges ont permis l'ouverture d'un appel d'offres international,
- nous avons reçu 7 solutions candidates à l'appel d'offres. Suite au traitement des réponses, 6 ont été sélectionnées pour la phase 2 qui consistera en une soutenance de chacun des fournisseurs avec une démonstration de la solution. La suite en 2012...

Formations

Comme chaque année depuis maintenant 3 ans, un **workshop logistique** qui rassemble l'ensemble des cadres logistiques terrain a été organisé. Cette semaine s'est articulée sur 3 grands axes :

- Echanges d'informations sur le mode de fonctionnement et les grands projets en cours et à venir du Service Logistique Support Missions et plus largement, du Département Logistique ACF,
- Formation des participants sur la prise de parole en public et sur l'utilisation de nouveaux matériel informatique et de télécommunications,
- Formation sécurité animée par le Service Sécurité dépendant de la Direction des Opérations ACF.
- Le Service Logistique Support Missions a contribué activement au **développement de la formation « Humanitarian Supply Chain Management »** sous la coordination de Bioforce et pour laquelle 5 ONG ont été fortement impliquées. Cette formation, qui durera 3 semaines, a pour but de répondre au besoin d'accompagnement à la prise de poste de Coordinateur Logistique, qui jusqu'à ce jour, ne dispose pas de formation spécifique et qui par conséquent se fait uniquement sur la base de l'expérience des candidats. La première session va avoir lieu au 1^{er} trimestre 2012.

- Aussi, suite au déploiement du KitLog V3, le Service Logistique Support Missions en lien avec le Service Formation a lancé la **mise à jour du DVD d'autoformation Supply Chain ACF**. Une ressource dédiée a été affectée fin 2011 et il est prévu que ce projet se termine sur le 1^{er} semestre 2012.

Projet Infrastructures Terrain (« Projet Infra »)

Plusieurs grand projets transverses ACF tels que la définition des standards de sécurité, les standards de conditions de vie, le Schéma Directeur des Systèmes d'Informations, la formation en ligne... ont généré une augmentation significative des besoins d'approvisionnement en énergie, en utilisation de réseaux informatique et de connexion internet sur l'ensemble des missions ACF. Pour répondre à ces demandes, plusieurs actions ont été menées :

- Etat des lieux détaillé des moyens disponibles sur chacune des base d'opérations ACF
- Estimation technique détaillée des besoins
- Analyse des écarts et estimation du budget nécessaire pour une mise à niveau des infrastructures terrain répondant au mieux aux besoins.

Les conclusions de ces analyses ont permis d'inscrire le **Projet Infrastructures Terrain** comme l'un des **projets phares du service** et d'obtenir une enveloppe budgétaire qui permettra son **lancement dès 2012**.

Cluster Logistique

Dans la continuité des cinq dernières années, ACF a poursuivi son engagement au sein du Cluster Logistique, qui a vu le remplacement de Matteo Perrone, en poste pendant 12 mois, par un nouveau second en place depuis Aout 2011, Florent CHANE.

L'engagement d'ACF et la présence des seconds précédents ont permis d'assurer un passage de relais efficace et une continuité renforcée dans l'action d'ACF au sein du Cluster, ainsi que d'asseoir encore un peu plus la légitimité d'ACF. ACF est aujourd'hui reconnue comme un partenaire majeur (et exigeant) du Cluster Logistique.

Les démarches entreprises quant au renforcement du rôle que les ONG doivent jouer au sein du Cluster ont commencé à porter leurs fruits, même si beaucoup reste à faire. La pression exercée sur le PAM, notamment au travers d'un courrier commun des agences ayant un second au sein du Cluster, a abouti à la mise en place d'un système de « desk », offrant notamment une plus large liberté d'action et d'initiative de la part des seconds.

Le second ACF étant en charge de l'Afrique de l'Ouest et francophone, l'échange a pu s'accroître avec ACF France et ACF Espagne, notamment lors des visites terrain en République Centre-Africaine, Mauritanie, Sénégal, et Mali, cette interaction cherchant à renforcer les activités des uns et des autres.

Au regard du la cellule cluster, qui a vu WVI absent depuis un an au profit de l'arrivée de Save the Children et du renouvellement de CARE (Canada au lieu de International), les financements, jusque-là octroyés par ECHO se sont taris et un questionnement doit être entrepris entre ACF et le PAM pour définir les modalités de la suite de l'engagement d'ACF.

Enfin, il sera important de continuer l'action visant à renforcer le rôle et la présence des ONG au sein du Cluster dans l'optique d'une coordination renforcée devant mener à un respect complet des principes fondateurs de l'approche Cluster.

Qui sommes-nous ?

Présentation générale

Née d'une urgence, celle des réfugiés afghans au Pakistan qui, en 1979, fuyaient les combats, Action contre la Faim (ACF) a été fondée par un groupe d'intellectuels français dans le but d'éradiquer la faim de manière globale, durable et efficace dans le monde.

Alors que jusque là, la lutte contre la faim était intégrée dans des combats plus généraux (lutte contre la pauvreté, lutte pour la santé, etc), les membres fondateurs ont créé une organisation spécialisée dans les problèmes de la faim.

Sa mission consiste à sauver des vies par la prévention, la détection et le traitement de la malnutrition, en particulier pendant et suite à des situations d'urgence et de conflits. Elle centre son intervention sur une approche intégrée, prenant en compte divers secteurs :

- Nutrition, santé, pratiques de soins
- Sécurité alimentaire et moyens d'existence
- Eau, assainissement et hygiène
- Plaidoyer et sensibilisation

En 2009, ACF- International est intervenue dans plus de 40 pays, venant en aide à environ 5 millions de personnes. En intégrant ses programmes avec les systèmes régionaux et nationaux, Action contre la Faim s'assure que les interventions à court terme deviennent des solutions à long terme.

Historique

Les fondateurs d'Action contre la Faim

Patrick ARFI, Jacques ATTALI, Danielle de BETAK, Charles de BRANTES, Xavier BROAWEYS, Jean-Martin COHEN-SOLAL, Caroline FRAISSINET COSICH, Jean GEROTHOHL, Françoise GIROUD, Marek HALTER, Gilles HERTZOG, Thierry LEROY, Rémy LESTIENNE, Bernard-Henri LEVY, Patrick SIEGLER-LATHROP, Marie-Antonietta MACCIOCCHI, Christian-Marie MONNOT, Jacques-André PREVOST, Robert SEBBAG, Guy SORMAN, Marc ULLMANN, Jean-Christophe VICTOR, Gad WEIL.

1979 -1990 : L'AICF

« Parler de la faim dans le monde installé dans son fauteuil c'est très bien, ce serait pourtant mieux de faire quelque chose ». Ainsi résumée par Françoise Giroud, cette prise de conscience a conduit en 1979 une poignée d'intellectuels français à se mobiliser pour affirmer leur refus face au scandale de la faim.

Elargi à quelques journalistes et médecins, le groupe se constitue en association le 15 novembre autour de Jacques Attali, Marek Halter, Bernard-Henri Levy... L'Action Internationale Contre la Faim (AICF) est née.

Un mois plus tard, l'Afghanistan sera le théâtre d'un des derniers conflits de la guerre froide. Face à l'invasion des troupes soviétiques, des milliers d'Afghans fuient à la frontière du Pakistan. Un médecin afghan réfugié en France est présenté aux fondateurs d'AICF et raconte. Très vite, une première mission d'aide d'urgence est montée. Des hommes, médecins et volontaires, sont envoyés sur place pour convoyer tentes et denrées. En janvier 1980, AICF est la seule organisation française présente sur cette zone de Quetta.

Les missions se succèdent, les bénévoles font leurs armes au Cambodge, en Ouganda, au Sud Soudan et en Ethiopie où l'AICF se trouve confrontée à sa première grande famine et à son premier dilemme politique. C'est l'époque du « piège humanitaire » où AICF teste sa Charte à l'épreuve des faits.

L'organisation devient rapidement une véritable fédération. Elle appelle à une mobilisation générale des citoyens dans les provinces, les départements et les communes, chacun pouvant créer son « comité local ». Volontaires de tous horizons s'emparent de projets et démultiplient l'action de terrain. Liés par une charte rédigée par Bernard-Henri Lévy et par la même volonté d'agir, ces comités locaux s'organisent pour venir en aide aux plus démunis. Chaque comité local mènera ainsi un ou plusieurs projets de développement dans les pays de son choix.

Sous les présidences de Françoise Giroud et de Guy Sorman, l'organisation se développe, jusqu'à compter 30 programmes médicaux, agricoles ou d'accès à l'eau. Elle est alors présente dans une vingtaine de pays à travers le monde, et portée par un grand réseau de bénévoles en France.

A la fin des années 80, plus précisément en 1989, AICF présentait les volumes opérationnels suivants :
Budget de 6.1 millions d'euros - 85 000 donateurs - 20 permanents siège - 50 expatriés en mission - 30 programmes.

1991 - 1999 : L'action s'organise et se professionnalise

L'ordre mondial, né de l'effondrement du rideau de fer, laisse place à de nombreux drames humanitaires complexes. La pandémie du sida ravage l'Afrique et cible, à l'image de la faim, les plus vulnérables. La capacité de réaction de l'organisation doit aller croissant et pour répondre à cette exigence d'efficacité, le tournant de la professionnalisation est engagé. Sous l'impulsion de son nouveau Président José Bidegain, AICF recentre son action sur les urgences liées à la nutrition et à l'eau, et recrute des volontaires et permanents à même de mener ses actions.

Kurdistan, Liberia, Sierra Leone, Bosnie, Somalie, Rwanda, les ouvertures de missions s'enchaînent au rythme des guerres et du délitement des régimes. L'atomisation des conflits fait exploser les besoins humanitaires et plonge AICF au cœur des conflits.

L'union Européenne crée en 1992 une agence spécialisée qui deviendra un partenaire incontournable de l'organisation. AICF investit en recherche sur le traitement de la malnutrition aiguë. Le Comité consultatif scientifique de nutrition est créé. Il met au point un aliment approprié à la prise en charges des enfants sévèrement malnutris - le F100 - et son administration au sein d'un protocole.

Dans cette nouvelle phase de professionnalisation, requise par l'urgence et la gravité des situations, les comités locaux perdent de leur vitalité et disparaissent progressivement. En marge du développement de son expertise, AICF devenue Action contre la Faim (ACF) en 1995 se déploie par l'ouverture de nouveaux sièges. D'abord Madrid, puis New-York et Londres, le réseau international permet à l'organisation d'accroître sa capacité d'action et d'asseoir plus encore sa crédibilité auprès des bailleurs internationaux.

En 20 ans l'organisation a su devenir l'une des toutes premières associations internationales de lutte contre la faim.

En 1999, ACF présentait les volumes opérationnels suivants :

ACF-IN : 37 missions

ACF-France : 21 missions. Budget de 29,4 millions d'euros - 200 000 donateurs - 37 permanents au siège - 210 expatriés en mission.

2000 - 2011 : Comprendre la faim pour mieux la combattre

Depuis la fin des années 90, la faim change de visage en devenant multiforme : les analyses ne sont pas transférables de Sarajevo à Monrovia ou au Sahel.

Après deux années d'intervention en Corée du Nord, les équipes d'Action contre la Faim se trouvent dans l'impossibilité de mettre en œuvre un programme d'assistance pour les populations les plus vulnérables. La situation humanitaire reste dramatique mais le régime de Pyongyang canalise l'aide et sacrifie toute une partie de la population pour maintenir son pouvoir en place. ACF, qui met l'accès libre aux victimes comme condition

à toute intervention humanitaire, quitte le pays au printemps 2000. Prendre la parole pour dénoncer les entraves mises à son action devient plus nécessaire que jamais.

Dans ce climat d'incertitude stratégique, Sylvie Brunel est élue présidente d'Action contre Faim l'année suivante. Au sein de l'association depuis 12 ans, elle veut élargir l'action à la problématique globale de la faim et repositionner le mandat sur le développement et le plaidoyer thématique. En conflit avec une majorité des membres de l'organisation sur cette question de l'élargissement du mandat, elle démissionne de la présidence en février 2002. Au-delà de sa médiatisation, cette crise pousse ACF à réaffirmer ses fondements. Le *Projet associatif d'Action contre la Faim* s'annonce comme un cadre de référence de son action, précisant ses valeurs et ses principes directeurs. ACF est alors prête à s'inscrire plus largement dans la société civile et à s'associer aux réflexions du plus grand nombre grâce à la relance de sa vie associative.

Sous l'impulsion de son nouveau président Jean-Christophe Rufin, ACF fait le choix de la croissance pour mieux répondre aux urgences qui se multiplient sur la planète. Un « pool d'urgence » est créé en plus des directions géographiques, une nouvelle impulsion est donnée au réseau international avec la création du siège de Montréal, et les premières délégations régionales sont créées pour contribuer au développement de l'organisation.

Nouveau siècle, nouveaux visages de la faim, le sida reste incontournable tant il agit comme facteur aggravant de la faim ; mais l'urbanisation des pays en développement et les changements climatiques apparaissent aussi comme des sources de faim préoccupantes. Action contre la Faim est engagée dans un processus pour améliorer encore ses compétences et pour répondre aux besoins des populations. Elle s'attache ainsi à l'analyse de ces nouveaux facteurs de la faim.

ACF s'efforce de toujours mieux intégrer les dimensions humaines, psychologiques et culturelles dans les programmes pour mieux comprendre les causes de la malnutrition et pour mieux la prévenir et la soigner.

30 ans après, la faim n'est plus une fatalité mais la tâche est encore immense. Le nombre de personnes souffrant de sous-alimentation a doublé tandis que les conditions d'intervention sur le terrain sont devenues difficiles et périlleuses. La concentration des moyens financiers de l'ONU et l'arrivée des Clusters de coordination contraint ACF à se professionnaliser toujours plus pour devenir une référence dans le domaine de la malnutrition.

Des efforts d'organisation et une culture d'efficacité sont mis en œuvre pour répondre aux nouveaux défis.

En 2010, la FAO dénombre encore 925 millions de personnes sous-alimentées à travers le monde. Action contre la Faim est plus que jamais mobilisée pour faire reculer ce fléau.

ACF-France présente ainsi en 2011 le bilan suivant :

20 missions - 3 737 215 bénéficiaires - Budget de 105.6 millions d'euros - 388 400 donateurs - 200 postes permanents au siège - 206 expatriés en mission - 2 843 employés nationaux.

Les textes de référence d'Action Contre la Faim

Des textes sont ici rapportés afin de permettre au lecteur du rapport moral de mieux situer l'action annuelle de l'association au regard de son mandat et de ses valeurs. Les documents complets sont disponibles au siège de l'association et sur le site Internet www.actioncontrelafaim.org.

▪ La Charte

Action contre la Faim est une organisation non gouvernementale. Privée, apolitique, non confessionnelle, non lucrative, elle a été créée en France en 1979 pour intervenir dans le monde entier.

Sa vocation est de sauver des vies en luttant contre la faim, la misère physiologique, les situations de détresse qui menacent de mort des hommes, des femmes, des enfants sans défense.

Action contre la Faim intervient dans l'une au moins des situations suivantes :

- en cas de crise grave, d'origine naturelle ou humaine, menaçant la sécurité alimentaire ou provoquant une situation de famine,
- en cas de déstructuration du tissu social, liée à des raisons intérieures ou extérieures, plaçant certaines populations dans une situation d'extrême vulnérabilité,
- là où l'assistance humanitaire est affaire de survie.

L'action de l'association se situe alors soit pendant la crise elle-même (intervention d'urgence), soit après (programmes de réhabilitation et de relance). Elle peut aussi intervenir dans la prévention des risques.

Tous les programmes d'Action contre la Faim ont pour finalité de permettre à leurs bénéficiaires de recouvrer le plus vite possible leur autonomie et les moyens de vivre sans dépendre d'une assistance extérieure.

Dans son activité, Action contre la Faim respecte les principes suivants :

✓ **Indépendance**

De façon à préserver et à conserver sa liberté morale et financière, Action contre la Faim agit en fonction de ses propres principes et ne se détermine en aucun cas en fonction d'intérêts de politique, intérieure ou étrangère, ou d'un gouvernement, quel qu'il soit.

✓ **Neutralité**

Une victime est une victime. Action contre la Faim œuvre dans le respect d'une stricte neutralité et impartialité politiques et religieuses. Elle peut cependant être conduite à dénoncer les atteintes aux droits de l'homme dont elle est témoin, ainsi que les entraves mises au bon déroulement de sa mission humanitaire.

✓ **Non discrimination**

Action contre la Faim se refuse, dans son action, à toute discrimination de race, de sexe, d'ethnie, de religion, de nationalité, d'opinion ou de classe.

✓ **Accès libre et direct aux victimes**

Action contre la Faim fonde son action sur une exigence de libre accès aux victimes et sur le contrôle direct de ses programmes. Elle se donne tous les moyens pour y parvenir et s'autorise à dénoncer les entraves mises à son action et à agir pour y mettre fin. Elle vérifie aussi l'affectation de ses ressources afin que celles-ci parviennent bien aux individus en situation précaire auxquels elles sont destinées. En aucun cas, les partenaires avec lesquels elle peut être amenée à travailler ne doivent être les ultimes bénéficiaires de ses programmes d'aide.

✓ **Professionalisme**

Action contre la Faim fonde la conception, la réalisation, la gestion et l'évaluation de ses programmes sur des exigences de professionnalisme et sur la capitalisation de son expérience, afin d'optimiser son efficacité et l'utilisation de ses ressources.

✓ **Transparence**

Action contre la Faim s'engage, vis à vis de ses bénéficiaires comme de ses partenaires et donateurs, à respecter transparence et information dans l'affectation et la gestion de ses fonds, et à se doter de toutes les garanties visant à apporter la preuve de sa bonne gestion.

Tous les membres d'Action contre la Faim, dans le monde entier, adhèrent aux principes de la Charte et s'engagent à la respecter.

- **Les Statuts (extraits)**

« Article premier

L'association Action Contre la Faim, anciennement intitulé «Action Internationale Contre la Faim - AICF » et fondée en 1979, est une Organisation Non Gouvernementale, apolitique, non confessionnelle, à but non lucratif, humanitaire et professionnelle, spécialisée dans la lutte contre la faim et engagée dans la défense des droits fondamentaux de populations en détresse.

Elle a pour but d'intervenir pour sauver des vies, préserver et restaurer la sécurité alimentaire des populations, conformément aux principes énoncés dans la Charte dont elle s'est dotée. Sa durée est illimitée. Elle a son siège à Paris... »

« Article 2

ACF, seule ou en association avec d'autres entités de son réseau international, met en œuvre les moyens matériels et humains nécessaires pour répondre avec les populations à leurs besoins, soulager les souffrances humaines et sauvegarder la dignité des personnes.

Ces moyens regroupent la maîtrise et le développement des compétences techniques qui concourent à lutter contre la malnutrition et ses causes sous-jacentes (sécurité alimentaire, santé, eau et assainissement, organisation sociale...) dans des situations d'urgence et de sortie de crise, dans des contextes de discrimination et de déstructuration (sociale, économique, politique).

Pour assurer ces missions, Action Contre la Faim se dote des moyens nécessaires à la mobilisation sociale, à la diversification de ses sources de financements (générosité du public, sensibilisation des pouvoirs publics ou des institutions internationales) et au développement de son professionnalisme... »

- **Le Règlement Intérieur (extraits)**

« Article premier

Les principes d'action et d'intervention de l'association sont définis dans une Charte (préambule et principes) et un projet associatif. Ces documents de référence ne peuvent être modifiés qu'en assemblée générale à la majorité des deux tiers, sur proposition du conseil ou du quart des membres de l'association. »

- **Le Projet Associatif (extraits, 2011)**

« Préambule

Ce projet est un cadre de référence ordonnant nos valeurs et les principes directeurs de notre action, en cohérence avec notre Charte. Il met en perspective ce que nous considérons comme nos responsabilités humanitaires et permet de guider nos choix d'orientation sur l'affectation de nos ressources. »

« Finalité

ACF est une ONG humanitaire, professionnelle, spécialisée dans la lutte contre la faim et plus particulièrement contre la malnutrition. Elle intervient auprès des populations les plus vulnérables, dans le respect de leurs droits fondamentaux.

ACF se fixe pour mission d'intervenir sur le terrain pour sauver des vies, préserver et restaurer la sécurité nutritionnelle des populations.

ACF met en œuvre les moyens techniques et humains nécessaires pour répondre, avec les populations, à leurs besoins vitaux tout en sauvegardant leur dignité et en tentant de leur rendre leur autonomie.

ACF promeut le respect des principes humanitaires et concourt à faire valoir les droits fondamentaux relatifs à la lutte contre la malnutrition. »

« *Stratégie*

➤ *Cadre d'intervention et modalités opérationnelles :*

ACF intervient sur la base d'une analyse des besoins, de la demande et/ou des risques de malnutrition encourus par les populations, quel que soit le contexte (conflit, sous-développement, crise ou catastrophe naturelle, milieu urbain ou rural, déstructuration, etc...).

Son déploiement géographique est déterminé par l'apparition des crises ou de risque de crise, et par sa pertinence technique.

ACF, en concertation avec son réseau international, décide de l'ouverture et de la fermeture de ses missions sur la base des analyses précitées, afin d'optimiser ses ressources et maximiser son impact.

ACF, en concertation avec son réseau international et dans un objectif d'optimiser son action et sa pertinence, peut envisager l'ouverture de bureaux opérationnels ou régionaux, bases logistiques ou toute autre forme de présence dans les pays du Sud ou dans le reste du monde, ainsi que des partenariats ou rapprochement stratégique avec des ONGs tant locales qu'internationales.

ACF agit indépendamment de toute forme de pression politique, économique ou sociale.

La sélection des bénéficiaires de l'aide est réalisée sans discrimination d'aucune sorte et en premier lieu en fonction de leur niveau de vulnérabilité.

➤ *Plaidoyer et témoignage :*

Par ses actions de plaidoyer, ACF contribue à provoquer des changements durables en termes de politiques, de pratiques et de capacités d'intervention, en influençant les décideurs politiques, économiques et sociaux et en mobilisant l'opinion publique dans son combat contre la faim et plus particulièrement contre la malnutrition.

Dans l'intérêt des populations, et tout en respectant les principes de neutralité et d'impartialité, ACF témoigne des situations qu'elle constate et des déterminants de l'insécurité nutritionnelle qui menacent les populations auprès desquelles elle intervient.

Le renforcement du plaidoyer et de la prise de parole doit se faire autour d'un positionnement :

- qui dénonce les causes de l'insécurité nutritionnelle et critique les insuffisances de l'aide ou des réponses apportées aux situations qui menacent les conditions de vies des populations ;
- qui agit pour faire reculer la malnutrition et pour obtenir des résultats.

La production d'expertises opérationnelles, scientifiques et techniques légitime la prise de parole d'ACF. Fondé sur l'action auprès des plus vulnérables, le plaidoyer d'ACF est porté par tous les membres de l'organisation.

ACF a vocation à prendre position sur des sujets qui se rapportent directement à sa finalité, pour lesquels elle a développé l'expertise suffisante et en accord avec les principes d'action édictés dans sa Charte.

ACF tire le fondement de sa démarche de plaidoyer des opérations qu'elle mène auprès des et avec les populations.

➤ *Mobilisation sociale :*

ACF a un rôle d'acteur de la mobilisation sociale, à deux niveaux (à l'exemple des Journées Mondiales de l'Alimentation, de l'Eau ou des Courses contre la Faim) :

- une action de sensibilisation et d'éducation populaire autour du combat contre la faim et la malnutrition auprès de différents publics ;
- une action de mobilisation de soutiens pour favoriser un engagement humain ou financier aux côtés de l'association à travers un réseau d'adhérents, de donateurs et de bénévoles.

➤ *Expertise technique :*

ACF se donne obligation vis-à-vis des populations pour lesquelles elle intervient de compétence technique dans la conception, la réalisation, le suivi, l'évaluation et l'impact de ses programmes.

ACF se doit de continuellement renforcer son expertise technique dans ses domaines de référence par le développement technique, la capitalisation, la veille, la recherche et la prospective.

ACF se donne les moyens de rester à la pointe de l'innovation dans ses domaines d'intervention par la mise en œuvre d'une recherche appliquée. »

« Organisation :

➤ *Les enjeux de fonctionnement :*

L'indépendance, le professionnalisme et la transparence qui sont définis dans la Charte constituent les principaux enjeux de fonctionnement d'ACF.

L'augmentation du volume des missions sociales d'ACF ne doit pas se faire au détriment de l'un ou l'autre de ces critères.

L'indépendance d'ACF repose sur :

- une diversification des sources de financement,
- une compétence d'expert reconnue,
- une gouvernance qui la protège de tout groupe de pression ou d'intérêts publics ou privés.

Le professionnalisme d'ACF repose à la fois sur :

- une compétence technique,
- un engagement humanitaire et un savoir-être adapté,
- un suivi, une capitalisation et des évaluations de nos interventions,
- une politique de ressources humaines visant à sécuriser la structure d'intervention et à valoriser le capital humain d'ACF,
- une redevabilité vis à vis des populations auprès desquelles elle intervient, de ses donateurs et de ses partenaires.

La transparence d'ACF repose sur :

- des procédures claires, appliquées et communiquées,
- une information régulière des instances de l'associatif par l'exécutif et de l'associatif vers les adhérents,
- une communication sur nos compétences et notre fonctionnement vis à vis de l'externe. »

Le réseau international

5 sièges pour mieux lutter contre la faim

Le réseau Action contre la Faim International est composé aujourd'hui de 5 organisations juridiquement indépendantes, constituées sous des formes juridiques différentes - toutes à but non lucratif - en fonction du droit national propre à chaque pays : ACF France est une association loi 1901 ; ACF Espagne est une fondation ; ACF Royaume Uni, ACF Etats-Unis et ACF Canada sont des sociétés à but non lucratif.

Comme le précise le Projet Associatif, « le réseau international doit permettre de diffuser les valeurs qu'ACF défend, d'accroître la capacité d'intervention, de renforcer la légitimité et l'étendue du témoignage, de développer les compétences, et de mobiliser plus de ressources financières. »

Action contre la Faim France en est la structure historique et opérationnelle, pilotant également l'activité recherche et l'animation du Conseil Scientifique International pour le compte du réseau. Action contre la Faim

Espagne et Action contre la Faim USA sont les 2 autres structures opérationnelles du réseau, créées respectivement en 1995 et 1997, de volumes financiers quasi similaires aujourd'hui (autour de 30 millions d'euros de volume). Londres et Montréal sont des structures non opérationnelles, ayant des objectifs communs de développement de collecte de fonds et recrutement de Ressources Humaines. Ces structures ont par ailleurs des raisons d'être et objectifs spécifiques différents.

Une addition à ce dispositif, structure encore en devenir : Une fondation en Inde

L'Inde est le pays regroupant le plus grand nombre d'enfants souffrant de malnutrition sévère et représente par conséquent une cible essentielle pour ACF en termes de nombres de bénéficiaires et d'impact global dans la lutte contre la faim. Les statistiques de malnutrition aigüe en Inde sont dramatiques et surprenantes, notamment en raison du potentiel économique du pays, en forte croissance depuis 10 ans.

- 24.1 millions de personnes souffrant de malnutrition dont 7.9 millions souffrant de malnutrition aigüe sévère (19,8% de GAM et 6.4% SAM pour les moins de 5 ans)
- 2 millions d'enfants meurent chaque année de causes liées à la malnutrition

Avec l'accord et au nom du réseau, Action contre la Faim France a mis en place en 2011 une fondation indienne, par le recrutement des 5 membres du conseil d'administration de cette nouvelle structure et le lancement des procédures d'enregistrement auprès des autorités indiennes.

Nos priorités sont les suivantes :

- Avoir un impact sur le traitement et la prévention de la malnutrition aigüe sévère en Inde, au travers d'une approche adaptée.
- ensuite avoir un impact important sur le traitement et la prévention de la malnutrition aigüe modérée, en utilisant tout en l'adaptant l'approche indienne déjà en place
- et enfin réadapter notre stratégie opérationnelle grâce aux enseignements de la mission en Inde, et appliquer ces acquis dans nos missions en Inde et ailleurs.

Unicité d'action mais complémentarité

Dans un souci d'efficacité et de cohérence, les trois sièges opérationnels (France, Espagne et USA) interviennent selon le principe de l'unicité d'action : un siège par pays d'intervention.

Depuis 2010 le réseau s'est également doté d'une stratégie commune, à 2015. C'est une avancée extrêmement significative, qui a permis de fédérer l'organisation autour d'objectifs certes globaux mais communs et d'indicateurs d'évolution de progrès.

Poursuivant les mêmes objectifs et partageant les mêmes charte et principes d'action, les cinq entités du réseau travaillent en coordination, mettent en commun leurs moyens humains et matériels, leurs expériences et compétences. Elles entretiennent des relations financières et contractuelles. Ainsi à l'été 2011 toutes les entités du réseau ont apporté leur assistance financière et leurs ressources humaines aux deux sièges (France et USA) en charge de la réponse à l'urgence dans la Corne de l'Afrique.

En octobre 2011, Action contre la Faim UK a réuni autour de son équipe en charge du plaidoyer pour le compte du réseau des personnalités variées, de tout le réseau (membres de CA, directeurs de départements, salariés terrain) afin d'élaborer ensemble la vision de l'organisation sur le plaidoyer.

Un Réseau à la recherche de toujours plus d'efficience

Un poste de « International Advisor for Strategy and Development » a été créé en février 2011 à la demande de et financé par Action contre la Faim France. Son objectif est d'assister l'IEC et l'ICC dans sa recherche d'efficience. Ce poste travaille en étroite collaboration avec les directeurs techniques et directeurs des opérations du réseau.

Le réseau ACF International s'est construit lentement au cours de ces 15 dernières années. Il repose aujourd'hui sur un socle de textes et principes, une stratégie commune et une gouvernance affirmée. Toutes

ces bases sont nécessaires mais la question se pose de savoir si elles sont suffisantes pour garantir une réponse de l'organisation en adéquation avec les challenges de demain.

Après la révision des textes et documents régissant les réponses aux urgences, il a été ainsi demandé par l'ICC (International Chairman Committee) et l'IEC (International Executive Committee), instances dirigeantes du réseau ACF International à l'IASD d'étudier les modes de développement des autres réseaux et d'établir un benchmark des pratiques de la communauté humanitaire, pour développer les réseaux d'organisations existants afin d'en tirer des modèles possibles et les possibilités de croissance du réseau d'Action contre la Faim International. Cette étude fait partie des documents de travail utilisés pour la définition des groupes de travail et les discussions qui auront lieu à Annecy les 30-31 Mai et 1^{er} juin 2012.

