



Lignes directrices de la Fédération internationale relatives aux programmes de relèvement

2012

www.ifrc.org
Sauver des vies, changer les mentalités.



Fédération internationale des Sociétés
de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

.....

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) est le plus vaste réseau humanitaire de volontaires au monde. Chaque année, avec ses 189 Sociétés nationales membres dans le monde, elle agit en faveur de 97 millions de personnes par le biais de services et de programmes de développement à long terme, ainsi que de 85 millions de personnes, à travers des opérations d'urgence en cas de catastrophe et de relèvement précoce. Elle œuvre avant, pendant et après les catastrophes et les urgences sanitaires pour répondre aux besoins et améliorer les conditions d'existence des personnes vulnérables. Elle le fait de façon impartiale, sans distinction fondée sur la nationalité, la race, le genre, les croyances religieuses, la classe sociale ou les opinions politiques.

Guidées par la *Stratégie 2020* – le plan d'action collectif pour faire face aux défis humanitaires majeurs et du développement de la décennie – la Fédération internationale et les Sociétés nationales sont déterminées à «sauver des vies et changer les mentalités».

La Fédération internationale et les Sociétés nationales tiennent leur force de leur réseau de volontaires, du savoir-faire acquis dans les communautés, de leur indépendance et de leur neutralité. Elles s'emploient à améliorer les normes humanitaires, en tant que partenaires du développement et en intervenant en cas de catastrophe. Elles persuadent les décideurs d'agir en toutes circonstances dans l'intérêt des personnes vulnérables. Ce faisant, elles rendent les communautés saines et sûres, réduisent les vulnérabilités, renforcent la résilience et encouragent une culture de paix dans le monde entier.

.....

© Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, Genève, 2012

Toutes les parties de cette publication peuvent être citées, copiées, traduites dans d'autres langues ou adaptées aux besoins locaux sans un accord préalable de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, à condition que la source soit clairement indiquée. Toute demande de reproduction à des fins commerciales doit être adressée directement au Secrétariat de la Fédération internationale (secretariat@ifrc.org)

Sauf mention contraire, toutes les photos utilisées dans cette publication sont la propriété de la Fédération internationale.

Photo de couverture : Fédération internationale

Case postale 303
CH-1211 Genève 19
Suisse
Téléphone : +41 22 730 4222
Téléfax : +41 22 733 0395
Courriel : secretariat@ifrc.org
Site web : <http://www.ifrc.org>

Lignes directrices de la Fédération internationale relatives aux programmes de relèvement 2012

1286100 12/2014 F 150

Avant-propos

La Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Fédération internationale) et ses Sociétés nationales membres constituent le plus grand réseau humanitaire au monde, fournissant une aide humanitaire aux personnes vulnérables pour sauver des vies, protéger les moyens de subsistance et renforcer le relèvement après les catastrophes et les crises, comme le prévoit la Stratégie 2020. Les présentes lignes directrices s'inscrivent dans le cadre de l'engagement que nous avons pris de renforcer et d'améliorer continuellement les programmes de relèvement pour faire face aux catastrophes et aux crises contemporaines en prenant appui sur les enseignements tirés de nos expériences et des efforts déployés jusqu'à ce jour.

Les catastrophes bouleversent la vie des personnes touchées. Elles sont la cause de pertes humaines et matérielles et détruisent les moyens de subsistance. Le relèvement s'entend des mesures que prennent les individus, les communautés et les institutions immédiatement après la survenue d'une catastrophe, en s'appuyant sur leurs propres compétences, expériences et ressources pour se reconstruire. Dans le contexte de l'intervention en cas de catastrophe, le relèvement est le processus à l'issue duquel l'existence des individus revient à la normale, mais d'une façon qui leur permet d'être plus résilients face aux catastrophes futures. La mesure dans laquelle les personnes touchées peuvent se relever d'une catastrophe dépend de la situation dans laquelle elles se trouvaient avant la catastrophe et du niveau de robustesse ou de résilience des ressources dont elles disposent face aux effets de la catastrophe. Pour certains, le processus de relèvement sera relativement rapide, alors que pour d'autres, il prendra des années.

Pour la Fédération internationale, le relèvement fait référence au soutien apporté après une catastrophe à la population touchée. Il est mis en place rapidement, parallèlement aux secours. Il s'inspire des méthodes de travail du développement à long terme, en les adaptant au contexte humanitaire. Les besoins des individus et des communautés étant divers, un programme de relèvement devrait couvrir toute une gamme de mesures et de domaines d'activités. Un programme intégré de relèvement efficace

est participatif et inclusif, et met l'accent sur la redevabilité, de façon à ne causer aucun préjudice.

Les présentes lignes directrices décrivent les principales caractéristiques qu'un programme de relèvement doit présenter pour apporter une assistance humanitaire de haute qualité, opportune et garantissant la redevabilité. Elles ont été élaborées sous la supervision d'un groupe de pilotage composé de membres de la direction et des départements techniques de la Fédération internationale et de représentants de Sociétés nationales clés, en collaboration étroite avec les composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et des acteurs du secteur humanitaire. Du matériel connexe de formation est disponible sur la page du système intégré d'information pour la gestion des catastrophes (DMIS) consacrée au relèvement. Ce programme de formation complet a été conçu dans le but de renforcer les compétences des chargés de la gestion des catastrophes et de leur donner les moyens de promouvoir une compréhension commune de ce que signifie le relèvement pour la Fédération internationale.

L'objectif est de mettre à jour les lignes directrices tous les deux à quatre ans, ou aussi souvent que nécessaire, sur la base des retours d'informations des utilisateurs. Par conséquent, nous voudrions demander aux employés et aux volontaires de la Fédération internationale qui utilisent le présent document de bien vouloir nous faire savoir ce qui est utile et ce qui ne l'est pas, et indiquer les éléments qui devraient être inclus dans les prochaines éditions. Vous pouvez nous faire part de vos observations par le biais de la page du DMIS consacrée au relèvement ou en prenant directement contact avec l'administrateur principal Relèvement au département Gestion des catastrophes et des crises. Nous nous réjouissons à la perspective de prendre connaissance de vos commentaires et sommes convaincus que vous trouverez ces lignes directrices utiles pour améliorer notre travail en faveur des personnes vulnérables et des populations touchées par une catastrophe.

Jagan Chapagain

*Sous-secrétaire général par intérim
Division Services liés aux programmes*

Fédération internationale
des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Table des matières

Avant-propos	1
Table des matières	3
Remerciements	7
Acronymes	8
Principes essentiels qui sous-tendent les programmes de relèvement	9
Glossaire	13
Section 1 : Introduction	21
1.1 À qui s'adressent ces lignes directrices ?	22
1.2 Quand utiliser ces lignes directrices ?	23
1.3 Comment utiliser ces lignes directrices ?	24
1.4 Références	25
Section 2 : Comprendre l'approche des programmes de relèvement	30
2.1 Définitions	31
2.2 Approche des programmes de relèvement et méthodes de travail	34
2.3 Relèvement et gestion des catastrophes	36
2.4 Secours en cas de catastrophe et relèvement précoce (catastrophes soudaines et catastrophes à évolution lente)	40
2.5 Relèvement et long terme	43
2.6 Valeur ajoutée du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	44
Résumé des conclusions	45
Liste récapitulative de l'approche du relèvement	46

Section 3: Questions stratégiques clés visant à orienter les programmes de relèvement **47**

3.1	La stratégie opérationnelle	48
3.2	Incorporer les Principes fondamentaux et les modalités de travail applicables au relèvement dans le programme	51
3.3	Incorporer des analyses systématiques dans le programme	53
3.4	Incorporer le renforcement de la résilience dans le programme	54
3.5	Incorporer l'intégration sectorielle dans le programme	55
3.6	Incorporer une analyse des questions transversales dans le programme	56
3.7	Incorporer des approches innovantes de la gestion des catastrophes dans le programme	59
3.8	Incorporer une coordination renforcée dans le programme	64
3.9	Incorporer des ressources suffisantes dans le programme	67
3.10	Incorporer le développement organisationnel de la Société nationale	68
	Résumé des conclusions	72

Section 4: Application pratique d'une approche du relèvement au cycle du programme **73**

4.1	Travailler avec les communautés	76
4.2	Étape 1 : évaluation initiale et analyse	82
4.3	Étape 2 : planification et conception	100
4.4	Étape 3 : mise en œuvre	109
	Résumé des conclusions	114

Annexes **115**

Annexe 1	Actions et résultats essentiels à la mise en œuvre de l'approche des programmes de relèvement	116
Annexe 2	Listes de contrôle de la planification du relèvement	119

Annexe 3	Liste de contrôle du processus d'évaluation détaillée ou d'évaluation du relèvement	126
Annexe 4	Exemples d'intégration et de combinaison des secteurs d'intervention	134
Annexe 5	Comment planifier et préparer la transition et le retrait par secteur	135
Annexe 6	Comment la prise en considération de questions transversales peut influencer sur le mode de mise en œuvre d'un programme	136
Annexe 7	Points à prendre en considération pour les programmes de transferts monétaires dans le relèvement	138
Annexe 8	Initiatives de coordination externe qui renforcent les programmes de relèvement	140
Annexe 9	Une structure pour la coordination des programmes de relèvement au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	142
Annexe 10	Caractéristiques d'une Société nationale renforcée par le biais d'un programme de relèvement	144
Annexe 11	Analyse des parties prenantes – exemple de tableau comparatif	146
Annexe 12	Projet d'outil de comparaison des différentes interventions possibles de la Fédération internationale	147
Annexe 13	Matrice de gestion des risques de la Fédération internationale	152
Annexe 14	Lignes directrices relatives au suivi des indicateurs	153
Annexe 15	Options en matière de gestion des capacités de renfort dans la planification du relèvement, sur la base du déploiement de l'équipe de renfort pour le relèvement au Pakistan en 2010	156
Annexe 16	Stratégie opérationnelle	158
Annexe 17	Contenu du plan d'action	160

Liste des tableaux

Tableau 1	Composantes d'une stratégie opérationnelle de relèvement	49
Tableau 2	Caractéristiques des communautés résilientes	53
Tableau 3	Problématiques urbaines à considérer dans le relèvement	63
Tableau 4	Problèmes courants lorsqu'on travaille avec des groupes communautaires dans le cadre d'un programme de relèvement	78
Tableau 5	Types d'analyse à pratiquer dans les processus de relèvement	84
Tableau 6	Difficultés que peuvent présenter les mécanismes de ciblage appropriés aux programmes de relèvement	98
Tableau 7	Exemples d'objectifs d'interventions de relèvement précoce et de secours, par secteur	103
Tableau 8	Options de programmes lorsque le financement n'est pas certain	104
Tableau 9	Éléments importants à prendre en compte lors de la planification du retrait/de la transition	111

Liste des figures

Figure 1	Le cycle de gestion des catastrophes dans l'optique du relèvement	37
Figure 2	Le lien entre la vulnérabilité et les catastrophes	39
Figure 3	Croissance stratégique durable d'une Société nationale lors d'une intervention en cas de catastrophe	69
Figure 4	Comment intégrer dans le cycle du programme l'approche du relèvement et les méthodes de travail correspondantes	74
Figure 5	Le processus d'évaluation initiale et d'analyse	83
Figure 6	Exemples d'interventions sectorielles typiques dans le cycle de gestion des catastrophes	90

Remerciements

Le projet a été coordonné par les conseillers en relèvement du Secrétariat de la Fédération internationale à Genève et dans la zone Asie-Pacifique.

Principaux auteurs: Liz Hughes et Jacqueline Frize pour les lignes directrices, et Hisham Khogali pour le matériel connexe de formation.

Des remerciements particuliers sont adressés au groupe de pilotage initial de l'élaboration des lignes directrices, composé de représentants de plusieurs départements techniques du Secrétariat de la Fédération internationale et de la Croix-Rouge britannique, qui a assuré la supervision du processus et veillé à ce que le document tienne compte des meilleures pratiques actuelles et des enseignements tirés des activités de relèvement antérieures.

Des remerciements sont dus également à la Croix-Rouge britannique qui a accepté que sa boîte à outils sur le relèvement soit adaptée par la Fédération internationale, ainsi qu'aux représentants de la Croix-Rouge américaine, de la Croix-Rouge britannique, de la Société canadienne de la Croix-Rouge, de la Croix-Rouge danoise, de la Croix-Rouge de Norvège et du Comité international de la Croix-Rouge qui ont apporté leur précieuse contribution à l'élaboration de cette publication. Nous remercions également Ben Mountfield pour ses contributions.

Acronymes et abréviations

CALP	Cash Learning Partnership
CPI	Comité permanent interorganisations
EMMA	Guide pratique – analyse et cartographie des marchés en état d’urgence
Équipe FACT	Équipe d’évaluation et de coordination sur le terrain
Équipe FERST	Équipe à déploiement rapide pour le relèvement précoce
Équipe RDRT	Équipe régionale d’intervention d’urgence
ERU	Unité d’intervention d’urgence
EVC	Évaluation de la vulnérabilité et des capacités
Fédération internationale	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
ONG	Organisation non gouvernementale
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
ONU-OCHA	Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PVIH	Personnes vivant avec le VIH et le sida
SNH	Société nationale hôte
Mouvement	Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Principes essentiels qui sous-tendent les programmes de relèvement

1. Le terme relèvement englobe de nombreuses activités et peut être utilisé de différentes façons. **L'approche de la Fédération internationale en matière d'élaboration des programmes de relèvement est davantage axée sur la manière dont les choses sont faites** que sur le moment où elles sont faites. Elle est participative et inclusive, et met l'accent sur la redevabilité, afin que les programmes ne causent aucun préjudice et soient opportuns.
2. Les programmes de relèvement précoce et de relèvement **s'inspirent des méthodes de travail du développement à long terme**, qu'ils adaptent au contexte humanitaire. La Politique de la Fédération internationale relative à l'intégration des secours, du relèvement et du développement considère que les activités de secours « [jetent] les bases nécessaires au rétablissement des moyens d'existence et le [font] de telle manière que ceux-ci apparaissent désormais comme plus résistants aux chocs » (2001). Le relèvement est donc mis en place parallèlement aux secours, dans le respect des principes et des méthodes de travail applicables pour garantir la participation active des communautés touchées au processus de relèvement.
3. Les programmes de relèvement sont fondés sur la **collaboration avec la communauté**. Il s'agit de comprendre les structures de la communauté, d'en faire l'état des lieux avant, pendant et à plusieurs étapes après une catastrophe, puis de s'employer à les renforcer. Ces programmes imposent de travailler de manière participative, inclusive et transparente avec la communauté, car cela détermine la nature des relations avec la Société nationale et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) dans son ensemble.
4. L'élaboration de programmes de relèvement impose de procéder à une **évaluation détaillée** à l'échelon communautaire afin de permettre tant à la communauté qu'à la Fédération internationale et aux Sociétés nationales de déterminer qui sont les personnes vulnérables et quelles sont les capacités existantes utiles pour la mise en œuvre de ces programmes.
5. **Les sept Principes fondamentaux** sont au cœur de toutes les activités du Mouvement. Ces principes sont complétés par des préoccupations stratégiques liées au relèvement, qui orientent l'élaboration des programmes et devraient être consacrées par une stratégie opérationnelle. Les choix relatifs à ces questions devront souvent être faits rapidement, en prenant appui sur une analyse de la situation, et ce même dans les cas où la connaissance des vulnérabilités dans la zone touchée par la catastrophe est encore limitée.

6. **Neuf préoccupations stratégiques clés** orientent les programmes de relèvement. Elles dépendent toutes du contexte et doivent être prises en compte dans la stratégie opérationnelle. Il s'agit de:
 - i. concevoir des programmes conformes aux Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ;
 - ii. faire en sorte que les programmes renforcent la résilience ;
 - iii. s'appuyer sur des évaluations et des analyses systématiques et continues ;
 - iv. veiller à ce que les programmes soient intégrés ou multisectoriels ;
 - v. prendre en compte les questions intersectorielles ;
 - vi. faire usage des approches innovantes telles que les programmes de transferts monétaires et de soutien du marché ;
 - vii. mettre en place une coordination efficace entre les acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement ;
 - viii. prévoir des ressources réalistes et suffisantes ;
 - ix. tirer parti des capacités des Sociétés nationales ou contribuer à leur développement.
7. Le **renforcement de la résilience** est un des principaux résultats des programmes de relèvement. Il s'agit de prendre appui sur les efforts déployés par la communauté pour assurer son propre relèvement. Une gestion des catastrophes efficace impose d'avoir une vision sur le long terme des situations, de façon à ce que les programmes contribuent à réduire la vulnérabilité des communautés aux catastrophes futures et à renforcer la résilience aux niveaux individuel et collectif.
8. **La planification intégrée** prévoit la participation de différents secteurs à une intervention d'urgence pour aider les personnes touchées à recouvrer les ressources et l'accès aux services dont elles ont besoin pour vivre. L'ampleur de l'intégration peut varier selon les besoins, les capacités de la Fédération internationale et des Sociétés nationales et l'assistance que la communauté reçoit déjà d'autres sources. Ce point est important car il a été démontré que les populations touchées par une catastrophe tirent le meilleur parti d'une intervention lorsque celle-ci répond à tous leurs besoins.
9. La prise en compte des **questions intersectorielles** est un principe clé des programmes de relèvement car elle garantit non seulement que tous les groupes de population sont associés à la planification et à la mise en œuvre, mais aussi que les programmes ne nuisent pas, favorisent la redevabilité et renforcent la résilience.

10. Les programmes de relèvement se prêtent à une **utilisation accrue des approches innovantes** en matière d'intervention en cas de catastrophe. L'objectif est que les populations touchées ne deviennent pas dépendantes de l'aide apportée par des sources extérieures et que les programmes de relèvement soient aussi efficaces et efficients que possible. Il est de plus en plus nécessaire que la Fédération internationale et les Sociétés nationales apprennent à connaître les dynamiques qui sous-tendent les marchés locaux et utilisent les transferts monétaires pour soutenir le relèvement des marchés et des individus chaque fois que cela est jugé opportun.
11. Les programmes de relèvement permettent aux **Sociétés nationales de répondre aux besoins non satisfaits, qu'ils entrent ou non dans le cadre de leurs activités essentielles et de leurs compétences**, les possibilités de collaboration avec des partenaires appartenant ou non au Mouvement étant très vastes.
12. Le ciblage des programmes de relèvement permet de **recenser avec plus de précision les zones géographiques et les groupes de population** qui doivent bénéficier des secours et des activités de relèvement précoce. Par exemple, pour réduire la zone géographique à couvrir et faire intervenir un plus grand nombre de secteurs pour répondre aux besoins avérés, il faudra souvent engager un processus de ciblage au niveau des ménages. Le ciblage doit se fonder sur les résultats d'une analyse détaillée de la situation, de la vulnérabilité, des capacités et des besoins.
13. La planification des programmes de relèvement repose sur **trois étapes clés d'analyse** :
 - i. l'analyse de la situation, qui oriente les décisions initiales relatives à la conception de l'intervention, à la zone géographique à cibler, au nombre de secteurs qui participeront à l'intervention et à la portée de leur action, et aux questions liées à l'intensification ou à la réduction des activités ;
 - ii. l'analyse de la vulnérabilité, des capacités et des besoins, pour recenser les besoins en matière de relèvement précoce et de relèvement, ainsi que les priorités, les capacités et les souhaits des personnes touchées ;
 - iii. l'analyse des options d'intervention, qui oriente les décisions s'imposant quant à la portée et l'étendue du programme de relèvement et permet de faire des choix réalistes au sujet des domaines dans lesquels il est approprié et faisable que la Fédération internationale apporte une valeur ajoutée.

14. **Trois stratégies principales de transition et de retrait doivent être planifiées au moment de la conception** d'un programme de relèvement :
 - i. le maintien d'une présence dans la communauté (réduction progressive);
 - ii. la passation des activités menées dans la communauté à un partenaire appartenant ou non au Mouvement (transfert);
 - iii. la sortie sans maintien d'une présence dans la communauté (retrait).

Glossaire

Analyse de la situation – une analyse fondée sur les informations disponibles et une réflexion stratégique, à l'issue de laquelle une décision est prise quant à la nécessité d'intervenir. Elle porte notamment sur l'ampleur de l'intervention, les zones géographiques à cibler, les différents secteurs qui pourraient être inclus dans l'intervention et les problèmes que pourraient poser le développement et la réduction des programmes. L'analyse de la situation commence tout de suite après une catastrophe, et elle est indispensable pour déterminer où seront collectées les données primaires lors de l'évaluation détaillée.

Analyse des options d'intervention – une analyse fondée sur les informations disponibles et une réflexion stratégique, à l'issue de laquelle une décision est prise quant aux programmes qu'il est approprié et réalisable de mettre en œuvre pour faire face à une catastrophe. Cette analyse s'appuie sur une évaluation des besoins et de la valeur ajoutée que peut apporter la Croix-Rouge/le Croissant-Rouge, et prend en compte le moment où l'intervention va être engagée et les critères de ciblage. Elle peut intervenir immédiatement après la survenue d'une catastrophe et être affinée par la suite sur la base des données de l'évaluation détaillées en vue d'orienter la phase de conception du programme.

Analyse des risques – une analyse ou une appréciation de facteurs (appelés hypothèses dans le cadre logique) qui contribuent ou pourraient contribuer à la réalisation des objectifs d'une intervention. C'est un examen détaillé des conséquences non voulues et négatives qu'une action de développement pourrait avoir sur la vie humaine, la santé, la propriété ou l'environnement (OCDE/CAD 2002).

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*, Fédération internationale (2011)

Analyse FFOM – une analyse menée pour évaluer les forces et les faiblesses d'une organisation, d'un groupe ou de personnes (une communauté par exemple), ou d'une intervention (projet/programme) ainsi que les opportunités et les menaces.

Source: d'après le *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*, Fédération internationale (2011)

Appel d'urgence et plan d'action de la Fédération internationale – un plan qui expose comment la Fédération entend répondre à une situation d'urgence où les besoins sont importants et qui nécessite une assistance internationale. Un appel d'urgence fait toujours suite à une demande formulée par une Société nationale. Il est généralement fondé sur l'évaluation des besoins qui a été entreprise et sur un plan d'action opérationnel.

Bulletin d'information de la Fédération internationale – un document succinct (généralement pas plus de deux pages) et souple qui expose les mesures prises par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge (aux niveaux local, national ou international) pour répondre à une situation d'urgence. Un bulletin d'information est publié dans les heures qui suivent l'émergence/la survenue d'une catastrophe. Il complète les rapports figurant dans le système intégré d'information pour la gestion des catastrophes (DMIS) (en fournissant des informations provenant

de sources formelles et informelles). Il peut simplement présenter une intervention engagée par une Société nationale et ne requérant pas d'assistance internationale, ou annoncer une allocation du DREF ou le lancement imminent d'un appel d'urgence. Les bulletins d'information ne nécessitent pas de budget.

Ciblage – le processus visant à sélectionner les membres d'une communauté touchée sur la base d'une analyse de la vulnérabilité et des principaux besoins non satisfaits. Les mécanismes de ciblage varient selon le contexte, le type de programme et les objectifs du programme. En outre, ils tiennent compte de considérations culturelles telles que la vision qu'a la communauté du ciblage et de l'équité, ainsi que des relations communautaires et de la question de savoir si ces relations seront renforcées ou détériorées par le ciblage.

Source: adapté des Lignes directrices du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires (2008)

Cible – lorsqu'elle est utilisée dans le suivi des indicateurs, une cible est le niveau envisagé (quantitativement) pour considérer que l'indicateur est atteint.

Source: Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Communauté – la communauté n'est pas une entité facile à définir. De manière générale, elle est fondée sur une combinaison complexe d'allégeances, de relations et de structures sociales. Les membres de la communauté peuvent être très différents les uns des autres et avoir des expériences de vie diverses. Les communautés peuvent être décrites comme un ensemble de groupes divers qui sont unis par un facteur commun tel que leur situation géographique, leur religion, leurs moyens de subsistance, un certain degré de vulnérabilité ou de capacité, etc. Après une catastrophe, la communauté peut changer – les individus peuvent déménager, des groupes peuvent se former et se reformer, et les tensions peuvent se renforcer ou s'atténuer. Les membres d'une communauté ressentent les effets des catastrophes différemment car les vulnérabilités auxquelles ils font face après une catastrophe sont différentes, tout comme l'étaient celles auxquelles ils étaient soumis avant la catastrophe.

Source: adapté du document de référence de la Croix-Rouge britannique sur le relèvement

Conception intégrée des programmes – consiste à concevoir des programmes d'intervention en cas de catastrophe selon une approche centrée sur la personne de façon à ce que la planification englobe différents secteurs et que l'intervention réponde mieux aux besoins de la population touchée. Il s'agit notamment d'intégrer les activités de préparation aux catastrophes qui peuvent contribuer à améliorer la sûreté, la résilience et la préparation des ménages et des communautés et, ainsi, à réduire les risques et les vulnérabilités actuels et futurs.

Coordination – un processus par le biais duquel les acteurs participant à des interventions humanitaires collaborent dans un effort logique et concerté à la réalisation d'un but commun (à savoir, protéger les personnes touchées, sauver des vies et aider les individus à reprendre une vie normale), et de façon à optimiser l'efficacité des ressources disponibles.

Source: Comité permanent interorganisations, cité dans Handbook for coordination: Working together in international disaster response (mis à jour mars 2010) (en anglais)

Données de référence initiales – des données de référence antérieures au lancement d'une intervention et par rapport auxquelles il sera possible de mesurer les progrès réalisés ou de faire des comparaisons. Une étude de référence initiale est une analyse ou une étude décrivant la situation initiale (via les indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, afin de permettre des comparaisons à une date ultérieure.

Source: d'après le Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Durabilité – la mesure dans laquelle les apports d'une intervention sont susceptibles de se maintenir une fois que les contributions des donateurs ont pris fin. La durabilité peut être environnementale, institutionnelle et financière. Il existe des interprétations diverses du concept de durabilité. Dans le contexte du relèvement, il peut s'agir de donner aux individus la possibilité de bénéficier, après la phase de relèvement, de programmes de développement à long terme, qui peuvent remédier plus efficacement à la situation de vulnérabilité dans laquelle ils se trouvaient avant la catastrophe.

Source: adapté du Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Équipe d'évaluation et de coordination sur le terrain (équipe FACT) – un dispositif composé de spécialistes de la gestion des catastrophes issus de la Fédération internationale ou des Sociétés nationales (plus de 500 en 2008) possédant des compétences dans les secteurs des secours, de la logistique, de la santé, des moyens de subsistance et de la sécurité alimentaire, des programmes de transferts monétaires, de la santé publique et de l'épidémiologie, de l'eau et de l'assainissement, des finances, de l'administration, du soutien psychosocial, de la construction d'abris et du relèvement, ainsi que des aptitudes linguistiques. Les équipes FACT peuvent être déployées partout dans le monde dans les 12 à 24 heures après la survenue d'une catastrophe et rester opérationnelles pendant deux à quatre semaines.

Équipe régionale d'intervention d'urgence (équipes RDRT) – outil d'intervention en cas de catastrophe créé par la Fédération internationale en 1998 afin d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et des compétences disponibles dans chaque région. Les équipes RDRT sont généralement composées de volontaires ou de membres du personnel des Sociétés nationales expérimentés, prêts à être déployés à brève échéance en cas de catastrophe.

Évaluation – une appréciation qui vise à identifier les effets de ce qui a été réalisé, qui s'interroge à leur sujet et en estime la valeur. « Une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds. » (OCDE/CAD 2002).

Source: Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) – un processus de collecte, d'analyse et de systématisation des informations sur la vulnérabilité d'une communauté donnée face aux dangers. Ces informations servent ensuite à diagnostiquer les principaux risques auxquels la communauté est exposée ainsi qu'à apprécier ses capacités existantes, ce qui permet finalement de prendre des mesures propres à réduire la vulnérabilité des individus aux éventuelles catastrophes et à accroître leur capacité d'y survivre et de reprendre le cours de leur vie.

Source: d'après *Qu'est-ce que l'EVC? Introduction à l'évaluation de la vulnérabilité et des capacités*, Fédération internationale (2006)

Fonds d'urgence pour les secours lors de catastrophes (DREF) – un fonds constitué de ressources non affectées qui peuvent être utilisées pour apporter un appui financier immédiat aux interventions engagées par la Fédération internationale pour répondre à une situation d'urgence. L'objectif est de porter la capacité opérationnelle du DREF à 25 millions de francs suisses. Le Fonds reçoit un soutien des donateurs en réponse à un appel annuel. Les demandes d'allocation adressées au DREF sont examinées au cas par cas. Le montant par allocation est limité à 1 million de francs suisses. Les allocations versées pour lancer des opérations à la suite d'une catastrophe majeure sont considérées comme des prêts et sont remboursées lorsque suffisamment de fonds sont reçus à la suite de l'appel d'urgence. Dans le cas des opérations de faible ampleur pour lesquelles aucun appel n'est lancé, désignées par l'expression « opérations financées par le DREF », les allocations sont considérées comme des subventions et couvrent souvent la totalité du budget de l'intervention. Une demande d'allocation peut également être présentée pour la préparation à des crises imminentes, lorsqu'il n'a pas été prévu d'intervention d'urgence dans un appel de fonds annuel.

Gestion des risques – un processus structuré, cohérent et continu mis en œuvre à l'échelle de l'organisation pour renforcer et préserver sa valeur. Il s'agit de recenser et d'évaluer les possibilités et les obstacles qui ont un impact sur la réalisation des objectifs stratégiques, d'y réagir et d'en rendre compte. La gestion des risques est une étape qui vient s'ajouter au processus de planification et de gestion du projet et qui requiert une attention constante.

Gestion des risques au niveau communautaire – un processus systématique visant à mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des mesures au niveau communautaire afin de réduire l'impact des aléas naturels et des catastrophes environnementales et technologiques connexes. Elle englobe, entre autres, la réduction des risques pour la santé et des risques de catastrophe, la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence, le relèvement et la reconstruction.

Source: *Partnership Paper, How can the Federation Regional Office play a more strategic role in strengthening work with National Societies to maximize collective impact for beneficiaries* (Document de partenariat. Comment le bureau régional de la Fédération internationale peut-il jouer un rôle plus stratégique dans le renforcement de la collaboration avec les Sociétés nationales en vue d'optimiser l'impact collectif sur les bénéficiaires?) (juillet 2010) (en anglais)

Indicateur – une unité de mesure qui permet de savoir si des progrès ont été accomplis dans la réalisation des résultats escomptés (objectifs). Par exemple, le nombre de personnes ayant bénéficié d'un logement de transition est un indicateur. Des indicateurs peuvent être définis pour les finalités, les réalisations, les produits et les activités.

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*, Fédération internationale (2011)

Intervention lors de catastrophes – comprend les activités de secours, de relèvement précoce et de relèvement. Ces activités couvrent tous les secteurs, mais visent à obtenir des résultats différents pour les communautés touchées.

Moyens de subsistance – les moyens dont les individus disposent pour gagner leur vie. Les moyens de subsistance durables font référence à la capacité des personnes de générer et de maintenir leurs revenus, et d'améliorer leur propre bien-être ainsi que celui des générations futures.

Source: *Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance* (2011)

Pauvreté – la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé de manière durable ou chronique des ressources, des moyens, des choix, de la sécurité et du pouvoir nécessaires pour jouir d'un niveau de vie suffisant et d'autres droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux.

Source: *Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies*, 2001

Population cible – individus ou organisations spécifiques au profit desquels une intervention (projet/programme) est entreprise.

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*, Fédération internationale (2011)

Programme de relèvement – les programmes de relèvement s'appuient sur les efforts que les personnes touchées déploient immédiatement après la survenue d'une catastrophe pour faire face, se relever et reconstruire. Ils sont mis en place tôt, parallèlement aux secours, en vue d'aider les personnes à surmonter la crise à son paroxysme, et se poursuivent à moyen terme pour renforcer la résilience de la population. Ils incluent des mesures intégrées pour préserver et rétablir les moyens de subsistance, accroître la sécurité alimentaire, ou encore des mesures pour la santé publique et communautaire, le logement temporaire et de longue durée, la protection et l'appui psychosocial. Ces activités sont menées de telle sorte qu'elles contribuent à limiter la dépendance, à atténuer les conflits et à réaliser les objectifs de réduction des risques à plus long terme.

Source: *Gestion des catastrophes et des crises par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge. Document de synthèse*, Fédération internationale (2011)

Questions intersectorielles – des questions jugées importantes pour les interventions de secours, de relèvement et de développement car elles nécessitent une action dans plusieurs domaines d'activité et influent sur le succès des programmes. Les questions intersectorielles les plus importantes dans le cadre des programmes de relèvement sont liées à la diversité

de la communauté, au genre, à l'âge et à la protection sociale et environnementale, autant d'éléments qui peuvent souvent être des facteurs de vulnérabilité et contribuer au manque de résilience des communautés face aux catastrophes. Les considérations de genre portent sur les rôles, les responsabilités, les besoins, les intérêts et les capacités tant des hommes que des femmes, tandis que la diversité fait référence aux caractéristiques propres aux individus, telles que l'âge, les aptitudes et l'origine ethnique.

Source: adapté de la *Politique relative à l'équité entre les sexes*, Fédération internationale (1999)

Redevabilité – l'obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis. Cette définition guide nos principes de redevabilité, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie 2020: volonté de formuler des normes explicites, de faire preuve de transparence dans les processus de suivi et de compte rendu et dans la circulation des informations, de favoriser la participation véritable des bénéficiaires, d'utiliser les ressources de manière efficace et rationnelle, et de mettre en place des systèmes pour tirer des enseignements et répondre aux préoccupations et aux réclamations.

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes*, Fédération internationale (2011)

Réhabilitation et reconstruction – activités visant à remettre en état et à reconstruire des biens, notamment des infrastructures physiques telles que les routes, les services de transport, les équipements de services publics, les bâtiments publics, les marchés et les logements. Il peut s'agir de faire des réparations mineures, de restaurer les infrastructures ou de reconstruire totalement. Ces travaux peuvent être effectués par des individus réparant leurs propres biens ou par des tiers, tels que des entrepreneurs ou des artisans formés sur place.

Relèvement – dans le contexte de l'intervention en cas de catastrophe, le relèvement est un processus à l'issue duquel l'existence des individus retourne à la normale, mais d'une façon qui leur permet d'être plus résilients face aux catastrophes futures. La mesure dans laquelle les personnes touchées peuvent se relever d'une catastrophe dépend de la situation dans laquelle elles se trouvaient avant la catastrophe et du niveau de robustesse ou de résilience des ressources dont elles disposent pour faire face aux effets de la catastrophe. Pour certains, le processus de relèvement sera relativement rapide, alors que pour d'autres, il pourra prendre des années.

Relèvement précoce – le processus qui intervient immédiatement après la survenue d'une catastrophe, à l'issue duquel l'existence des individus revient à la normale. Il consiste à apporter une assistance aux tout premiers stades d'une intervention en cas de catastrophe, parallèlement aux secours, à améliorer les effets des secours et à créer les conditions d'un relèvement à plus long terme. Les individus pourront ainsi participer plus facilement aux activités de relèvement à plus long terme.

Résilience – la capacité des individus, des communautés, des organisations ou des pays exposés à des catastrophes, à des crises et aux vulnérabilités qui les sous-tendent, à en anticiper les effets, à en réduire l'impact, à les surmonter et à s'en relever sans compromettre leurs perspectives de développement à long terme.

Source: *La clé de la résilience, document de réflexion, Fédération internationale (2012)*

Ressources – les éléments essentiels à la subsistance des individus. Accroître l'accès à une gamme plus large de ressources est une des principales composantes des stratégies de réduction de la pauvreté. Les ressources peuvent comprendre les biens matériels et les actifs financiers que possède un individu, les ressources naturelles auxquelles il a accès et des biens moins tangibles, tels que l'état de santé et les réseaux sociaux. Les catastrophes pouvant détruire les biens et réduire à néant l'accès aux services, les programmes de relèvement sont souvent axés sur le rétablissement des ressources.

Source: adapté de *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets, Département britannique pour le développement international (DFID) (1999)*

Risque – tout événement, action ou décision pouvant empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs et/ou de mettre ses stratégies en œuvre avec succès.

Secours lors de catastrophes – l'assistance apportée dans le but de protéger la vie et la santé des personnes touchées par une catastrophe et de répondre à leurs besoins vitaux et immédiats.

Secteur – un volet technique d'une intervention humanitaire ou de développement. À la Fédération internationale, les domaines de la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance, de la santé, du logement et de l'eau et de l'assainissement, entre autres, sont des secteurs d'activité.

Stratégies d'adaptation – des mécanismes auxquels les personnes ont recours lorsqu'elles traversent des périodes difficiles. Certaines stratégies d'adaptation sont réversibles, par exemple les brefs changements de régime alimentaire, la migration à la recherche de travail, l'utilisation des économies ou des réseaux de solidarité. D'autres peuvent être nocives et sont souvent moins facilement réversibles, par exemple la vente de terres ou d'autres biens de production, l'utilisation intensive de bois à brûler (qui entraîne un déboisement), le retrait des enfants de l'école pour les faire travailler (travail des enfants) ou la prostitution.

Source: d'après les *Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance (2011)*

Suivi – consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et vérifier leur conformité avec les normes en vigueur. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies, de guider la prise de décisions relatives à la gestion du projet et de garantir l'efficacité.

Source: d'après le *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)*

Système de marché – un réseau de producteurs, de fournisseurs, de transformateurs, de négociants, d'acheteurs et de consommateurs qui jouent tous un rôle déterminant dans la production, l'échange ou la consommation d'un article ou d'un service particulier. Le système de marché comprend divers types d'infrastructures, de fournisseurs d'intrants et de services. Il fonctionne dans le contexte de règles et de normes qui façonnent son environnement économique particulier.

Source: d'après EMMA: le guide pratique – Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence (2010)

Transferts monétaires – un mécanisme qui permet de fournir des ressources aux populations touchées par une catastrophe lorsque les biens sont disponibles sur le marché, mais qu'elles n'ont pas les moyens de les acheter. Ce mécanisme permet aux populations sinistrées de subvenir à leurs besoins alimentaires et non alimentaires essentiels à court et à long terme, renforce leur dignité et leur donne la possibilité de faire des choix.

Source: d'après les Lignes directrices du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires (2008)

Transition et retrait – dans notre contexte, cette expression fait référence à la clôture d'un programme ou d'un volet d'un programme ou à la fermeture d'une structure organisationnelle suite à la réduction des activités de relèvement. Ce processus peut prendre différentes formes, dont les trois principales sont:

1. le maintien d'une présence dans la communauté (réduction progressive) ;
2. la passation des relations établies et des activités menées dans la communauté à un partenaire appartenant ou non au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (transfert) ;
3. la sortie sans maintien d'une présence dans la communauté (retrait).

Unité d'intervention d'urgence (ERU) – un ensemble normalisé de personnes formées et de modules d'équipement, prêts à être déployés à brève échéance. Les unités sont conçues pour fournir un ensemble de services essentiels et normalisés partout dans le monde. Les unités sont déployées dans les 48 à 72 heures après la survenue d'une catastrophe. Elles sont complètement autonomes pendant un mois, et peuvent opérer pendant quatre mois.

Vulnérabilité – le niveau de risque d'un ménage ou d'une communauté face aux menaces pour sa vie et ses moyens de subsistance. La vulnérabilité d'une communauté est déterminée par la capacité qu'a celle-ci de s'adapter aux risques et aux chocs tels que sécheresses, inondations, politiques défavorables du gouvernement, conflit, ou crise du VIH et du sida. La vulnérabilité n'est pas synonyme de pauvreté, bien que la pauvreté sous-jacente contribue à accroître la vulnérabilité dans la plupart des contextes.

Source: Évaluation de la vulnérabilité et des capacités, Fédération internationale (2008)



1 Introduction

- 1.1 À qui s'adressent ces lignes directrices ?
- 1.2 Quand utiliser ces lignes directrices ?
- 1.3 Comment utiliser ces lignes directrices ?
- 1.4 Références

Les présentes Lignes directrices ont été élaborées pour faciliter la mise en œuvre de programmes de relèvement à la suite d'une catastrophe. Elles visent à renforcer les résultats des interventions en cas de catastrophe **en promouvant une approche commune du relèvement parmi les Sociétés nationales et la Fédération internationale**. L'objectif est de renforcer la qualité des programmes et de permettre aux communautés de devenir plus résilientes aussi rapidement que possible après la survenue d'une catastrophe ou d'une crise.

La *Stratégie 2020* définit les bases sur lesquelles l'organisation se fonde pour intensifier ses activités de relèvement. L'objectif stratégique 1 exprime la détermination de l'organisation à «sauver des vies, protéger les moyens d'existence et renforcer le relèvement après les catastrophes et les crises¹». L'impact attendu est un «rétablissement amélioré du fonctionnement de la communauté à la suite d'une catastrophe ou d'une crise».

La Fédération internationale dispose de nombreuses politiques en lien avec l'intervention en cas de catastrophe, mais n'a pas actuellement de politique adoptée relative au relèvement. Un projet de politique relative au relèvement, élaboré en 2007, est cité dans les références à la fin du présent document, à la suite des principales politiques de la Fédération internationale. Nombre de ces documents importants, dont la *Stratégie 2020*, font référence aux activités de relèvement, constituant ainsi le cadre de politique dans lequel ces activités doivent être mises en œuvre.

1.1 À qui s'adressent ces lignes directrices ?

Ces lignes directrices s'adressent à ceux qui souhaitent savoir ce que la Fédération internationale entend actuellement par relèvement. Elles ont été élaborées à l'intention principalement des responsables, des décideurs et des praticiens de niveau supérieur, notamment des membres du personnel des Sociétés nationales et de la Fédération internationale, qui ont une expérience limitée dans le domaine, mais qui souhaitent mieux intégrer le relèvement dans les interventions en cas de catastrophe. Le public cible comprend les responsables, les généralistes et les spécialistes appelés à prendre des décisions qui influenceront la manière dont les communautés se relèveront d'une catastrophe.

1 La *Stratégie 2020* définit le rôle de la *Fédération internationale* dans les situations de catastrophe et de crise. Par souci de simplicité, le terme « catastrophe(s) » est utilisé de manière générique pour désigner toutes les situations dans lesquelles des catastrophes naturelles ou provoquées par l'homme causent des besoins humanitaires importants et rendent les populations touchées vulnérables, de telle façon qu'elles ont besoin d'assistance pour survivre et se relever.

Ces lignes directrices ne reprennent pas les conseils donnés dans les différents manuels techniques publiés, mais renvoient le lecteur vers ces documents le cas échéant. Elles visent à aider les spécialistes techniques à comprendre en quoi les activités qu'ils mènent dans leur domaine peuvent s'inscrire dans le cadre des autres activités de relèvement mises en œuvre dans une communauté donnée.

1.2 Quand utiliser ces lignes directrices ?

Il existe diverses situations dans lesquelles il est important d'envisager de mener des activités de relèvement. Ces situations peuvent être regroupées en trois catégories :

- i. programmes de relèvement précoce mis en œuvre parallèlement aux interventions de secours ;
- ii. programmes de relèvement mis en œuvre au moment où les communautés commencent à se remettre d'une catastrophe ou d'une crise ;
- iii. programmes de relèvement entrant dans le cadre d'un plan d'intervention d'urgence et d'activités de préparation aux catastrophes.

Concernant la première catégorie, les programmes de relèvement sont planifiés aux premiers stades d'une intervention de secours pour faire en sorte que des mesures visant à favoriser le relèvement des personnes touchées soient prises aussi rapidement que possible. Il peut s'agir de recenser des moyens de renforcer l'opération de secours et de prévoir la mise en œuvre d'activités de relèvement, tant immédiatement après la catastrophe que par la suite. Ce processus est souvent désigné par l'expression « relèvement précoce ».

La deuxième catégorie couvre la mise en œuvre d'activités de relèvement dans différentes situations, telles que les catastrophes saisonnières et les crises cycliques, les catastrophes ou les crises soudaines de grande ampleur et les catastrophes chroniques latentes. Dans chacune de ces situations, la phase de relèvement, qui consiste à surmonter les effets de la catastrophe ou de la crise, est essentielle pour les communautés touchées qui devraient l'engager de leur propre initiative. Les présentes lignes directrices servent de base pour explorer les moyens d'épauler les communautés tout au long de ce processus spontané afin d'optimiser les efforts déployés dans cette phase de transition essentielle qu'est le relèvement.

La troisième catégorie s'inscrit dans le cadre de la Politique relative à la préparation aux catastrophes, qui met l'accent sur l'importance de la préparation aux catastrophes et aux crises. De nombreux guides expliquent comment intégrer les activités de relèvement dans les interventions en cas de catastrophe.

Jusqu'à présent, les programmes de relèvement de la Fédération internationale se concentraient principalement sur les deux premières catégories. De fait, les présentes lignes directrices donnent plus de détails sur la mise en œuvre d'activités de

relèvement dans ces deux types de contextes. Toutefois, dans nombre des pays où le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge opère, il devient de plus en plus nécessaire de relier le relèvement à la planification d'urgence et à la préparation aux catastrophes. L'importance de cet aspect de notre travail ne doit pas être sous-estimée.

1.3 Comment utiliser ces lignes directrices ?

Ces lignes directrices, qui peuvent être utilisées conjointement avec les orientations et les politiques mentionnées ci-dessous, permettent de mieux comprendre l'approche de la Fédération internationale en matière de relèvement. Elles sont divisées en plusieurs sections et sont complétées par un ensemble d'annexes pratiques.

Section 1 : Introduction

Cette section expose la raison d'être des lignes directrices et présente les principales références.

Section 2 : Comprendre l'approche des programmes de relèvement

Cette section présente le contexte théorique et donne des définitions en lien avec le relèvement et les méthodes de travail de la Fédération internationale. Elle décrit l'approche des programmes de relèvement et explique en quoi le relèvement est lié à la gestion des catastrophes, y compris les secours et les programmes de développement à plus long terme. En outre, elle explique quelle est la valeur ajoutée du Mouvement dans le contexte du relèvement.

Section 3 : Questions stratégiques clés visant à orienter les programmes de relèvement

Cette section donne un aperçu des neuf questions stratégiques clés qui doivent être prises en compte au moment de l'élaboration ou de l'actualisation d'une stratégie opérationnelle relative au relèvement. Il s'agit de :

1. concevoir des programmes conformes aux Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ;
2. faire en sorte que les programmes renforcent la résilience ;
3. s'appuyer sur des évaluations et des analyses systématiques et continues ;
4. veiller à ce que les programmes soient intégrés ou multisectoriels ;
5. prendre en compte les questions intersectorielles ;
6. faire usage des approches innovantes telles que les programmes de transferts monétaires et de soutien du marché ;

7. mettre en place une coordination efficace entre les acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur du Mouvement;
8. prévoir des ressources réalistes et suffisantes;
9. tirer parti des capacités des Sociétés nationales ou contribuer à leur développement.

Section 4 : Application pratique de l'approche du relèvement au cycle du programme

Cette section donne des orientations sur les moyens d'intégrer des activités de relèvement dans le cycle des programmes en concevant des programmes de relèvement qui peuvent être inclus dans le plan d'intervention d'urgence en cas de catastrophe. Il s'agit :

- d'évaluer et d'analyser les besoins en matière de relèvement par le biais d'une évaluation détaillée;
- de procéder à une analyse de la situation et des options d'intervention;
- de planifier et de concevoir le programme de relèvement;
- de planifier le suivi et l'évaluation du programme de relèvement;
- de définir les stratégies de mise en œuvre essentielles, notamment la stratégie de transition et de retrait.

Annexes

Cette section fournit des outils de référence utiles et des détails sur les sujets abordés dans le corps du texte tels que l'intégration des programmes, l'examen des questions intersectorielles et la prise de décisions concernant l'utilisation des transferts monétaires. Elle contient une liste de contrôle détaillée pour garantir l'application de l'approche du relèvement à toutes les phases de la planification, ainsi qu'une liste de contrôle relative à l'évaluation détaillée.

1.4 Références

Les politiques de la Fédération internationale sont disponibles à l'adresse :

<http://www.ifrc.org/en/who-we-are/governance/policies/>

- Politique relative à l'intervention en cas de catastrophe, 1997
- Politique relative à la préparation aux catastrophes, 1999
- Politique relative à l'équité entre les sexes, 1999
- Politique relative au relèvement après une catastrophe, 1999
- Politique relative au volontariat, 2011
- Politique relative à la sécurité alimentaire et à la nutrition, 2003
- Politique relative au soutien psychologique, 2003

- Politique relative à l'eau et à l'assainissement, 2003
- Politique relative à la santé, 2005
- Politique relative à l'intégration des secours, du relèvement et du développement, (projet) 2007

Lignes directrices de la Fédération internationale

- Cadre pour la sécurité et la résilience des communautés face aux risques liés aux catastrophes, 2008, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/Case%20studies/Disasters/cs-framework-community-en.pdf> (lien vers la version anglaise)
- *A practical guide to Gender-sensitive Approaches for Disaster Management*, 2010, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/PageFiles/96532/A%20Guide%20for%20Gender-sensitive%20approach%20to%20DM.pdf> (en anglais)
- Initiative pour une meilleure conception des programmes, 2003, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/leaflet-bpi-fr.pdf>
- *Developing Recovery Surge Capacity: A discussion document based on the Pakistan experience*, 2010, Fédération internationale (disponible en anglais sur la page du DMIS consacrée au relèvement à l'adresse : <http://www.ifrc.org/dmis>)
- Lignes directrices pour l'évaluation des situations d'urgence, 2008, Fédération internationale/CICR, <http://ifrc.org/Global/Publications/disasters/guidelines/guidelines-for-emergency-fr.pdf>
- *Guidelines for including recovery in emergency appeals* (disponible en anglais sur la page du DMIS consacrée au relèvement à l'adresse : <http://www.ifrc.org/dmis>)
- *Guidelines for recovery communications, révisées (projet)*, (disponible en anglais sur la page du DMIS consacrée au relèvement à l'adresse : <http://www.ifrc.org/dmis>)
- *Handbook for coordination: Working together in disaster response*, projet, dernière mise à jour mars 2010, Fédération internationale, https://www-secure.ifrc.org/DMISII/Pages/04_Toolbox/0410_coordination.aspx (en anglais)
- Bâtir des Sociétés nationales fortes: Notre effort collectif. Un cadre global, 2011, Fédération internationale, http://www.medyouthportal.org/Uploads/docs/Building%20strong%20National%20Societies_fr%281%29.pdf
- Cadre d'évaluation de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, 2011, Fédération internationale, https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/IFRC-Framework-for-Evaluation_FR.pdf
- Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, 2011, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/Monitoring-and-Evaluation-guide-FR.pdf>
- Planification de projet/programme, Manuel d'orientation, 2010, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/PPP-Guidance-Manual-FR.pdf>

- *Planning Emergency Response and Recovery: Strategic Organizational Development Guidance*, Département Formation et développement organisationnel, Fédération internationale, 2011 (disponible en anglais au Secrétariat de la Fédération internationale)
- Lignes directrices du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires, 2007, Fédération internationale/CICR, <http://www.cashlearning.org/resources/library/12-lignes-directrices-sur-les-programmes-de-transferts-montaires>
- La Boîte à outil EVC, 2008, Fédération internationale, <https://www.ifrc.org/Global/Publications/disasters/vca/vca-toolbox-fr.PDF>
- *Volunteering in Emergencies, Practical Guidelines for Red Cross and Red Crescent Societies Managing Volunteers in Emergency Situations* (projet), 2012, Fédération internationale (disponible en anglais au Secrétariat de la Fédération internationale)

Orientations sectorielles spécifiques

- Le soutien psychosocial fondé sur la communauté: Manuel du formateur, 2009, Centre de référence de la Fédération internationale pour le soutien psychosocial, http://pscentre.org/wp-content/uploads/CBPS_FR_Trainer.pdf
- La lutte contre les épidémies à l'usage des volontaires: Manuel de formation, 2008, Fédération internationale, <http://watsanmissionassistant.wikispaces.com/file/view/Epidemic%20Control-Manual-FR.pdf/357713414/Epidemic%20Control-Manual-FR.pdf>
- *Global Water and Sanitation Initiative: A ten year initiative, 2005 – 2015*, Fédération internationale (disponible dans la base de données de la Fédération internationale sur l'évaluation, <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/evaluations/>)
- *IFRC Global food security assessment: a step by step guide for National Societies*, 2007, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/global-fsa-guidelines-en.pdf>
- Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance, 2010, http://www.livelihoodscentre.org/livelihoods/ShowPropertyServlet;jsessionid=8JfGTTLVR8LbM6JvGQnyuwzmzB0WPDGYTmJQmJjn3yvvdch7BK4QZ4S!1399134163!NONE?nodePath=%2Flivelihoods%2Fknowledge+repository%2FPublications%2FFiles%2F01.+IFRC+LHH+Guidelines+2010+FR.pdf&_pageLabel=pages_documentsByCategory_page
- *Psychosocial Interventions: a Handbook*, 2009, Fédération internationale, <http://mhpps.net/?get=22/1328075906-PsychosocialinterventionsAhandbookLowRes.pdf>
- *Owner-driven Housing Reconstruction Guidelines*, 2010, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/PageFiles/95526/publications/E.02.06.%20ODHR%20Guidelines.pdf>

- *Green recovery and reconstruction: Training toolkit for humanitarian aid*, WWF/Croix-Rouge américaine, http://green-recovery.org/?page_id=23

Autres ressources pertinentes

Fédération internationale

- Cadre pour la sécurité et la résilience des communautés face aux risques liés aux catastrophes, 2008, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/Case%20studies/Disasters/cs-framework-community-en.pdf> (lien vers la version anglaise)
- Politique relative au relèvement, projet, 2007, Fédération internationale (disponible au Secrétariat de la Fédération internationale)
- Stratégie 2020 « Sauver des vies, changer les mentalités », 2011, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/Global/Publications/general/strategy-2020-fr.pdf>
- Gestion des catastrophes et des crises par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, document de synthèse, 2011, Fédération internationale, <http://www.ifrc.org/PageFiles/91314/1209600-DM-Position-Paper-FR.pdf>

Évaluation

- *Evaluating humanitarian action using the OECD-DAC criteria: An ALNAP guide for Humanitarian agencies*, http://www.alnap.org/pool/files/eha_2006.pdf
- EMMA : le guide pratique – Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence, <http://emma-toolkit.org/wp-content/uploads/EMMA-Introduction-et-vue-densemble.pdf>
- MIRA – Évaluation multisectorielle initiale rapide, 2012, Comité permanent interorganisations, https://assessments.humanitarianresponse.info/files/MIRA_vFrench.pdf
- Guide opérationnel pour la coordination des évaluations lors des crises humanitaires, 2012, Comité permanent interorganisations, https://assessments.humanitarianresponse.info/files/Operational-Guidance_vFrench.pdf

Plateformes et réseaux

- Cash and Learning Partnership (CaLP), <http://www.cashlearning.org>
- International Recovery Platform (IRP), <http://www.recoveryplatform.org>
- Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement précoce, <http://er.humanitarianresponse.info/>
- Directives du Comité permanent interorganisations concernant la santé mentale et le soutien psychosocial dans les situations d'urgence, http://www.who.int/mental_health/emergencies/iasc_guidelines_french.pdf

- Normes et directives pour l'aide d'urgence au bétail, http://www.livestock-emergency.net/userfiles/LEGS_French_final%20reduced%20size.pdf
- Normes minimales pour le relèvement économique, <http://www.seepnetwork.org/normes-minimales-pour-le-relevement-economique--deuxieme-edition-resources-929.php>
- Site web de One Response, <http://oneresponse.info/GLOBALCLUSTERS/EARLY%20RECOVERY/Pages/default.aspx>
- Site web du Projet Sphère, <http://www.sphereproject.org>



2

Comprendre l'approche des programmes de relèvement

- 2.1 Définitions
 - 2.2 L'approche des programmes de relèvement
 - 2.3 Relèvement et gestion des catastrophes
 - 2.4 Secours en cas de catastrophe et relèvement précoce (catastrophes soudaines et catastrophes à évolution lente)
 - 2.5 Relèvement et long terme
 - 2.6 Valeur ajoutée du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
- Conclusions succinctes

2.1 Définitions

Le terme relèvement englobe de nombreuses activités et peut être utilisé de différentes façons. Cette section vise à faire comprendre l'approche des programmes de relèvement de la Fédération internationale.

Définition

Relèvement – dans le contexte de l'intervention en cas de catastrophe, le relèvement est un processus à l'issue duquel l'existence des individus retourne à la normale, mais d'une façon qui leur permet d'être plus résilients face aux catastrophes futures. La mesure dans laquelle les personnes touchées peuvent se relever d'une catastrophe dépend de la situation dans laquelle elles se trouvaient avant la catastrophe et du niveau de robustesse ou de résilience des ressources dont elles disposent pour faire face aux effets de la catastrophe. Pour certains, le processus de relèvement sera relativement rapide, alors que pour d'autres, il pourra prendre des années.

Relèvement précoce – le processus qui intervient immédiatement après la survenue d'une catastrophe, à l'issue duquel l'existence des individus revient à la normale. Il consiste à apporter une assistance aux tout premiers stades d'une intervention en cas de catastrophe, parallèlement aux secours, à améliorer les effets des secours et à créer les conditions d'un relèvement à plus long terme. Les individus pourront ainsi participer plus facilement aux activités de relèvement à plus long terme.

Pour les besoins des présentes Lignes directrices, le terme relèvement fait référence à la fois au relèvement précoce et au relèvement dans la mesure où le calendrier de mise en œuvre des différentes phases des programmes est fonction du contexte. Lorsque les activités et les approches sont spécifiquement rattachées au relèvement précoce pendant la phase des secours d'une intervention, cela est précisé dans le texte.

Les catastrophes bouleversent la vie des personnes touchées. Elles sont la cause de pertes humaines et matérielles et détruisent les moyens de subsistance. Le relèvement s'entend des mesures que prennent les individus, les communautés et les institutions immédiatement après la survenue d'une catastrophe, en s'appuyant sur leurs propres compétences, expériences et ressources pour se reconstruire.

Les programmes de relèvement, quant à eux, sont l'ensemble des moyens mis en œuvre par les organisations extérieures pour aider les individus à se relever des catastrophes. Comme pour tout programme, il faut définir clairement les objectifs de relèvement et les moyens de les atteindre dans un délai déterminé. Idéalement, le relèvement précoce et le relèvement sont fondés sur des principes et des pratiques de conception des programmes au niveau communautaire pouvant aboutir au développement à plus long-terme.

Définition

Les programmes de relèvement – s'appuient sur les efforts que les personnes touchées déploient immédiatement après la survenue d'une catastrophe pour faire face, se relever et reconstruire. Ils sont mis en place tôt, parallèlement aux secours, en vue d'aider les personnes à surmonter la crise à son paroxysme, et se poursuivent à moyen terme pour renforcer la résilience de la population. Ils incluent des mesures intégrées pour préserver et rétablir les moyens de subsistance, accroître la sécurité alimentaire, ou encore des mesures pour la santé publique et communautaire, le logement temporaire et de longue durée, la protection et l'appui psychosocial. Ces activités sont menées de telle sorte qu'elles contribuent à limiter la dépendance, à atténuer les conflits et à réaliser les objectifs de réduction des risques à plus long terme.

Source: *Gestion des catastrophes et des crises par la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge, exposé de principes (2011)*

Exemples de programmes de relèvement et de relèvement précoce

Exemples de mesures prises par les individus et les communautés de leur propre initiative pour assurer leur relèvement

- Évacuation des débris
- Remise en état des latrines
- Sauvetage des cultures
- Déplacement des animaux vers des terrains plus élevés
- Entraide immédiate après la catastrophe

Le relèvement précoce comprend :

- la mise en place d'activités « argent contre travail » ou la fourniture d'outils pour évacuer les débris ;
- la fourniture des outils nécessaires pour sauver les cultures et effectuer des réparations essentielles dans les habitations ;
- une aide pour déplacer les ressources (animaux ou autres) vers des zones plus sûres ;
- la fourniture d'un soutien psychologique aux membres de la communauté.

Le relèvement précoce complète les activités de relèvement et s'appuie sur les mesures déjà prises par la population touchée. Il permet d'éviter que les personnes touchées ne prennent des mesures qui pourraient entraver le relèvement (par exemple, la vente de ressources pour générer des revenus et, ainsi, répondre à des besoins essentiels à la survie).

Exemples d'activités de secours et de relèvement précoce menées en parallèle

- Approvisionnement d'urgence en eau, parallèlement à la réhabilitation des bassins de rétention des eaux pluviales avant la saison des pluies suivante
- Fourniture de soins d'urgence, parallèlement à la promotion de l'hygiène au niveau communautaire, en vue de prévenir une épidémie

- Distribution de nourriture, parallèlement à la fourniture immédiate de ressources (activités « argent contre travail », transferts monétaires sans condition, outils de remplacement ou fourrage) pour les personnes ayant perdu leur source de revenus
- Activités répondant à une combinaison de besoins, telles que les activités « argent contre travail », qui permettent d'employer temporairement des membres des communautés touchées pour reconstruire les infrastructures communautaires indispensables
- Fourniture de logements de transition ou octroi de subventions assorties de conditions pour la location d'un logement ou l'achat de matériaux de construction. Il s'agit de solutions provisoires ouvrant la voie à un relèvement plus durable

Exemples d'aide au relèvement précoce et à moyen terme

- Transferts monétaires sans condition ou bons à valeur monétaire pour aider les ménages touchés à subvenir à leurs besoins immédiatement après la survenue d'une catastrophe soudaine
- Soutien aux moyens de subsistance à court terme par le biais, notamment, de transferts monétaires assortis de conditions pour permettre aux individus de se relever économiquement
- Aide à la réparation des logements par les propriétaires, proposée à ceux qui en ont les compétences et lorsque les dégâts sont peu étendus
- Soutien à l'accès aux services de santé
- Soutien à l'accès à un système d'approvisionnement en eau et d'assainissement satisfaisant
- Soutien psychologique aux personnes qui sont prêtes à passer à l'étape de relèvement suivante.

Exemples d'aide au relèvement à long terme

- Soutien aux moyens de subsistance comprenant des formations, des services liés aux moyens de subsistance ou des activités de remplacement
- Aide à la reconstruction des habitations
- Activités de santé communautaire préventives
- Systèmes d'approvisionnement en eau potable et d'assainissement au niveau communautaire
- Soutien psychologique aux personnes qui ne sont pas prêtes à passer à l'étape de relèvement suivante

La viabilité et la réussite de chacun de ces exemples dépend de la capacité de la communauté de gérer et de préserver ses ressources durant le processus de relèvement.

Le processus de relèvement vise à aider, au plus fort de la crise, les personnes dont la situation était déjà critique avant la catastrophe. Une aide au relèvement précoce et un large éventail d'activités liées aux programmes de relèvement à long terme contribueront à renforcer la résilience et à reconstruire la vie des individus de façon à ce qu'elle soit meilleure qu'elle ne l'était avant la catastrophe. La notion de relèvement est intimement liée à celle de résilience. Tous les programmes devraient

contribuer au renforcement de la résilience et les programmes de relèvement sont particulièrement à même de le faire.

Définition

On entend par **résilience** la capacité des individus, des communautés, des organisations ou des pays exposés à des catastrophes, à des crises et aux vulnérabilités qui les sous-tendent, à en anticiper les effets, à en réduire l'impact, à les surmonter et à s'en relever sans compromettre leurs perspectives de développement à long terme.

Source: *La clé de la résilience, document de réflexion, Fédération internationale (2012)*

Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont l'assise de toutes les activités de relèvement, comme ils sont celle de toute l'action de la Fédération internationale et des Sociétés nationales. Les programmes de relèvement peuvent revêtir des formes diverses, mais il faut toujours avoir une idée précise de ce qui peut être réalisé, compte tenu des ressources disponibles et des consultations menées.

2.2 Approche des programmes de relèvement et méthodes de travail

L'approche de la Fédération internationale en matière d'élaboration de programmes de relèvement est davantage axée sur la manière dont les choses sont faites plutôt que sur le moment où elles sont faites. Elle s'inspire des méthodes de travail du développement à long terme et les adapte au contexte humanitaire. C'est la raison pour laquelle la manière dont les choses sont faites est importante, car le relèvement doit reposer sur les efforts spontanés des personnes touchées par une catastrophe afin qu'elles puissent prendre leur avenir en mains. Il faut pour cela que les communautés participent à la planification et à la prise de décisions.

Il n'y a pas de règles établies en ce qui concerne la durée des programmes de relèvement. Le plus important, quand la définit, c'est de déterminer le temps qu'il faudra probablement pour atteindre l'objectif du projet ou du programme. Pour établir des délais réalistes, il est impératif de bien connaître les vulnérabilités et les capacités de la communauté touchée. Lorsque les activités de relèvement viennent renforcer les activités de secours, elles s'appuient sur des capacités existantes. Lorsqu'elles durent plus de temps, elles renforcent davantage la résilience et touchent aux programmes à long terme. L'approche des programmes de relèvement impose de définir très clairement les objectifs à atteindre.

Les programmes de relèvement s'appuient sur les méthodes de travail suivantes :

- Associer les femmes, les hommes, les filles et les garçons, car ceux-ci ont le droit de déterminer leur propre avenir.
- Assurer une participation large et égale des membres de la communauté, quels que soient leur âge, leur sexe, leur origine ethnique, leurs ressources, etc.
- Être redevable envers les communautés touchées, en faisant en sorte que les populations touchées aient la possibilité d'influencer l'opération et de participer aux processus de prise de décisions.
- Ne causer aucun préjudice social, économique ou environnemental, en veillant à ce que l'opération n'aggrave pas, de manière directe ou indirecte, la situation de certaines ou de la totalité des personnes touchées par la catastrophe.
- Arriver au moment opportun, en démarrant rapidement les activités en vue de soutenir et de compléter les secours dans la mesure du possible.

Les sept Principes fondamentaux sont au cœur de toutes les activités du Mouvement, comme cela est expliqué à la section 3 des présentes lignes directrices.

Astuces pour intégrer des méthodes de travail de relèvement	À faire	À ne pas faire
Participatif	Prévoir un processus continu de participation de la population au relèvement précoce et au relèvement et évaluer les structures communautaires qui pourraient être utilisées à cette fin.	Ne pas confondre la participation active à la prise de décisions avec de simples processus de consultation.
Inclusif	Utiliser des listes de contrôle (annexe 2) pour prendre en compte les besoins spécifiques des différents membres de la population.	Ne pas limiter son travail aux structures actuelles si elles ne sont pas représentatives de tous les membres de la communauté.
Redevable	Déterminer ce que « être redevable » signifie dans l'environnement de travail et élaborer un plan de communication avec la communauté touchée et de retours d'informations.	Ne pas assumer que les méthodes utilisées ailleurs auront les mêmes effets dans un contexte différent. La redevabilité est contextuelle.

Ne pas nuire	Bien comprendre la façon dont l'opération peut avoir un impact positif ou négatif, escompté ou imprévu.	Ne pas céder à l'indécision en raison des défis à relever : les situations d'urgence ne sont jamais parfaites, les interventions non plus.
Opportun	Utiliser les informations disponibles pour déterminer les besoins en matière de relèvement pendant la phase de secours.	Ne pas attendre que la phase des secours ait commencé pour se soucier du relèvement.

Source : Adapté de *British Recovery Resource* et des *Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance*

Il y a de nombreux points d'entrée pour le soutien au processus de relèvement des populations touchées par une catastrophe. Les programmes de relèvement assurent la transition de la phase des secours à celle du développement en fonction des besoins et des capacités estimés. La réussite des programmes de relèvement dépend d'approches intégrées bien ciblées, qui permettent aux communautés de faire face aux catastrophes tout en étant mieux préparées aux catastrophes futures.

2.3 Relèvement et gestion des catastrophes

La politique de la Fédération relative à l'intégration des secours, du relèvement et du développement (projet, 2007) établit que les secours «devraient jeter les bases nécessaires au rétablissement des moyens d'existence et le faire de telle manière que ceux-ci apparaissent désormais comme plus résistants aux chocs».

Définition

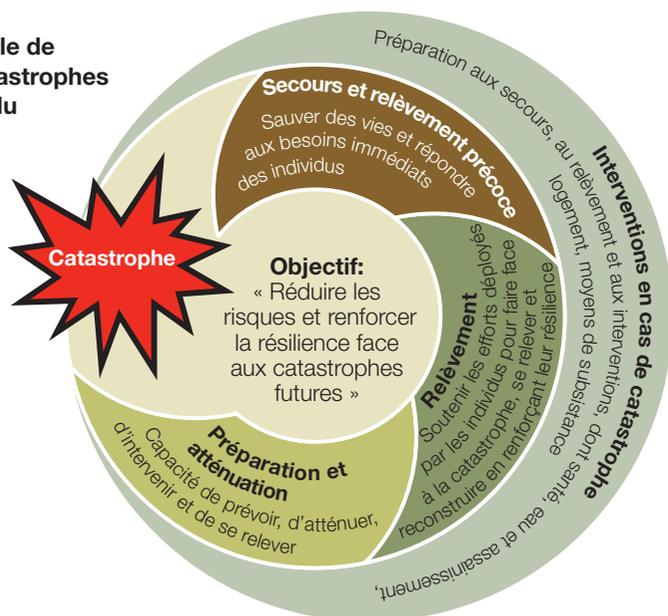
Les *moyens de subsistance* désignent les moyens dont les individus disposent pour gagner leur vie. Les *moyens de subsistance durables* font référence à la capacité des individus de générer et de maintenir leurs revenus, et d'améliorer leur propre bien-être ainsi que celui des générations futures.

Source : *Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance* (2011).

Le travail de gestion des catastrophes commence souvent bien avant le début d'une catastrophe. Les volontaires et le personnel de la Société nationale aident leurs communautés à repérer les principaux aléas et vulnérabilités ainsi que les capacités locales et les mécanismes d'adaptation. En tant qu'intervenants au niveau local, les volontaires et le personnel travaillent avec les communautés vulnérables pour établir un système d'alerte précoce, les aider à se préparer en cas de catastrophe et de crise, apporter une assistance vitale et accompagner les personnes touchées

pendant le processus de relèvement après une catastrophe afin de renforcer leur résilience. L'approche intégrée du cycle de gestion des catastrophes dans l'optique du relèvement est illustrée à la figure 1. Au centre, on y voit l'objectif fondamental de la réduction des risques et du renforcement de la résilience face aux catastrophes futures, que le programme de relèvement est bien placé pour atteindre.

Figure 1. Le cycle de gestion des catastrophes dans l'optique du relèvement



Les activités de préparation des Sociétés nationales au niveau des communautés, des sections ainsi qu'au niveau national jouent un rôle primordial dans les interventions en cas de catastrophe, car les Sociétés nationales connaissent les capacités, les vulnérabilités et les besoins locaux. Elles sont souvent à même de fournir une assistance rapidement et d'aider à trouver des solutions locales durables. C'est précisément en raison de ces connaissances que les Sociétés nationales sont particulièrement bien placées pour commencer à examiner les activités de relèvement précoce qui peuvent être mises en œuvre parallèlement aux secours et pour intégrer des approches essentielles du relèvement qui impliquent de travailler avec les communautés touchées et de renforcer la résilience. L'évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC), ainsi que la réduction des risques de catastrophe au niveau communautaire sont des aspects essentiels des activités de préparation de la Fédération internationale. Ces outils peuvent être utilisés pour la mise en place des secours et des activités de relèvement précoce.

Les volontaires et le personnel des Sociétés nationales font souvent partie de la communauté sinistrée et sont donc bien placés pour fournir un soutien continu aux personnes touchées, immédiatement après une catastrophe et pendant le processus de relèvement. Tirer parti des efforts spontanés fournis par les personnes pour faire face, se relever et reconstruire est la meilleure façon, pour une Société nationale, de soutenir le relèvement.

Le cycle de gestion des catastrophes impose d'avoir une vision globale à long terme des catastrophes afin que les interventions contribuent à réduire l'exposition d'une communauté aux risques de catastrophe future et à renforcer la résilience individuelle et collective. Les approches des programmes de relèvement peuvent y contribuer et doivent être prises en compte au moment de faire des choix stratégiques (voir section 3).

Contexte de vulnérabilité et réduction des risques de catastrophe

La Fédération internationale et ses Sociétés nationales membres travaillent souvent avec les communautés les plus vulnérables au monde et avec les membres les plus vulnérables de ces communautés, ce qui exige de définir des mesures visant à renforcer leurs capacités. L'impact d'une catastrophe sur une communauté donnée dépend de la vulnérabilité de cette communauté et du type d'aléa. Comprendre la vulnérabilité est donc un aspect essentiel du relèvement.

Définition

La **vulnérabilité** désigne le niveau de risque d'un ménage ou d'une communauté face aux menaces pour sa vie et ses moyens de subsistance. La vulnérabilité d'une communauté est déterminée par la capacité qu'a celle-ci de s'adapter aux risques et aux chocs tels que sécheresses, inondations, politiques défavorables du gouvernement, conflit, ou crise du VIH et du sida. La vulnérabilité n'est pas synonyme de pauvreté, bien que la pauvreté sous-jacente contribue à accroître la vulnérabilité dans la plupart des contextes.

Source: *Évaluation de la vulnérabilité et des capacités*, Fédération internationale (2008)

Pauvreté – la condition dans laquelle se trouve un être humain qui est privé de manière durable ou chronique des ressources, des moyens, des choix, de la sécurité et du pouvoir nécessaires pour jouir d'un niveau de vie suffisant et d'autres droits civils, culturels, économiques, politiques et sociaux.

Source: *Comité des droits économiques, sociaux et culturels des Nations Unies*, 2001

La vulnérabilité est une question complexe. Par exemple, l'accès à l'instruction est plus limité lorsqu'une personne a de faibles revenus. Cela a ensuite une incidence sur l'accès à l'emploi et peut pousser les individus à migrer vers les villes à la recherche d'un emploi. Ainsi, la capacité de l'individu, du ménage ou de la communauté de

résister à l'impact d'une catastrophe est réduite. La figure 2 ci-dessous explique la relation dynamique qui existe entre la vulnérabilité et les catastrophes.

Figure 2. Le lien entre la vulnérabilité et les catastrophes



Source: *Vulnerabilities and Capacities Assessment Training Guide, Fédération internationale*

Note: L'inégalité entre les sexes n'est pas citée explicitement dans ce diagramme, mais elle est l'une des principales causes de vulnérabilité.

Les programmes de relèvement visent davantage à renforcer la capacité des individus et des communautés de faire face aux catastrophes qu'à éliminer totalement les causes structurelles profondes du manque de ressources essentielles. Par conséquent, les programmes de relèvement ne peuvent réduire que de manière limitée les niveaux de vulnérabilité des populations touchées par une catastrophe. Certains aspects de la vulnérabilité tels que les ressources limitées (les terres), un accès limité aux services (l'éducation) ou les structures de pouvoir existantes font que les plus démunis sont plus vulnérables à l'impact d'une catastrophe. Lorsqu'ils disposent de ressources, les individus sont plus aptes à faire face et à résister à l'impact des catastrophes.

Les programmes de relèvement, qui visent à réduire la vulnérabilité, sont liés aux activités communautaires de réduction des risques de catastrophe. Ces activités préparent les communautés et les Sociétés nationales aux catastrophes avant que celles-ci ne surviennent. La Fédération internationale a acquis un savoir-faire particulier dans ce domaine et nombre de ses programmes sont axés sur une participation et des approches communautaires de la réduction des risques de catastrophe, qui imposent d'établir et d'entretenir des relations à long terme avec les communautés afin de renforcer leur préparation et de les sensibiliser davantage aux vulnérabilités. Les programmes de relèvement comprennent également une EVC et la planification d'urgence des opérations de secours. Les programmes de relèvement qui s'appuient sur les activités de préparation sont plus susceptibles d'aider les communautés à être mieux préparées et plus résilientes.

2.4 Secours et relèvement précoce (catastrophes soudaines et à évolution lente)

Le relèvement précoce a lieu parallèlement aux secours et applique les méthodes de travail de relèvement pour faire en sorte que les communautés touchées participent plus activement à leur processus de relèvement et qu'elles récupèrent et préservent leurs ressources.

Définition

Ressources – les éléments essentiels à la subsistance des individus. Accroître l'accès à une gamme plus large de ressources est une des principales composantes des stratégies de réduction de la pauvreté. Les ressources peuvent comprendre les biens matériels et les actifs financiers que possède un individu, les ressources naturelles auxquelles il a accès et des biens moins tangibles, tels que l'état de santé et les réseaux sociaux. Les catastrophes pouvant détruire les biens et réduire à néant l'accès aux services, les programmes de relèvement sont souvent axés sur le rétablissement des ressources.

Source: Adapté de Sustainable Livelihoods Guidance Sheets, Département britannique pour le développement international (DFID) (1999).

Les secours en cas de catastrophe se caractérisent par la mise en œuvre en temps opportun de l'assistance visant à sauver et à protéger des vies. Ils sont le plus souvent déployés dans les jours qui suivent la catastrophe et peuvent être poursuivis pendant plusieurs mois avant qu'une transition vers des institutions et des services permanents ne soit possible.

Définitions

Secours lors de catastrophes – l'assistance apportée dans le but de protéger la vie et la santé des personnes touchées par une catastrophe et de répondre à leurs besoins vitaux et immédiats.

Intervention lors de catastrophes – comprend les activités de secours, de relèvement précoce et de relèvement. Ces activités couvrent tous les secteurs mais visent à obtenir des résultats différents pour les communautés touchées.

Exemples d'activités de secours et de relèvement précoce pouvant être menées en parallèle

- Approvisionnement d'urgence en eau, parallèlement à la réhabilitation des bassins de rétention des eaux pluviales avant la saison des pluies suivante.
- Fourniture de soins d'urgence, parallèlement à la promotion de l'hygiène dans les communautés, en vue de prévenir une épidémie.

- Distribution de vivres, parallèlement à la fourniture immédiate de ressources (activités « argent contre travail », transferts monétaires sans condition, outils de remplacement ou fourrage) aux personnes ayant perdu leur source de revenus.
- Activités telles que les programmes « argent contre travail », dans le cadre desquels des membres des communautés touchées sont employés temporairement pour reconstruire les infrastructures communautaires indispensables.
- Fourniture de logements de transition ou octroi de subventions assorties de conditions pour la location d'un logement ou l'achat de matériaux de construction. Il s'agit de solutions provisoires ouvrant la voie à un relèvement plus durable.

Les activités de relèvement précoce visent à :

- renforcer la qualité et l'impact des secours tout en reconnaissant que les décisions prises pendant la phase de secours peuvent avoir un impact considérable sur le relèvement précoce et vice versa ;
- ouvrir la voie au relèvement à plus long terme ;
- améliorer la capacité des individus de faire face rapidement en répondant à leurs souhaits et leurs priorités ;
- soutenir des programmes qui ont été déterminés par les priorités des individus, de façon à ce qu'ils soient plus proches de leur mode de vie et de l'économie locale.

Cela impose d'intégrer la réflexion sur le relèvement précoce dans les activités liées à l'évaluation des secours, telles que les évaluations initiales des Sociétés nationales, ou les évaluations soutenues par la Fédération internationale par le biais des activités des équipes d'évaluation et de coordination sur le terrain (équipes FACT) et des équipes régionales d'intervention d'urgence (RDRT). Ces évaluations mettent en évidence les besoins immédiats et les zones géographiques qui doivent être ciblées par les interventions d'urgence, et peuvent augmenter la possibilité de mettre en place rapidement des activités de relèvement et de relèvement précoce.

Questions sur le relèvement précoce à poser pendant les évaluations :

- Quelles sont les personnes les moins à même de faire face à l'impact de la catastrophe, c'est-à-dire celles qui sont le moins résilientes ?
- Comment réduire le risque de pertes humaines (dus à une épidémie) ou matérielles supplémentaires, ou les pertes économiques et les pertes de productivité (de nouvelles pertes de bétail) ?

- Comment protéger les ressources restantes qui permettent le relèvement ?
- Comment la fourniture d'une assistance initiale peut-elle protéger et rétablir l'accès aux services qui permettent le relèvement ?

Contextes des catastrophes à évolution lente

Dans les situations de catastrophe à évolution lente, la sécheresse par exemple, les programmes de relèvement sont susceptibles de faire partie des activités d'un programme sur le long terme dont le but est d'aider les communautés touchées à renforcer leur résilience. Cela signifie que les programmes de relèvement peuvent aider les individus et les communautés à surmonter les périodes de vulnérabilité accrue en déterminant quels sont les investissements qui doivent être faits à cette fin. Dans ces cas précis, les programmes de relèvement devraient viser à aider les gens à atteindre un niveau de qualité de vie supérieur à ce qu'il était avant la catastrophe, en renforçant le contexte de réduction de la vulnérabilité d'une ou de plusieurs manières clairement définies.

Cela exige une approche du relèvement plus complète et à plus long terme, ainsi que la mise en place d'activités qui aident les communautés à adapter leurs moyens de subsistance aux périodes futures de vulnérabilité accrue. Par exemple, dans les régions sujettes à la sécheresse, où les individus en sont réduits à vendre leur bétail pour surmonter des périodes difficiles, les programmes de relèvement peuvent les aider à racheter rapidement des bêtes, afin qu'ils ne soient pas privés de l'un de leurs atouts principaux et soient moins exposés au risque de devoir migrer vers la ville à la recherche de nouveaux moyens de subsistance. Ce type de programmes de relèvement impose de comprendre les stratégies d'adaptation utilisées dans des contextes de catastrophes à évolution lente.

Définition

Stratégies d'adaptation – des mécanismes auxquels les personnes ont recours lorsqu'elles traversent des périodes difficiles. Certaines stratégies d'adaptation sont réversibles, par exemple les brefs changements de régime alimentaire, la migration à la recherche de travail, l'utilisation des économies ou des réseaux de solidarité. D'autres peuvent être nocives et sont souvent moins facilement réversibles, par exemple la vente de terres ou d'autres biens de production, l'utilisation intensive de bois à brûler (qui entraîne un déboisement), le retrait des enfants de l'école pour les faire travailler (travail des enfants) ou la prostitution.

Source: d'après les Lignes directrices de la Fédération internationale pour les programmes relatifs aux moyens de subsistance (2011)

Cette approche du relèvement est intégrée dans les activités de préparation et de résilience et a été mise au point en Afrique de l'Est sous le nom de « gestion des risques au niveau communautaire ».

Gestion des risques au niveau communautaire – un processus systématique visant à mettre en œuvre des politiques, des stratégies et des mesures au niveau communautaire afin de réduire l'impact des aléas naturels et des catastrophes environnementales et technologiques connexes. Elle englobe, entre autres, la réduction des risques pour la santé et des risques de catastrophe, la préparation aux catastrophes, l'intervention d'urgence, le relèvement et la reconstruction.

Source : Partnership Paper, How can the Federation Regional Office play a more strategic role in strengthening work with National Societies to maximize collective impact for beneficiaries (Document de partenariat. Comment le bureau régional de la Fédération internationale peut-il jouer un rôle plus stratégique dans le renforcement de la collaboration avec les Sociétés nationales en vue d'optimiser l'impact collectif sur les bénéficiaires ?) (juillet 2010) (en anglais)

2.5 Le relèvement et le long terme

Les programmes de relèvement précoce sont souvent axés sur le soutien apporté aux individus et à leurs activités le plus rapidement possible après une catastrophe, mais le relèvement et la reconstruction d'une communauté et des ressources nationales exigent une approche différente. Les programmes de relèvement qui sont reliés aux plans de relèvement du gouvernement national relatifs à la reconstruction des routes, des hôpitaux, des écoles et des services requièrent des délais différents. Les programmes de relèvement doivent permettre aux communautés et aux individus de faire face à la situation pendant que les infrastructures et les services de base sont rétablis. Lorsque les programmes de relèvement sont reliés aux objectifs de développement sur le long terme visant à renforcer la résilience de la communauté et de la nation touchées, le programme doit être assorti de délais précis et en accord avec ce qui peut être vraisemblablement et correctement accompli.

Définition

Réhabilitation et reconstruction – activités visant à remettre en état et à reconstruire des biens, notamment des infrastructures physiques telles que les routes, les services de transport, les équipements de services publics, les bâtiments publics, les marchés et les logements. Il peut s'agir de faire des réparations mineures, de restaurer les infrastructures ou de reconstruire totalement. Ces travaux peuvent être effectués par des individus réparant leurs propres biens ou par des tiers, tels que des entrepreneurs ou des artisans formés sur place.

Il incombe au gouvernement national de répondre aux besoins de la population touchée par une catastrophe immédiatement après que celle-ci est survenue et pendant la phase de relèvement. Cependant, en tant qu'auxiliaire des pouvoirs publics, la Société nationale participera souvent aux activités de secours et de relèvement précoce aux côtés d'autres organisations nationales et internationales. Il se peut que celles qui participent au relèvement attendent les plans et les stratégies de relèvement officiels du gouvernement. Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) est le chef de file de la coordination du relèvement précoce dans le système des groupes sectoriels du Comité permanent interorganisations. Il n'est

pas rare que la Banque mondiale finance une évaluation des dégâts et des pertes au niveau national pour connaître le coût du processus de relèvement sur le long terme tandis que les organisations non gouvernementales apportent leur savoir-faire institutionnel. Souvent, elles se concentrent (mais pas seulement) sur le rétablissement des institutions et la macroéconomie, et disposent d'un plan quinquennal à cette fin.

Le passage des programmes de relèvement au développement sur le long terme n'est pas clairement défini, mais il est utile de savoir qu'il est peu probable que les programmes de relèvement visent le changement à long terme des comportements ou le changement social. Ces programmes accompagnent les individus sur la voie du relèvement.

Questions sur le relèvement à long terme à poser pendant les évaluations :

- Qui met le plus de temps à faire face à l'impact d'une catastrophe? Quels groupes sont les moins résilients et pourquoi?
- L'accès à l'eau et aux services d'assainissement a-t-il été rétabli pour tout le monde? Quels groupes n'y ont pas encore accès et pourquoi?
- Quels ménages ne sont pas encore autosuffisants et n'arrivent pas à joindre les deux bouts?
- Les communautés peuvent-elles mettre en commun leurs ressources et travailler ensemble au relèvement? Quelles communautés ne le font pas et pourquoi?
- L'accès aux services de santé a-t-il été rétabli pour tout le monde? Quels groupes n'y ont pas accès et pourquoi?

2.6 Valeur ajoutée de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Les Sociétés nationales sont intégrées dans les communautés et, par extension, utilisent une approche communautaire. Cette approche repose sur le vaste réseau de volontaires dont les Sociétés nationales disposent au niveau local et sur la détermination à renforcer la capacité locale d'intervention en cas de catastrophe. C'est cette approche qui façonne les programmes de relèvement pour lesquels la Fédération internationale est le mieux équipée.

La Fédération internationale est à même de se concentrer à la fois sur les secours et sur le relèvement précoce en raison de ses capacités et de son expérience considérables des secours ainsi que de son aptitude à repérer les activités de relèvement que les individus engagent spontanément peu après la survenue d'une catastrophe. Le plus souvent, la Fédération internationale apporte un soutien au relèvement

précoce. Cependant, dans le cadre de catastrophes soudaines à grande échelle, la Fédération internationale et plus particulièrement ses Sociétés nationales peuvent mettre en œuvre des programmes de relèvement qui s'étendent sur plusieurs années.

L'ampleur et la nature d'une catastrophe peuvent requérir la mobilisation de nombreuses organisations, telles que les Nations Unies, les organisations non gouvernementales nationales et internationales (ONG et ONGI) et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que celle des gouvernements et des institutions nationales, afin de porter assistance aux communautés touchées. Chacune de ces organisations aura une approche différente de la manière de mettre en œuvre des programmes de relèvement.

Une excellente coordination doit donc être assurée entre les différentes organisations et avec les communautés touchées (voir Section 3.8).

Résumé des conclusions

- ✓ Les programmes de relèvement s'appuient sur les efforts déployés spontanément par les individus pour faire face, se relever et reconstruire après une catastrophe.
- ✓ Le terme relèvement englobe de nombreuses activités et peut être utilisé de différentes façons. Pour la Fédération internationale, le relèvement est davantage centré sur la façon dont les choses sont faites que sur le moment où elles le sont. Les méthodes de travail relatives au relèvement comprennent le droit des populations sinistrées à participer, sur un pied d'égalité, à la détermination de leur propre avenir et à des programmes au sujet desquels des comptes doivent leur être rendus et qui ne causent pas de dommages sociaux, économiques ou environnementaux.
- ✓ Le cycle de gestion des catastrophes de la Fédération internationale montre clairement que le relèvement débute parallèlement aux secours, pour ensuite entrer dans une phase de développement qui inclut la préparation et l'atténuation. L'objectif commun est de réduire les risques et de renforcer la résilience aux catastrophes futures. Les programmes de relèvement sont bien placés pour contribuer à la réalisation de cet objectif.
- ✓ Les Sociétés nationales sont intégrées dans les communautés et, par extension, ont une approche communautaire. Elles sont donc bien placées pour mettre en œuvre les programmes de relèvement.

Liste récapitulative de l'approche du relèvement :

- ✓ Le relèvement précoce repose sur les efforts spontanés des individus.
- ✓ Le relèvement précoce commence immédiatement et est étroitement lié aux secours, tous deux s'inscrivant dans le cadre des interventions en cas de catastrophe.
- ✓ Les communautés interviennent dès le début et continuent de participer tout au long de l'opération. Des mécanismes de communication sont établis entre l'organisation et la population sinistrée.
- ✓ Toutes les composantes de la communauté, y compris celles qui n'ont pas habituellement la possibilité de s'exprimer, sont représentées.
- ✓ Une évaluation complète permet d'identifier les priorités d'une communauté et les mesures qui lui seront les plus utiles. Cette évaluation est régulièrement actualisée et tient compte des vulnérabilités et des capacités de la communauté avant et après l'aléa, ainsi que de la façon dont les individus font face et feront face à l'avenir.
- ✓ Sur la base de cette EVC, l'évaluation permet aussi de déterminer l'impact qu'aura l'assistance, aux fins de réduire les impacts négatifs directs et indirects.
- ✓ Une stratégie ou un plan opérationnel(le) donne à tous les secteurs des orientations sur la façon de travailler avec les mêmes communautés.
- ✓ Le renforcement de la résilience est un objectif commun à tous les programmes.
- ✓ Le programme vient compléter le rôle d'auxiliaire de la Société nationale; il ne se substitue pas à l'action du gouvernement, au nom duquel il n'agit pas.
- ✓ Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge étayent les choix qui sont faits.
- ✓ Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sont communiqués au personnel, aux volontaires et autres pour assurer une bonne compréhension du Mouvement.
- ✓ Le programme respecte l'approche du relèvement et ses méthodes de travail.



3 : Questions stratégiques clés visant à orienter les programmes de relèvement

- | | |
|---|--|
| 3.1 La stratégie opérationnelle | 3.6 Incorporer une analyse des questions transversales dans le programme |
| 3.2 Incorporer les Principes fondamentaux et les modalités de travail applicables au relèvement dans le programme | 3.7 Incorporer des approches innovantes de la gestion des catastrophes dans le programme |
| 3.3 Incorporer des analyses systématiques dans le programme | 3.8 Incorporer une coordination renforcée dans le programme |
| 3.4 Incorporer le renforcement de la résilience dans le programme | 3.9 Incorporer des ressources suffisantes dans le programme |
| 3.5 Incorporer l'intégration sectorielle dans le programme | 3.10 Incorporer le développement organisationnel de la Société nationale |

Résumé des conclusions

La Section 3 examine neuf questions stratégiques clés qu'il faut prendre en compte pour intégrer le relèvement dans un programme d'intervention en cas de catastrophe. Elles se poseront souvent très tôt, même si les mécanismes d'adaptation des individus face à la catastrophe ne sont pas encore connus dans le détail.

L'Annexe 1 présente un résumé des actions et des résultats essentiels pour chacune de ces neuf questions stratégiques.

3.1 La stratégie opérationnelle

Une stratégie opérationnelle apporte une justification aux programmes fondés sur les questions stratégiques clés. Outil générique de planification pour l'ensemble des programmes, elle joue un rôle central dans les programmes de relèvement. Cela signifie qu'une stratégie opérationnelle peut être définie par écrit dès le début de l'opération de secours en vue de réunir des données pour étayer la réflexion stratégique qui guide l'intervention ; elle peut être actualisée à mesure que de nouvelles informations sont disponibles. Elle peut aussi être rédigée durant les phases d'analyse du relèvement. La stratégie opérationnelle permettra de documenter les questions et les choix stratégiques qui orientent les programmes de relèvement, et elle servira à définir la méthode de mise en œuvre du programme de relèvement dans les différents secteurs. Elle aide à prendre des décisions sur :

- les interventions sectorielles possibles, en fonction des besoins ainsi que des priorités et de la capacité d'action de la Société nationale ;
- la portée possible de l'intervention visant à renforcer la résilience, et une gestion responsable du retrait et de la transition ;
- les zones géographiques où intervenir et les populations à cibler ;
- l'échelle possible de l'intervention et les niveaux souhaités de participation communautaire ;
- les possibilités d'intégration des programmes et de partenariats liés aux programmes.

La stratégie opérationnelle est particulièrement utile lorsque de nombreux partenaires du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (le Mouvement) participent à l'opération, dans la mesure où elle garantit, même en cas de catastrophe complexe, la mise en place d'une approche coordonnée et commune pour répondre aux besoins de la population sinistrée.

Exemples de stratégies opérationnelles de relèvement (précédemment appelées « cadres de relèvement »)

Au Bangladesh, après le passage du cyclone Sidr, une stratégie opérationnelle a été mise au point, qui détaillait les résultats à atteindre dans les domaines de la participation des communautés, de la communication, des approches intégrées, des conditions de vie (santé, eau et assainissement, moyens de subsistance et logement), de la durabilité et de la résilience, du renforcement des capacités, du suivi et de l'évaluation, ainsi que des valeurs et des principes humanitaires.

Dans le cas du cyclone Nargis, au Myanmar, la stratégie opérationnelle consistait en un document de deux pages qui résumait la méthode, les objectifs et les principes sous-tendant l'opération de relèvement. Cette stratégie avait été élaborée de façon indépendante par le coordonnateur du relèvement, d'autres activités ayant été mises au point dans chaque domaine par les responsables des groupes sectoriels. Cette stratégie opérationnelle s'est accompagnée d'un plan stratégique de montée en puissance qui exposait, dès la phase des secours, la manière dont se ferait la transition vers les activités de relèvement.

Les composantes d'une stratégie opérationnelle sont résumées dans le Tableau 1 ci-dessous. Un modèle plus détaillé est présenté à l'Annexe 16.

Tableau 1. Composantes d'une stratégie opérationnelle de relèvement

Sections	Contenu détaillé	Informations nécessaires
1. Introduction	But de la stratégie opérationnelle	Coordination Croix-Rouge et Croissant-Rouge
2. La catastrophe	<ul style="list-style-type: none"> • type de catastrophe et impact • opérations de secours menées à ce jour et lacunes • contraintes limitant la fourniture d'assistance 	Informations secondaires Analyse de la situation
3. Stratégie de relèvement	<ul style="list-style-type: none"> • priorités et capacités d'intervention de la Société nationale et possibilités de développement organisationnel • interventions sectorielles et possibilités d'intégration 	Ne pas assumer que les méthodes utilisées ailleurs auront les mêmes effets dans un contexte différent. La redevabilité est contextuelle.

Tableau 1. Composantes d'une stratégie opérationnelle de relèvement (suite)

Sections	Contenu détaillé	Informations nécessaires
	<ul style="list-style-type: none"> portée possible du programme pour le renforcement de la résilience, et sortie/transition zones géographiques dans lesquelles intervenir et groupes cibles potentiels ampleur possible du programme et niveau de la participation communautaire questions stratégiques (Principes fondamentaux, modalités de travail applicables au relèvement, examen des questions intersectorielles, utilisation d'approches innovatrices) 	
4. Coordination	<ul style="list-style-type: none"> besoins en coordination au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et processus besoins en coordination externe et processus 	Consultation des parties prenantes et coordination
5. Ressources	Besoins en ressources humaines et financières	Consultation des parties prenantes et planification à l'échelle de la Fédération

Liste de contrôle des questions à prendre en considération pour établir la stratégie opérationnelle

- ✓ Les questions relatives à l'application des Principes fondamentaux et aux principes de fonctionnement ont été examinées et guident les modalités de travail.
- ✓ Un cadre d'analyse simple a été créé et il est utilisé pour faire des choix stratégiques, par exemple pour déterminer dans quelles zones géographiques et quels secteurs intervenir. Il a également été utilisé pour déterminer quels sont les groupes les plus vulnérables dans la communauté sinistrée et les priorités en matière d'assistance.
- ✓ Une analyse des parties prenantes a été menée, et tous les intervenants clés dans l'opération de relèvement précoce sont connus.

- ✓ Les responsables techniques et les parties prenantes clés ont été réunis pour définir les objectifs généraux de l'opération ; tous les secteurs contribueront à la mise sur pied des programmes intégrés visant à mieux répondre aux différents besoins des différentes communautés et à regrouper les efforts et les ressources de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. Lorsque les partenaires du Mouvement ne sont pas en mesure de satisfaire tous les besoins de la population touchée dans une zone ou un secteur particulier, des partenariats créatifs avec d'autres acteurs sont établis sous la direction de la Société nationale hôte.
- ✓ La connaissance des dynamiques communautaires (à l'aide de l'outil « Initiative pour une meilleure conception des programmes ») éclaire les choix stratégiques de sorte que les programmes proposés n'exacerbent pas les tensions et n'accroissent pas les divergences entre les différents groupes.
- ✓ Les structures de coordination, tant interne qu'externe, ont été examinées et les rôles et responsabilités qui en découlent sont clairement définis. Le coordonnateur du relèvement ou son équivalent joue un rôle essentiel en établissant des liens entre les groupes ou comités techniques et en veillant à ce que la Croix-Rouge et le Croissant-Rouge tirent parti des initiatives externes pour le relèvement précoce et y participent dans les domaines où ils peuvent apporter une valeur ajoutée.
- ✓ Les questions de développement organisationnel découlant de la montée en puissance puis de la réduction de l'ampleur du programme ont été mises en évidence ; un plan schématique d'ensemble a été établi, qui indique comment ces questions seront réglées dans l'immédiat et à mi-parcours de l'opération.

3.2 Incorporer les Principes fondamentaux et les modalités de travail applicables au relèvement dans le programme

Les sept Principes fondamentaux sont au cœur de toutes les actions du Mouvement. Le tableau ci-dessous présente des conseils pour les intégrer dans l'élaboration d'une stratégie opérationnelle et dans le suivi de la mise en œuvre des programmes.

Conseils pour incorporer les Principes fondamentaux	À faire	À ne pas faire
Humanité	Utiliser les évaluations préliminaires et détaillées pour définir les besoins en matière de relèvement précoce et de relèvement et penser à recouper les données avec d'autres.	Étudier les modalités d'attribution de l'assistance sans établir de critères fondés sur les besoins.

Impartialité	Sélectionner les zones où les niveaux de vulnérabilité sont les plus élevés et qui sont les moins à même de se relever en utilisant leurs propres ressources.	Prendre des décisions au sujet de la vulnérabilité avant d'en avoir discuté avec la population sinistrée.
Neutralité	Identifier les conflits éventuels en utilisant l'outil « Initiative pour une meilleure conception des programmes ».	Supposer que le personnel et les volontaires comprendront ce que la violation du principe de neutralité pourrait supposer dans la pratique.
Indépendance	Étudier soigneusement toutes les demandes d'intervention dans une zone donnée mais prendre la décision finale en fonction des données relatives aux besoins et à la vulnérabilité.	Nouer un partenariat avec un acteur extérieur au Mouvement sans un accord écrit précisant les attentes liées au respect des Principes fondamentaux.
Volontariat	Reconnaître la contribution essentielle des volontaires tout en veillant à ce que leur rémunération soit conforme à la politique de la Société nationale hôte. Toujours prévoir un système d'assurance pour les volontaires ainsi que son financement.	Planifier un programme qui reposerait sur le travail à plein temps des volontaires.
Unité	Profiter de l'opportunité pour renforcer la présence de la Société nationale hôte dans tout le pays et veiller à ce que les ressources soient allouées en fonction de l'ampleur des besoins.	Recruter une équipe d'employés ou de volontaires dont la composition ne représente qu'une partie de la population desservie (hommes uniquement, femmes uniquement, un groupe ethnique uniquement, etc.).
Universalité	Veiller à coordonner les activités avec les partenaires du Mouvement pour garantir une compréhension mutuelle de l'opération dès le début de la planification du relèvement.	Concevoir des programmes sans consulter la Société nationale hôte.

Les principales modalités de travail applicables au relèvement sont décrites à la Section 2.2 et devraient guider l'élaboration et l'actualisation de votre stratégie opérationnelle.

3.3 Incorporer des analyses systématiques dans le programme

Des analyses sont indispensables pour guider la prise de décisions stratégiques clés. Le processus d'analyse étant continu dans une intervention en cas de catastrophe, il est utile de comprendre quel type d'analyse oriente la prise de décisions stratégiques relatives aux programmes de relèvement. Il existe trois types d'analyse qui sont tous présentés plus en détail dans la Section 4.2.

1. Analyse de situation
2. Évaluation détaillée (analyse de la vulnérabilité, des capacités et des besoins en matière de relèvement)
3. Analyse des options en matière d'intervention

3.4 Incorporer le renforcement de la résilience dans le programme

La résilience est liée à la vulnérabilité; pour la renforcer, il est nécessaire de savoir quelle est la capacité d'une communauté de s'adapter à des chocs externes, d'y résister et de s'en relever. Pour qu'un programme d'intervention en cas de catastrophe aboutisse, il est donc essentiel de s'appuyer sur les efforts de relèvement de la communauté.

Tableau 2. Caractéristiques des communautés résilientes

Les communautés résilientes
• sont capables de s'adapter aux chocs internes et aux chocs externes, d'y résister et de s'en relever
• peuvent engager, planifier et mettre en œuvre les activités qui leur conviennent
• vivent en sécurité, sans conflit et sans crainte (criminalité, violence)
• ont un accès équitable aux services dont elles ont besoin
• ont des sources sûres et variées de moyens de subsistance
• sont en mesure de communiquer avec d'autres en dehors de leur communauté et ne sont pas socialement isolées
• ont un filet de sécurité pour leurs membres les plus vulnérables

- connaissent les risques auxquels elles sont exposées, leurs vulnérabilités et leurs capacités, et sont à même de mettre à profit ces connaissances
- ont la capacité de faire respecter des valeurs sociales positives importantes à leurs yeux
- peuvent maintenir une situation en matière de santé et d'éducation qui est conforme aux normes qu'elles ont établies et proche des normes nationales et internationales
- ont accès à des données qui les aident à améliorer leurs propres santé et bien-être
- font entendre leur voix et sont en mesure d'influencer les décisions qui les concernent
- participent à la prise de décisions intéressant tous les aspects de leur vie
- ont ce dont elles ont besoin pour être les premières à intervenir dans une situation d'urgence
- ont des responsables qui acceptent et apprécient la diversité, et encouragent des changements positifs

Comment envisager le renforcement de la résilience ?

- Consulter la communauté sur les différentes dimensions de la vulnérabilité qu'elle subit et recherchez des possibilités de renforcer les stratégies d'adaptation positives.
- Favoriser la connaissance de la situation pré-catastrophe par le biais d'un travail de réduction des risques de catastrophe et de planification d'urgence au niveau communautaire.
- Avoir une bonne compréhension globale des relations sociales au sein de la communauté (Section 4.1).
- Recenser les personnes les plus vulnérables au sein de la communauté et déterminer ainsi comment cibler les programmes le plus efficacement possible (Section 4.2).
- Identifier tous les processus communautaires négatifs en place avant la catastrophe qui ont réduit la résilience en réalisant une évaluation détaillée comprenant une analyse des vulnérabilités et des capacités (Section 4.2).
- Connaître les aspects qui peuvent miner la résilience communautaire, pour faire en sorte que le programme de relèvement ne les exacerbe pas.
- Engager une action à long terme, comme des programmes de réduction des risques de catastrophe, seulement si les ressources et les capacités sont clairement suffisantes pour poursuivre ce travail après le terme des programmes de relèvement.

La promotion de la résilience peut englober une gamme d'activités limitées dans le temps qui renforcent les programmes de relèvement, comme la protection des

biens dans la conception du programme, l'utilisation de techniques plus efficaces dans les logements de transition, ou le renforcement de réseaux d'aide sociale déjà bien établis.

3.5 Incorporer l'intégration sectorielle dans le programme

La programmation intégrée réunit différents secteurs dans une intervention commune de telle sorte que leur association réponde mieux aux besoins des personnes. L'intégration présente un plus grand intérêt pour la communauté, celle-ci étant moins sollicitée en termes de temps dans la mesure où elle est considérée dans son ensemble. Il s'agit là d'un élément important, car il a été démontré que les populations frappées par une catastrophe profitent bien davantage d'une intervention répondant à un éventail de besoins. Cela signifie qu'il peut arriver que les programmes de relèvement ne s'articulent pas parfaitement avec les interventions sectorielles techniques de la Fédération internationale, par exemple dans les domaines de la santé, du logement, de la sécurité alimentaire etc. La programmation intégrée a pour rôle de relier ces interventions aux niveaux des ménages et des communautés.

La programmation intégrée en vue du relèvement inclut des efforts de préparation aux catastrophes qui peuvent contribuer à renforcer la sécurité, la résilience et la préparation des ménages et des communautés, et donc à réduire les vulnérabilités et les risques existants et à venir. Cela ne signifie pas que les programmes de relèvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge doivent nécessairement couvrir chaque besoin constaté dans les populations sinistrées. Il faut examiner avec soin les priorités et les capacités de la Société nationale ainsi que les compétences de la Fédération internationale et des Sociétés nationales partenaires. Établir des partenariats avec d'autres organisations disposant de compétences additionnelles peut être un moyen efficace de répondre à des besoins supplémentaires. Ces partenariats peuvent être noués par le biais de la coordination et de la planification conjointe en termes de couverture sectorielle et géographique.

Comment envisager une programmation sectorielle intégrée ?

- Réunir les experts techniques pour élaborer un cadre d'analyse commun (voir Section 4.2).
- Établir ensemble des objectifs en matière de programmes.
- Donner à chaque secteur technique les moyens de déterminer les questions à explorer dans l'évaluation.
- Entreprendre ensemble la collecte et l'analyse des données.
- Convenir des méthodes de travail.

- Sélectionner des zones géographiques ainsi que des critères et des méthodes de ciblage.
- Convenir d'une approche commune en matière de communication avec la communauté pour veiller à ce que les informations que celle-ci fournit alimentent directement les examens et les adaptations des programmes en cours.
- Définir des stratégies de sortie et de transition et planifier avec la Société nationale hôte et tout partenaire externe potentiel le transfert des activités d'assistance aux communautés si celle-ci reste nécessaire.
- Partager les responsabilités en matière de coordination, en interne au sein de la structure de la Fédération internationale et à l'externe avec d'autres organisations (Section 3.8).
- Ne pas oublier qu'il s'agit d'un processus continu qui dépend davantage de la manière dont l'équipe travaille que des réunions périodiques de planification.

Quand des programmes intégrés sont mis en œuvre parallèlement aux activités de secours, des efforts concertés doivent être déployés pour garantir l'intégration des différentes opérations sectorielles de secours dans une stratégie opérationnelle globale évolutive.

L'Annexe 4 propose des exemples d'intégration et d'association des secteurs.

3.6 Incorporer une analyse des questions transversales dans le programme

Les questions intersectorielles incluent le genre, l'âge, le handicap, la protection et les personnes vivant avec le VIH/sida. Elles doivent être étudiées dès le début de l'opération car elles permettent à tous les membres de la communauté touchée de bénéficier d'un soutien au relèvement. Être non sélectif c'est reconnaître que certains auront besoin de plusieurs types d'aide pour se relever.

Définition

Les questions intersectorielles sont des questions jugées importantes pour les interventions de secours, de relèvement et de développement car elles nécessitent une action dans plusieurs domaines d'activité et influent sur le succès des programmes. Les questions intersectorielles les plus importantes dans le cadre des programmes de relèvement sont liées à la diversité de la communauté, au genre, à l'âge et à la protection sociale et environnementale, autant d'éléments qui peuvent souvent être des facteurs de vulnérabilité et contribuer au manque de résilience des communautés face aux catastrophes. Les considérations de genre portent sur les rôles, les responsabilités, les besoins, les intérêts et les capacités tant des hommes que des femmes, tandis que la diversité fait référence aux caractéristiques propres aux individus, telles que l'âge, les aptitudes et l'origine ethnique.

Source : adapté de la Politique relative à l'équité entre les sexes, Fédération internationale (1999)

Les questions intersectorielles devront être intégrées assez tôt dans la stratégie opérationnelle puis affinées au moyen d'évaluations et d'analyses continues de la vulnérabilité. Les objectifs stratégiques devraient indiquer comment ces questions intersectorielles ont été incorporées dans un plan d'intervention (voir Section 4.3). Celui-ci devrait mettre en évidence la manière dont les différents groupes de la population sont associés au processus de planification et comment ils seront soutenus. La section de référence et les Annexes 1 et 6 donnent de plus amples précisions sur les modalités d'intégration des questions intersectorielles dans la planification du relèvement.

Comment faire en sorte que l'analyse prenne en compte les questions intersectorielles :

1. Comprendre dans quelle mesure la catastrophe a rendu les individus plus vulnérables, ce qui suppose :
 - de connaître les coutumes, les conditions et les possibilités culturelles et sociales ;
 - d'analyser la problématique hommes-femmes ;
 - d'étudier comment la vulnérabilité est perçue et d'autres stéréotypes ;
 - d'effectuer une analyse rapide des conflits à l'aide de l'« Initiative pour une meilleure conception des programmes » de la Fédération internationale ;
 - de recouper les données pour réduire les biais au minimum.
2. Comprendre dans quelle mesure le programme de relèvement planifié va accroître ou diminuer la vulnérabilité, ce qui suppose :
 - de communiquer avec la communauté sinistrée de façon à laisser s'exprimer plusieurs points de vue sur ce qui contribuera à améliorer sa situation ou à la détériorer ;
 - de se préparer à servir de médiateur lorsque les avis diffèrent ou se contredisent en raison du statut des individus, de leur rôle, de leur position et de la façon dont ils se considèrent et s'estiment au sein de la communauté ;
 - de concevoir des programmes qui limitent l'impact négatif sur les membres les plus vulnérables de la population et n'aggravent pas leur situation.

Questions à poser quand on examine les questions intersectorielles

- Comment la catastrophe a-t-elle modifié les rôles des hommes et des femmes ? Par exemple, il se peut qu'un ménage soit maintenant dirigé par une personne au lieu de deux à la suite d'un décès ou d'une séparation.
- Quelle était la situation en matière de propriété et de répartition des actifs avant la catastrophe par rapport à après, et quelles sont les incidences des changements sur la restauration de ces actifs dans le relèvement précoce ?
- Comment l'accès aux services disponibles a-t-il changé après la catastrophe, et y a-t-il des conséquences pour les personnes handicapées, les personnes âgées, les malades ou ceux qui ont besoin d'un traitement ?
- Quelles ont été les répercussions de la catastrophe sur le bien-être psychosocial des groupes vulnérables, et quelles mesures indiqueront que ce bien-être a été recouvré ?
- Comment la population sinistrée utilise-t-elle l'environnement pour favoriser le relèvement, et cela a-t-il des conséquences sur la protection et la durabilité des ressources naturelles locales ?
- Quelle est l'attitude de la population vis-à-vis des handicapés, des personnes vivant avec le VIH/sida et des personnes âgées ?
- Quelles sont les contributions que les différents groupes pourraient apporter à l'effort de relèvement du fait des possibilités nouvelles qu'a créées la catastrophe ?

Conseils pour examiner les questions intersectorielles	À faire	À ne pas faire
Identification des groupes cibles	Veiller à considérer les personnes touchées par la catastrophe comme des participants actifs à leur propre relèvement.	Simplifier outre mesure les groupes cibles de l'aide au relèvement en ayant recours à des catégories de personnes vulnérables comme les femmes, les personnes âgées, les handicapés et les enfants, sans analyser plus en détail les vulnérabilités de ces groupes.
Identification des problématiques intersectorielles	Intégrer dès le début l'analyse des questions intersectorielles en posant des questions d'analyse spécifiques.	Considérer qu'il est nécessaire de faire appel à un expert des questions intersectorielles pour dégager les problématiques intersectorielles clés du relèvement.

3.7 Incorporer des approches innovantes de la gestion des catastrophes dans le programme

Les programmes de relèvement permettent de recourir plus largement aux approches innovantes de l'intervention en cas de catastrophe quand la communauté touchée participe activement au processus de relèvement. Tel est notamment le cas lorsque des systèmes de marchés locaux peuvent s'inscrire dans le processus de relèvement pour que les populations sinistrées ne dépendent pas d'aides provenant uniquement de l'extérieur de la communauté. Il est de plus en plus nécessaire que la Fédération internationale et ses Sociétés nationales membres comprennent la dynamique des marchés locaux et optent pour des transferts monétaires le cas échéant, afin d'améliorer le pouvoir d'achat individuel et d'aider au relèvement des marchés économiques locaux chaque fois que cela est possible. Cela vaut à la fois pour les contextes ruraux et urbains, mais les dynamiques plus complexes présentes dans les zones urbaines peuvent exiger des compétences et une attention supplémentaires.

Ces approches conduiront à :

- employer plus efficacement les ressources humanitaires ;
- réduire le risque de dépendance durable vis-à-vis de l'aide extérieure ;
- favoriser la transition vers la phase de relèvement économique.

Soutien axé sur le marché

L'approche du relèvement impose de comprendre les relations que les populations ciblées entretiennent avec les systèmes de marché qui les entourent au quotidien. Le système de marché établit comment un produit ou un service est accessible, fabriqué, échangé et mis à la disposition de différents individus.

Définition

Un **système de marché** est un réseau de producteurs, de fournisseurs, d'entreprises de transformation, de commerçants, d'acheteurs et de consommateurs qui participent tous à la production, à l'échange ou à la consommation d'un bien ou d'un service particulier. Le système comprend plusieurs modèles d'infrastructures, de fournisseurs d'intrants et de services. Il fonctionne dans le cadre de règles et de normes qui définissent un environnement commercial particulier.

Source : d'après EMMA : le guide pratique – Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence (2010)

Les systèmes de marché peuvent être en mesure de fournir aux groupes sinistrés ciblés :

- des vivres, des articles ménagers essentiels comme des ustensiles de cuisine, des vêtements, des matériaux pour la construction de logements, du combustible, de l'eau et d'autres types de secours ou de services pour répondre aux besoins de base en matière de santé et d'éducation ;
- des outils de première nécessité, des intrants agricoles, du fourrage et du carburant, ou des moyens de subsistance perdus ;
- des emplois et des possibilités de travail rémunéré, ou des relations avec les acheteurs de leurs produits agricoles.

Les marchés sont complexes et dynamiques, et doivent faire l'objet d'évaluations et de réévaluations constantes en raison des fluctuations qu'ils subissent après une catastrophe. Des évaluations rapides du marché, dans des situations de catastrophe soudaine de grande ampleur, peuvent être réalisées par des non-spécialistes pour déterminer la faisabilité et l'applicabilité de la distribution d'articles non alimentaires ou de transferts monétaires de faible valeur. En revanche, une évaluation et une analyse de marché détaillées requièrent souvent les compétences d'un expert. Les évaluations du marché permettent de mesurer l'impact du marché sur les moyens de subsistance des populations sinistrées et de déterminer si les transferts monétaires sont appropriés dans les phases de secours et de relèvement d'une intervention en cas de catastrophe.

Les évaluations de marché ont notamment pour avantage de :

- contribuer à la prise de décisions rapide sur les mesures d'intervention les plus adaptées, notamment concernant les biens, les services ou les transferts monétaires ;
- réduire le risque de produire des effets pervers, par exemple inonder l'économie locale d'articles non alimentaires en provenance de l'étranger et acculer les petites entreprises à la faillite ;
- suivre la performance et l'accessibilité des marchés pour déterminer dans quelle mesure ils sont au service de la communauté touchée par la catastrophe, et déterminer si des groupes vulnérables sont privés d'un accès physique ou économique aux marchés à cause de l'éloignement ou de coûts trop élevés ;
- comprendre les possibilités de travail pour différents groupes de moyens de subsistance, notamment les acteurs du marché comme les commerçants, les employeurs et les acheteurs.

Pour réaliser une évaluation de marché, les ressources clés sont :

- les Lignes directrices du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires

- le guide pratique: Analyse et cartographie des marchés en état d'urgence (EMMA)

Dans les situations d'urgence d'apparition soudaine, les évaluations du marché permettent de savoir si celui-ci fonctionne ou pas, et de déterminer quels moyens permettront de le rétablir pour que les individus puissent reconstruire leur vie et leurs moyens de subsistance.

Dans le cas des catastrophes à évolution lente, les évaluations du marché aident à mesurer les changements dans les prix de produits de base particuliers, l'évolution à la hausse des ventes de bétail en tant que stratégie d'adaptation, et les points critiques pouvant requérir une assistance supplémentaire.

Les programmes de relèvement impliquent de plus en plus de procéder à une analyse approfondie de la dynamique des marchés afin d'orienter la réflexion stratégique sur les groupes cibles et les options qui sont les plus adaptées, les plus efficaces et les plus réalisables en matière de programmes d'intervention.

Les transferts monétaires

Les transferts monétaires sont un outil conçu pour fournir une assistance, et peuvent s'appliquer à de multiples secteurs. Ils conviennent particulièrement bien aux situations marquées par la perte ou la désorganisation des emplois, des revenus, des moyens de subsistance ou des débouchés économiques. À la différence de l'assistance en nature, les transferts monétaires permettent aux individus de se procurer les biens et les services de leur choix directement auprès des marchés et des prestataires de services. Ils sont devenus une option standard des programmes de la Fédération internationale, et sont en règle générale utilisés pour répondre à des besoins de base et remplacer des actifs plutôt que pour fournir des services.

Le versement d'espèces peut être utilisé comme un instrument pour répondre aux besoins liés aux moyens de subsistance, au logement, à l'eau, à l'assainissement et à la santé et fournir des services communautaires. Par exemple, il peut être utilisé pour rémunérer des activités de reconstruction d'infrastructures communautaires, comme les systèmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement, des centres de santé, des écoles, des routes, des ponts, des systèmes d'irrigation, le dégagement des canaux et le remplacement de ressources naturelles (dans le but de réduire les risques de catastrophe en plantant des arbres le long des côtes). Pour plus d'informations, vous pouvez consulter les Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires du Mouvement et les ressources du Cash Learning Partnership (CaLP)².

2 www.cashlearning.org

Le recours aux transferts monétaires devrait être décidé sur la base d'une évaluation des besoins aussi détaillée que possible et en considérant la modalité de paiement en espèces et le mécanisme de distribution les plus efficaces pour atteindre les résultats souhaités. Les opérations de transferts monétaires sont souvent insuffisantes en tant que telles et peuvent être associées à d'autres formes de soutien.

L'argent peut être versé à des individus, à des ménages, à des groupes et à des communautés toutes entières par le biais :

- de transferts sans conditions, ne faisant mention d'aucune exigence quant à la façon de dépenser l'argent ;
- de transferts assortis de conditions, dans lesquels le bénéficiaire est tenu d'utiliser l'argent d'une certaine façon ;
- de bons échangeables contre des matériaux ou de l'argent avec une liste des articles ou des services que le bénéficiaire peut se procurer ;
- de mesures « argent contre travail » (rémunération du travail dans le domaine des services ou des infrastructures communautaires) ;
- d'aide ou d'assistance sociale (subventions monétaires sans conditions, versées en une fois ou de façon répétée aux personnes extrêmement vulnérables sur le long terme).

L'annexe 7 présente les éléments qu'il faut prendre en considération pour déterminer dans quelles situations les transferts monétaires peuvent être appropriés. Il est essentiel de savoir si le marché local fonctionne ou pas, et si la population sinistrée a accès aux marchés ou pas.

Milieu urbain

Plus de la moitié de la population mondiale vit dans des centres urbains, ce qui signifie qu'il faut, de plus en plus, faire face à des catastrophes touchant des populations urbaines. Nos méthodes de ciblage doivent donc être affinées et nous devons apprendre à travailler avec un nombre important de personnes ayant des moyens de subsistance et des niveaux de vie très différents. Les programmes de transferts monétaires peuvent constituer une solution particulièrement adaptée aux milieux urbains.

Les contextes rural et urbain présentent un certain nombre de différences dont il faut tenir compte pour mettre en œuvre une stratégie de relèvement après une catastrophe ayant frappé des populations urbaines et périurbaines. Le Tableau 3 résume ces problématiques.

Tableau 3. Problématiques urbaines à considérer dans le relèvement

Problématiques urbaines spécifiques	Explications
Densité de population	Un plus grand nombre d'individus vivant dans une plus grande proximité signifie que l'impact de la catastrophe peut être plus grand. Parallèlement, l'accès à la population est plus immédiat.
Mouvements de population	Les individus entrent dans les centres urbains et en sortent ; la population cible peut donc varier.
Structures sociales	Il peut s'avérer difficile de déterminer les liens entre les membres de la communauté ou de localiser les représentants de la communauté étant donné que les structures sociales peuvent être moins visibles en milieu urbain que dans un contexte rural.
Recensement de la population	Collecter des données sur la population par le biais de structures formelles peut être une tâche délicate, car les modes de vie sont parfois plus informels en milieu urbain.
Ciblage	Le ciblage des plus vulnérables peut être complexe, dans la mesure où la population est susceptible d'être mélangée et difficile à classer en groupes précis.
Terres et propriété	<p>Il arrive que des personnes vivent sur des terres sans en avoir l'autorisation ou qu'elles n'aient pas formalisé la propriété de leurs terres ou de leurs biens ; se pose alors le problème de savoir qui aider.</p> <p>Des personnes peuvent habiter des immeubles en multi-location où plusieurs groupes socioéconomiques servent d'intermédiaires, ce qui complique le ciblage destiné à fournir des solutions de logement.</p>
Coût de la vie	Le coût de la vie en milieu urbain peut être plus élevé, ce qui rend plus ardue l'évaluation des richesses et de la vulnérabilité.
Prestation de services, par exemple eau et assainissement	Si aucun système n'existait avant la catastrophe ou si le système doit être reconstruit, l'espace disponible pour les latrines peut être limité et l'accès aux sources d'eau difficile.
Reconstruction	Il faut adopter une approche globale de la reconstruction des communautés et ne pas se limiter à reconstruire les structures.

Économie urbaine

Il peut être plus difficile de restaurer l'économie dans les situations où les individus n'ont pas de liens les uns avec les autres,

L'économie urbaine a des rapports étroits avec les milieux périurbains et ruraux. L'impact de la catastrophe est donc susceptible de s'étendre au-delà des villes, dans les zones rurales.

Certaines personnes peuvent aussi intervenir dans des activités industrielles appartenant à un petit nombre d'entrepreneurs, ce qui rend délicat un juste dédommagement de ces activités.

De nombreux individus peuvent exercer une activité illégale dans le secteur informel.

Les zones urbaines sont vulnérables aux tendances mondiales comme les hausses de prix des produits alimentaires.

Source : adapté de *Réponse aux catastrophes urbaines, leçons tirées d'opérations de secours et de reconstruction précédentes*, ALNAP et ProVention Consortium.

3.8 Incorporer une coordination renforcée dans le programme

Définition

La coordination est un processus par lequel des acteurs impliqués dans des interventions humanitaires travaillent ensemble et font tendre leurs efforts de manière logique et concertée vers un objectif commun reconnu (à savoir protéger les personnes sinistrées, sauver des vies et aider à la reprise d'activités normales), et ce en garantissant une efficacité maximum avec les ressources disponibles.

Source : Comité permanent interorganisations, cité dans *Handbook for Coordination: Working together in international disaster response (mis à jour en mars 2010) (en anglais)*

La coordination s'applique aussi bien à la coordination interne au Mouvement qu'à la coordination externe avec d'autres organisations. Ces dernières comprennent les gouvernements nationaux et les autorités locales, le Comité permanent interorganisations, les Nations Unies, les organisations non gouvernementales internationales (ONGI) et les organisations non gouvernementales (ONG). Au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, la coordination devrait s'appliquer à la planification afin que les Sociétés nationales conservent un rôle central, et la coordination des politiques et de l'approche devrait se faire à l'échelle de la Fédération internationale. Sur le plan externe, la coordination devrait conduire à une planification et à des évaluations conjointes ainsi qu'à l'échange de données pour éviter les doublons et maximiser l'utilisation des ressources.

Un manque de coordination aura un impact négatif sur la population touchée, car des ressources qui lui sont destinées seront gaspillées. Le nombre et la complexité des organisations participant aux interventions humanitaires font que la coordination est une nécessité et non une option.

Une coordination efficace permettra :

- de se concentrer sur un objectif commun pour obtenir des effets plus importants ;
- d'éviter les doublons en échangeant les informations et en s'accordant sur qui fait quoi et où ;
- d'assurer des gains de temps et d'argent en utilisant les ressources de façon plus efficace ;
- de garantir la cohérence des actions des organisations intervenant dans les mêmes communautés.

Coordination avec les gouvernements

Les gouvernements tiennent le rôle principal dans la coordination d'ensemble de l'intervention en cas de catastrophe, et sont épaulés par les Sociétés nationales en tant qu'auxiliaires des pouvoirs publics. Lorsque les capacités d'un gouvernement sont dépassées, les Nations Unies ont pour mandat d'apporter une assistance. Le rôle de la Société nationale peut varier d'un pays à l'autre. Il peut être de fournir un service spécifique ou d'assumer un rôle de chef de file dans la coordination humanitaire. Les Sociétés nationales doivent se tenir prêtes et disposer de plans d'intervention en cas de catastrophe et de plans d'urgence pour remplir leur rôle d'auxiliaire. Ces plans sont probablement alignés sur ceux du gouvernement en matière d'intervention en cas de catastrophe.

Coordination du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Une structure de coordination sera indispensable si la Société nationale est soutenue par des membres du Mouvement. En cas d'opération internationale de secours, une structure de coordination aura été établie et devra être ajustée de façon à l'adapter aux programmes de relèvement ; cela se fait par l'intermédiaire de discussions avec les parties prenantes clés. Dans la phase d'élaboration d'une stratégie opérationnelle centrée sur le relèvement, la consultation permet de consolider l'intégration des programmes autour d'un objectif commun, mêmes si les différents membres opèrent de façon indépendante.

Questions à poser pour déterminer quelle structure de coordination est nécessaire

- Comment a fonctionné la structure de coordination pendant la phase de secours, et quelles étaient ses forces et ses faiblesses ?
- Quels nouveaux facteurs sont en jeu dans la phase de relèvement, y compris nouveaux partenaires, nouvelles zones, nouveaux secteurs, nouvelles méthodologies, nouveaux employés ou volontaires ?
- Quel type de coordination ces nouveaux facteurs requièrent-ils, et la structure existante peut-elle y répondre ?
- Quels sont les nouveaux problèmes que soulève la stratégie opérationnelle de relèvement, par exemple, durabilité et retrait ou redevabilité à l'égard des bénéficiaires, et comment s'intègrent-ils dans la structure de coordination ?
- Comment la coordination peut-elle être à la fois complète et efficace ?

Il convient de réfléchir à ces questions au cours du processus d'analyse de la situation (voir Section 4.2) et de les intégrer dans la stratégie opérationnelle. Elles devraient être actualisées une fois que les objectifs de relèvement et les zones géographiques d'intervention auront été définis à l'issue de l'évaluation détaillée menée au niveau communautaire.

Le manuel intitulé *The Handbook for coordination: Working together in international disaster response* (en anglais) fournit des explications détaillées sur la coordination dans les interventions en cas de catastrophe conformément à l'Accord de Séville et ses Mesures supplémentaires.

Coordination externe

De nombreuses organisations aux fonctions et aux responsabilités diverses participent aux interventions humanitaires en cas de catastrophe. La responsabilité ultime de la coordination humanitaire du Comité permanent interorganisations incombe au Coordonnateur résident/Coordonnateur de l'action humanitaire des Nations Unies. Les partenaires du Mouvement, les ONGI et les ONG participent aux mécanismes de coordination établis par le gouvernement en association avec les Nations Unies. L'échange d'informations et la coordination avec les différents organismes du système des groupes sectoriels et l'ensemble du gouvernement ne sont pas synonyme de collaboration ; les Principes fondamentaux devraient être respectés en tout temps. L'Annexe 8 présente plus en détail des mécanismes de coordination externe liée au relèvement, et l'Annexe 9 propose un exemple de structure de coordination du Mouvement dans le cadre de programmes de relèvement.

L'échange d'informations devrait s'opérer au sein des secteurs et entre eux de la façon la plus transparente, le plus rapidement et avec la plus grande exactitude possible, y compris lorsque l'information semble changer constamment. Cela permettra d'éclairer la stratégie opérationnelle avec les décisions relatives aux zones géographiques où des actions seront menées et sur les secteurs prioritaires pour le relèvement.

Conseils sur la coordination	À faire	À ne pas faire
Travailler avec des partenaires de la Fédération internationale	Proposer un cadre général d'intégration des activités de relèvement dans lequel tous les partenaires pourront travailler.	Attendre qu'une structure de coordination formelle soit mise en place pour se coordonner avec les autres.
Travailler avec d'autres partenaires	Participer régulièrement aux réunions et processus de coordination externe et échanger des informations en temps utile et de façon transparente.	Créer des structures de coordination parallèles qui nuisent aux efforts de relèvement, de reconstruction et de réhabilitation du gouvernement.

3.9 Incorporer des ressources suffisantes dans le programme

Une autre question stratégique clé intéressant les programmes de relèvement concerne le niveau de ressources potentiellement disponibles et la détermination des besoins humains, financiers et d'approvisionnement de tels programmes. La planification considérée du point de vue de la Société nationale, en prévision d'urgences de moyenne et de grande ampleur, se traduira probablement par un programme élargi. La Section 3.10 indiquera comment intégrer une stratégie de sortie et de transition appropriée ainsi qu'une éventuelle diminution du rôle de la Société nationale.

Questions à poser en vue du développement de la Société nationale

- En quoi consistent le programme de base et la stratégie à long terme de la Société nationale ?
- Quelle est l'étendue des chevauchements (soit par secteur technique soit par secteur géographique) entre le programme de base et la stratégie à long terme de la Société nationale et l'opération de relèvement envisagée ?

- Cette opération s'insère-t-elle dans les plans d'urgence et d'intervention en prévision des catastrophes ou crée-t-elle de nouveaux domaines d'activités ?
- Si de nouveaux domaines d'activités sont créés, le degré d'insatisfaction des besoins recensés dans la population touchée justifie-t-il une intervention de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans les domaines en question ?
- Quel est le taux de croissance prévu, et y a-t-il un poste consacré à cette croissance (fonction de développement organisationnel) au sein de la Société nationale ou de la délégation de la Fédération internationale ?
- Le modèle de structures et de croissance de la Société nationale qui est visé à la clôture du programme de relèvement fait-il l'objet d'un accord ?
- Est-il possible de mettre sur pied un plan pour soutenir le renforcement des capacités des sections après la fin du programme de relèvement ?
- Existe-t-il un plan d'atténuation visant à réduire les risques qu'un manque de coordination des actions extérieures constitue pour la réputation de la Société nationale ?

Ces questions relatives à la capacité d'intervention des divers membres du Mouvement, de la Société nationale, des Sociétés nationales partenaires et de la délégation de la Fédération internationale peuvent être débattues pendant le processus d'analyse de la situation. Cette analyse peut s'appuyer sur les documents clés suivants :

- le plan stratégique quinquennal de la Société nationale ;
- le plan annuel de la Société nationale
- les directives/ procédures opérationnelles normalisées, telles que les statuts, les règles d'application et la politique relative au volontariat ;
- les évaluations des plans d'urgence et des programmes de la Société nationale et ses documents pédagogiques ;
- les listes de contrôle « Société nationale bien préparée » et « Société nationale qui fonctionne bien ».

3.10 Incorporer le développement organisationnel de la Société nationale

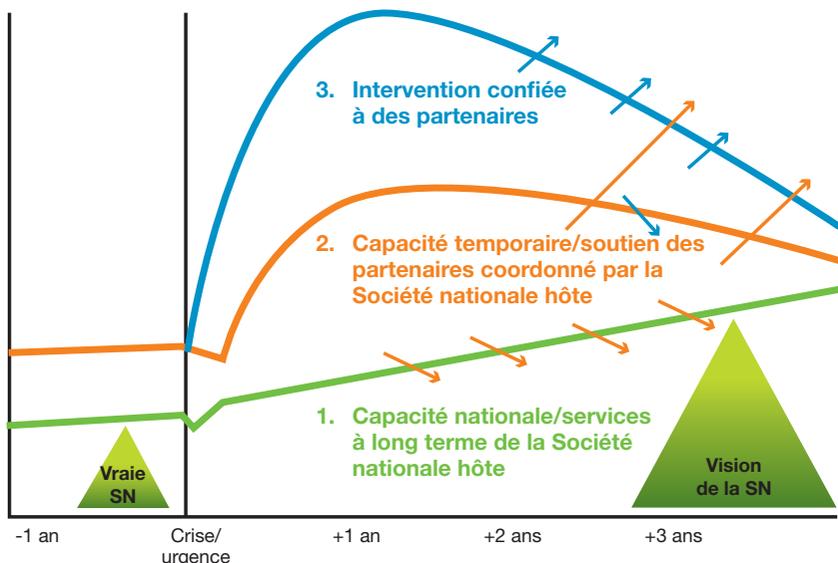
Pour une Société nationale, les programmes de relèvement représentent la possibilité de répondre à des besoins non satisfaits en dehors des domaines couverts par son programme de base. Plusieurs possibilités s'offrent à elle d'y parvenir avec le soutien du Mouvement et de partenaires extérieurs. Il est essentiel de déterminer si la Société nationale va renforcer sa capacité de mobilisation pour faire face à la catastrophe et reprendre ensuite ses activités habituelles, ou si elle va utiliser l'opération de relèvement pour se développer puis soutenir cette croissance, soit en étendant sa présence géographique, soit en renforçant ses compétences techniques.

Dans les deux cas, elle disposera d'une capacité accrue, ce qui peut être établi en bonne et due forme dans sa stratégie de développement organisationnel.

La Figure 3 présente une approche en trois volets de la croissance d'une Société nationale par le biais d'une opération de grande ampleur. Pour qu'un développement organisationnel se produise et que la montée en puissance puis la diminution de l'intervention en cas de catastrophe réussissent, l'intervention doit être divisée en trois parties distinctes, chacune ayant ses propres objectifs, stratégies et méthodes. La Société nationale se développe durant la mise en œuvre d'une intervention en cas de catastrophe en consolidant ses processus d'intervention tout en favorisant et en protégeant son développement, ses capacités nationales et la durabilité. Une Société nationale ne décidera pas toujours de maintenir une couverture géographique étendue ou un gros effectif de volontaires après une intervention en cas de catastrophe; cependant, les programmes de relèvement visent à faire en sorte qu'elle dispose d'une capacité technique accrue de gérer l'opération de manière à pouvoir améliorer les opérations à venir.

Figure 3. Croissance stratégique durable d'une Société nationale lors d'une intervention en cas de catastrophe³

Montée en puissance puis diminution de l'intervention du Mouvement



3 Source: IFRC Strategic Organizational Development Guidance (en anglais)

Les programmes de relèvement doivent donc envisager les possibilités de développement organisationnel de la Société nationale et viser, le cas échéant, à la rendre plus forte en utilisant les moyens suivants :

- représentation accrue ;
- participation active accrue ;
- renforcement de la capacité de mobiliser des fonds et des volontaires ;
- entretien d'une bonne gouvernance ;
- renforcement de la capacité d'intégrer les besoins recensés de la communauté dans la planification et dans l'intervention ;
- utilisation accrue d'approches participatives ;
- renforcement de la capacité de favoriser le leadership de la communauté à tous les niveaux.

Une liste plus complète des caractéristiques d'une Société nationale renforcée est donnée à l'Annexe 10.

Conseils pour contribuer au développement organisationnel	À faire	À ne pas faire
Présence des sections de la Société nationale hôte et capacités en matière de programmes	Examiner comment renforcer les sections dans le cadre de la stratégie d'ensemble de la Société nationale en vue d'un développement organisationnel à long terme pendant le programme de relèvement.	Être trop ambitieux en cherchant à renforcer les capacités de toutes les sections. Concentrer l'action sur les zones touchées par la catastrophe dans lesquelles les sections sont en mesure de répondre aux besoins.

Travailler avec des volontaires

Les volontaires sont la pierre angulaire des interventions de la Fédération internationale. Après une catastrophe, de nombreuses personnes se portent immédiatement volontaires pour aider la Société nationale dès le début d'une intervention ; certaines persévèrent et s'engagent sur le long terme. Une catastrophe peut constituer l'occasion, pour la Société nationale, de renforcer sa base de volontaires, d'étendre son réseau de volontaires et d'améliorer la gestion des données et des systèmes d'administration les concernant. Cela est particulièrement vrai lorsque les volontaires appartiennent aux communautés touchées et qu'ils peuvent devenir des vecteurs de communication pour la Fédération internationale et ses Sociétés nationales membres.

Les volontaires jouent un rôle crucial dans les activités menées pour satisfaire les besoins des personnes les plus vulnérables et devraient bénéficier d'un cadre et d'une protection juridiques pour mener à bien ces activités vitales. Les Sociétés nationales veillent à ce que leurs volontaires reçoivent une préparation ciblée pour accomplir leurs tâches; à cette fin, elles leur fournissent de façon adéquate et en temps utile les informations, la formation et le matériel nécessaires et des retours d'information sur les résultats, et prennent des mesures de sûreté et de sécurité correctement évaluées. Elles assurent leurs volontaires contre les accidents et leur apportent le soutien psychosocial nécessaire.

La Fédération internationale a mis en place un système d'assurance spécifique pour aider les Sociétés nationales à protéger leurs volontaires. Cette couverture d'assurance accident mondiale s'adresse aux Sociétés nationales qui ne disposent d'aucune assurance et permet d'assurer les volontaires qui agissent en leur nom.

Les questions relatives au volontariat à prendre en considération dans les programmes de relèvement sont présentées ci-dessous :

- La Société nationale et les partenaires du Mouvement devraient mettre en œuvre le programme de relèvement conformément aux politiques actuelles de la Société nationale en matière de volontariat et de versement d'indemnités journalières, de remboursement des dépenses, d'incitations, etc.
- Si les activités de secours ont été mises en œuvre selon des modalités autres que celles-ci, il est nécessaire de les corriger le plus rapidement possible durant la planification du relèvement précoce.
- L'opération planifiée doit être dotée des ressources appropriées. On ne peut pas attendre des volontaires qu'ils travaillent à plein temps sur la mise en œuvre du programme; si les circonstances exigent un tel niveau d'investissement, il peut être envisagé d'avoir recours à des travailleurs occasionnels, à des employés temporaires ou à un compromis avec les volontaires.
- Dans des secteurs où la présence de la Société nationale hôte n'est pas visible, il serait utile d'étudier soigneusement les conséquences sur le long terme d'une montée en puissance du programme dans ces domaines.

Résumé des conclusions

- ✓ Les programmes de relèvement existants et nouveaux doivent prendre en considération neuf éléments stratégiques clés :
 1. Élaborer des programmes dans le cadre des Principes fondamentaux du Mouvement.
 2. Veiller à ce que les programmes renforcent la résilience.
 3. Prendre appui sur des évaluations et des analyses systématiques et continues.
 4. Établir des programmes intégrés ou multisectoriels.
 5. Tenir compte des questions intersectorielles.
 6. Utiliser des approches innovantes telles que les transferts monétaires et les programmes de soutien axés sur le marché.
 7. Établir une solide coordination tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Mouvement.
 8. Garantir des ressources suffisantes et réalistes.
 9. S'appuyer sur le développement des Sociétés nationales ou y contribuer.
- ✓ Ces questions stratégiques donneront une direction stratégique aux programmes de relèvement et doivent faire l'objet d'une réflexion dès le départ.
- ✓ Les décisions stratégiques sont éclairées par des analyses et des évaluations de la situation et des options d'intervention, et elles doivent s'inscrire dans la stratégie opérationnelle d'un programme de relèvement.
- ✓ Les décisions stratégiques initiales devront intervenir rapidement et s'appuyer sur une analyse de la situation pour déterminer :
 - les secteurs d'intervention possibles en fonction des besoins ainsi que des priorités et des capacités d'intervention de la Société nationale ;
 - la portée possible du programme pour renforcer la résilience et la gestion du retrait ;
 - les zones géographiques où intervenir et les personnes à cibler ;
 - l'échelle possible de l'intervention et les niveaux souhaités de participation communautaire ;
 - les possibilités en matière d'intégration des programmes et d'analyses de programmes.
- ✓ La stratégie opérationnelle devra être actualisée à mesure que seront disponibles de nouvelles informations provenant de la consultation d'autres acteurs ainsi que d'évaluations détaillées et d'analyses continues menées dans la communauté.
- ✓ La stratégie opérationnelle est un outil efficace pour coordonner les plans de relèvement à l'échelle de la Fédération internationale.



4 Application pratique d'une approche du relèvement au cycle du programme

- 4.1 Travailler avec les communautés
 - 4.2 Étape 1 : évaluation initiale et analyse
 - 4.3 Étape 2 : planification et conception
 - 4.4 Étape 3 : mise en œuvre
- Résumé des conclusions

Une fois réglées les principales questions stratégiques relatives aux programmes de relèvement, l'approche du relèvement peut être intégrée dans chaque étape du cycle du programme, comme l'illustre la figure 4, ci-dessous.

Figure 4. Comment intégrer dans le cycle du programme l'approche du relèvement et les méthodes de travail correspondantes

Étapes du cycle du programme	Produits spécifiques du programme de relèvement
<p>1. Évaluation initiale et analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse de la situation (contexte de catastrophe, économie et marchés locaux, ravitaillement et marchandises disponibles) • Évaluation initiale détaillée (vulnérabilité, capacité et besoins en matière de relèvement) • Analyse des options d'intervention • Modes de ciblage (géographique, sectoriel, par catégorie de bénéficiaires) • Redevabilité, y compris communication avec les bénéficiaires 	<p>→ Évaluation initiale détaillée, y compris besoins de relèvement par secteur, priorités de la communauté, capacités de la Société nationale, analyse des problèmes et aperçu des interventions des autres acteurs</p> <p>→ Stratégie opérationnelle mise à jour, fondée sur l'analyse de la situation et mise à jour en fonction de l'évaluation détaillée pour affiner les modes de ciblage (géographique, par secteur, par catégorie de bénéficiaires) et les questions stratégiques relatives au programme</p>
<p>2. Planification et conception</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définition des objectifs • Mobilisation de ressources humaines et financières • Planification du suivi, de l'évaluation et du compte rendu, et choix des indicateurs • Élaboration d'une stratégie de transition et de retrait • Redevabilité, y compris communication avec les bénéficiaires 	<p>→ Plan d'action du programme (fondé sur l'analyse de la situation, l'évaluation initiale détaillée et l'analyse des options d'intervention)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre logique • Mécanismes de ciblage • Plan de travail et calendrier des activités • Stratégie de transition et de retrait claire et argumentée • Participation des parties prenantes • Plan de soutien au programme, avec services d'appui (sécurité, RH, logistique, informatique, communication, collecte de fonds, finances, coordination au sein du Mouvement)

<p>3. Mise en œuvre et suivi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de travail/calendrier des activités • Gestion de la transition et du retrait, et développement organisationnel de la Société nationale • Redevabilité, y compris communication avec les bénéficiaires 	<p>→ Outils de planification du programme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Données de référence initiales et produits du suivi, de l'évaluation et du compte rendu • Calendrier des activités précisant les produits mensuels • Plan de développement organisationnel de la Société nationale • Évaluation à mi-parcours pour adapter le programme selon les besoins
<p>4. Évaluation</p>	<p>→ Participation de la communauté, avec enseignements tirés pour les programmes en cours et futurs, améliorations et renforcement de la résilience</p>

Dans les sections précédentes, nous avons passé en revue les concepts, les méthodes et les questions stratégiques qui, en matière de relèvement, guident la conception des programmes et contribuent à l'élaboration d'une stratégie opérationnelle. Dans celle-ci, nous examinons un autre aspect des programmes de relèvement : ce qui doit être fait avec les communautés touchées pour les aider à se relever de catastrophes.

Les procédures standard de la Fédération internationale en matière de planification de programmes s'appliquent aux programmes de relèvement, l'accent étant mis particulièrement sur la nécessité de travailler avec la communauté à toutes les étapes du cycle du programme, ainsi que sur l'utilisation de mécanismes de ciblage appropriés. L'annexe 2 fournit une liste de contrôle globale par rapport à laquelle doivent être vérifiés les principaux éléments de la planification du relèvement. Un plan d'action est un document qui expose en détail comment le programme d'intervention en cas de catastrophe sera mis en œuvre. L'annexe 17 présente, à titre d'orientation, le contenu actuel d'un modèle de plan d'action de la Fédération internationale.

Le relèvement précoce a globalement pour objectif de renforcer les activités de secours et d'aider les populations à reprendre pied aussi rapidement et en faisant preuve d'autant de résilience que possible. La stratégie opérationnelle fournit des orientations à cette fin et précise l'approche à appliquer à la mise en œuvre du programme dans différents secteurs. Elle vise à ce que les éléments de relèvement qu'elle a identifiés soient intégrés dans le plan d'action. Travailler avec les communautés est le socle sur lequel repose cet ensemble.

4.1 Travailler avec les communautés

En indiquant la direction que doit prendre la relation entre la Société nationale, la Fédération internationale et la communauté, l'approche utilisée pour les programmes de relèvement met en évidence combien il est important de travailler de façon participative, inclusive et responsable avec cette dernière. Les catastrophes donnent la possibilité de revigorer une relation de travail avec la communauté ou de renforcer le caractère participatif et inclusif du travail déjà en cours. Souvent, les volontaires de la Société nationale vivent au sein de la communauté sinistrée et en font donc partie. Ils peuvent avoir été eux-mêmes touchés par la catastrophe et avoir besoin d'aide, ou être disponibles pour apporter leur concours au programme de relèvement.

Définition

Communauté – la communauté n'est pas une entité facile à définir. De manière générale, elle est fondée sur une combinaison complexe d'allégeances, de relations et de structures sociales. Les membres de la communauté peuvent être très différents les uns des autres et avoir des expériences de vie diverses. Les communautés peuvent être décrites comme un ensemble de groupes divers qui sont unis par un facteur commun tel que leur situation géographique, leur religion, leurs moyens de subsistance, un certain degré de vulnérabilité ou de capacité, etc. Après une catastrophe, la communauté peut changer – les individus peuvent déménager, des groupes peuvent se former et se reformer, et les tensions peuvent se renforcer ou s'atténuer. Les membres d'une communauté ressentent les effets des catastrophes différemment car les vulnérabilités auxquelles ils font face après une catastrophe sont différentes, tout comme l'étaient celles auxquelles ils étaient soumis avant la catastrophe.

Source: adapté du document de référence de la Croix-Rouge britannique sur le relèvement

Les structures habituelles de catégorisation des communautés peuvent aussi être utilisées comme catégories d'analyse pour mettre en œuvre l'évaluation initiale détaillée et le cadre analytique (section 4.2).

Il existe sans doute déjà tout un capital de connaissance des communautés au sein de la Société nationale. Les volontaires issus de la communauté touchée pourront fournir les éléments sur lesquels se fonder pour déterminer en quoi celle-ci a changé depuis la catastrophe. Si tel n'est pas le cas, cependant, il faudra du temps pour comprendre quels sont les intérêts et les besoins des différents membres de la communauté. Une analyse des parties prenantes, telle que celle qui est présentée dans le manuel d'orientation *Planification de projet/programme* de la Fédération internationale, est une façon d'y parvenir.

Travailler de façon participative et inclusive avec la communauté touchée présente certaines difficultés (surtout si la relation entre la communauté, la Société nationale et la Fédération internationale est nouvelle), notamment :

- apprendre à connaître la communauté et découvrir comment travailler en s'appuyant sur ses structures ;
- établir une relation de confiance avec elle ;
- établir la relation assez rapidement pour permettre le relèvement précoce ;
- éviter de se laisser influencer (partialité) en travaillant avec des membres de la communauté qui, bien que la représentant, risquent de ne communiquer que leur propre point de vue et leur propre expérience.

Les structures communautaires

Le travail lié aux programmes de relèvement doit passer par la communauté. Cela signifie qu'il faut comprendre et situer les structures communautaires telles qu'elles étaient avant la catastrophe, et telles qu'elles sont pendant et à différents stades après la catastrophe. Les structures communautaires comprennent :

- les structures dirigeantes (structures administratives officielles ou chefs religieux ou traditionnels non officiels) ;
- les structures sociales (groupes de mères, de jeunes) ;
- les structures religieuses (groupes confessionnels, monastères, mosquées) ;
- les structures de service à la communauté (comités de gestion de l'eau et de l'assainissement, groupes d'épargne funéraire, groupements de fermiers, groupes d'épargne et de crédit).

En travaillant avec les structures communautaires, vous pourrez :

- évaluer les capacités disponibles dans la communauté au moment considéré ;
- déterminer à quel point ces structures sont représentatives de tous les membres de la communauté touchée ;
- établir sans tarder des relations avec les représentants communautaires ;
- décider s'il convient de créer un comité de relèvement issu des structures existantes ou de nouvelles structures ;
- mettre en œuvre un programme de relèvement précoce participatif et inclusif.

Comités de relèvement précoce et de relèvement

Lorsqu'il n'existe pas encore de structures communautaires ou que celles-ci ne sont pas suffisamment représentatives, des comités de relèvement précoce et de relèvement peuvent être créés temporairement pour la réalisation du projet. Ces comités doivent être le lien entre la Société nationale et la Fédération internationale, d'une

part, et la communauté touchée. La communauté doit être associée au choix des représentants des différents groupes communautaires qui siègeront au comité. Celui-ci devra en outre veiller à ce que la communication avec la communauté touchée soit franche et régulière. Dans la plupart des situations, il sera possible de former le comité à partir des structures communautaires en place, mais il peut s'avérer nécessaire de modifier les modalités pour faire en sorte que tous les groupes de la communauté soient inclus. Le mandat du comité de relèvement précoce devrait être défini en accord avec les membres de la communauté.

Un comité a généralement des tâches telles que :

- fournir des informations sur le contexte et les besoins de la population concernée ;
- jouer un rôle dans la communication bidirectionnelle entre la communauté touchée et la Société nationale et la Fédération internationale ;
- intégrer les points de vue de tous les groupes composant la communauté touchée ;
- aider à gérer l'ensemble de la communauté en rassemblant ses membres pour planifier, établir les priorités et mettre en œuvre les projets ;
- prêter son concours pour la sélection et le ciblage des bénéficiaires ;
- mobiliser et organiser les membres de la communauté pour des activités du type argent contre travail et soutien psychosocial à base communautaire ;
- jouer un rôle actif dans la gestion de projets mis en place à un niveau supérieur à celui des ménages ;
- contribuer à ce que la communauté s'exprime et jouer un rôle en matière de résolution d'éventuels conflits et de règlement des doléances ;
- suivre la réalisation du programme en suivant de près des projets ou la situation de certains ménages ;
- travailler avec d'autres structures de la communauté lorsqu'il est nécessaire de les associer (comités chargés de l'eau, de l'assainissement et de la promotion de l'hygiène, ou comités chargés de la santé).

Tableau 4. Problèmes courants lorsqu'on travaille avec des groupes communautaires dans le cadre d'un programme de relèvement

<p>Un comité pour chacun</p>	<p>Immédiatement après une catastrophe, de nombreuses ONG et institutions gouvernementales ainsi que les Nations Unies voudront travailler par l'intermédiaire d'organisations locales. Certains membres de la communauté appartiendront à divers comités. Les parties prenantes peuvent être en concurrence pour le temps et les ressources des mêmes membres de comités. L'évaluation initiale devrait comprendre des informations sur les comités existants et nouveaux. Il est essentiel de se coordonner avec les autres organisations avant de constituer un comité de relèvement.</p>
------------------------------	--

<p>Du temps pour s'engager</p>	<p>Un programme de relèvement précoce peut exiger que l'on y consacre beaucoup de temps, surtout au début, d'où des difficultés pour les membres du comité, qui doivent peut-être travailler (ou assumer des responsabilités de soins) chaque jour et n'ont donc pas beaucoup de temps à donner à la communauté. Les gens peuvent donc être réticents à prendre des responsabilités, et il peut s'avérer difficile de constituer un comité vraiment représentatif.</p>
<p>Autorité officielle vs pouvoir officiel</p>	<p>Si elles ont le choix, certaines personnes peuvent ne pas souhaiter travailler par l'intermédiaire d'institutions locales soutenues par le gouvernement. Cela peut engendrer un conflit entre institutions officielles et non officielles, surtout lorsque les fonds passent par des groupes informels. Si une communauté décide de ne pas travailler par le biais d'institutions officielles, il est important de trouver d'autres façons de coopérer avec les institutions.</p>
<p>Dynamique interne</p>	<p>L'impact de la dynamique du pouvoir sur le fonctionnement d'un comité au sein d'une communauté devrait être compris.</p>
<p>Autonomie d'un comité</p>	<p>Parfois, un comité (existant ou nouveau) peut tenter de diriger les activités du programme plutôt que de représenter la communauté. On peut l'éviter en précisant clairement le mandat du comité et les règles régissant son fonctionnement.</p>
<p>Transparence et niveaux de redevabilité</p>	<p>Dans de nombreux contextes, les organisations à base communautaire peuvent avoir une conception très différente de ce qui constitue une participation, une représentation et une redevabilité appropriées. Cela peut être problématique, surtout lorsqu'il s'agit de finances. Le comité de relèvement doit avoir le respect et le soutien de l'ensemble de la communauté.</p>

Source: adapté du document de référence de la Croix-Rouge britannique sur le relèvement

Redevabilité envers les bénéficiaires

Établir des liens de confiance est indispensable si l'on veut travailler efficacement avec la communauté. C'est particulièrement nécessaire lorsque les communautés sont isolées ou lorsque des groupes particuliers – tels que les femmes ou les personnes handicapées – ne participent pas aux réunions publiques, ce qui rend difficile d'avoir accès à eux. Or les modalités de travail des programmes de relèvement incluent la redevabilité envers les bénéficiaires.

Définition

Redevabilité – l'obligation de démontrer aux parties prenantes la mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus selon les plans établis. Cette définition guide nos principes de redevabilité, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie 2020: volonté de formuler des normes

explicités, de faire preuve de transparence dans les processus de suivi et de compte rendu et dans la circulation des informations, de favoriser la participation véritable des bénéficiaires, d'utiliser les ressources de manière efficace et rationnelle, et de mettre en place des systèmes pour tirer des enseignements et répondre aux préoccupations et aux réclamations.

Source : Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Une relation responsable avec la communauté touchée comprend les éléments suivants :

- une communication franche et régulière permettant à cette communauté, à la Société nationale et à la Fédération internationale de partager préoccupations, problèmes et priorités ;
- des possibilités pour cette communauté de participer à l'évaluation initiale de la situation ainsi qu'à la conception, à la mise en œuvre et au suivi du programme de relèvement, notamment de participer au choix des bénéficiaires et de veiller à ce que tous les groupes de la communauté soient représentés dans le processus ;
- la mise en place d'un mécanisme de réception et de traitement des plaintes qui soit conforme à la façon de régler les conflits dans la communauté selon la culture locale ;
- la fourniture à la communauté de preuves attestant que les plaintes ont été traitées ;
- la fourniture à la communauté de preuves attestant que les activités du programme ont été modifiées en fonction des réactions exprimées.

Partager les informations avec les bénéficiaires est aussi une question de dignité, ainsi que de responsabilité envers eux. L'élaboration des programmes de relèvement tient compte du fait que les populations touchées méritent le respect et qu'il faut donc leur fournir les informations dont elles ont besoin pour prendre des décisions sur les questions qui ont des incidences sur leur vie. La communication avec les bénéficiaires fait partie intégrante de divers aspects de l'action humanitaire, notamment la planification participative, la promotion de meilleures pratiques, la mobilisation de la communauté, les réunions communautaires, voire les simples conversations informelles au cours de visites de terrain.

Établir des canaux formels de communication bidirectionnelle est un moyen d'améliorer la redevabilité dans la gestion des programmes de relèvement. La Fédération utilise notamment les outils suivants à cet effet :

- mobilisation et annonces communautaires (par des mobilisateurs en face-à-face)
- émissions de radio et messages radiodiffusés
- SMS Croix-Rouge et Croissant-Rouge par téléphone mobile
- information enregistrée sur ligne à appel gratuit

- centres d'appel pour répondre aux questions et aux plaintes
- affiches et panneaux d'affichage
- formulaires de plainte sur les sites du programme

Ces outils devront être conçus et utilisés en tenant compte des facteurs culturels pertinents.

Conseils à suivre pour travailler avec la communauté touchée	À faire	À ne pas faire
Décider avec qui travailler	Cartographier les structures et organisations communautaires encore en place après la catastrophe et évaluer dans quelle mesure elles incluent tous les membres de la population.	Négliger la dynamique entre différents groupes et les tensions et problèmes qui pourraient porter atteinte à la mise en œuvre du programme.
Établir dès le début une relation de confiance avec la communauté touchée	Faire de la communauté son partenaire – prendre le temps d'écouter ses priorités et problèmes, et être disposé à modifier les plans.	Créer des structures de comités de relèvement parallèles à celles que d'autres organisations ont déjà mises en place et utilisent.
Soutenir le comité de relèvement	Prévoir d'apporter une formation et un soutien constant au comité dans l'exécution des tâches qui lui incombent, et veiller à ce que les règles régissant l'exécution de son mandat soient dûment consignées et approuvées.	Être surpris si le comité commence à inscrire à l'ordre du jour des points qui dépassent le programme de relèvement. Veiller à ce que la communauté distingue bien ces points de ce qui a été convenu avec la Fédération et ses Sociétés nationales membres.
Utiliser une approche participative en matière de suivi	Convenir d'indicateurs qui permettront de mesurer le succès du programme de relèvement au sein de la communauté, en veillant à ce que les divers points de vue soient pris en considération.	Sous-estimer le temps nécessaire pour effectuer un suivi participatif et en tenir compte dans le calendrier.

Exemples de participation de la communauté au suivi

Un comité de l'eau et de l'assainissement (constitué pour faire fonctionner et gérer notamment les installations communautaires d'approvisionnement en eau et d'assainissement) pourrait être chargé de tester régulièrement l'eau et d'enregistrer les informations relatives à sa qualité.

De même, les comités de santé (établis dans le cadre des activités de santé et de premiers secours à base communautaire s'il n'en existait pas jusque-là dans la communauté) pourraient être chargés d'évaluer les pratiques d'hygiène dans les ménages à l'aide de simples fiches de recueil de données.

Il doit être tenu compte de tous ces aspects du travail avec les communautés touchées à chaque étape du cycle du programme, car ce sont des éléments essentiels des programmes de relèvement. Si les communautés participent activement au stade de la conception, cela facilitera leur participation pendant toute la durée du cycle.

4.2 Étape 1 : évaluation initiale et analyse

Étape 1 Contenu :

- Analyse de la situation (contexte de catastrophe, économie et marchés locaux, ravitaillement et marchandises disponibles)
- Évaluation initiale détaillée (vulnérabilité, capacités et besoins en matière de relèvement)
- Analyse des options d'intervention
- Modes de ciblage (géographique, sectoriel, par catégorie de bénéficiaires)
- Redevabilité, y compris communication avec les bénéficiaires.

Produits :

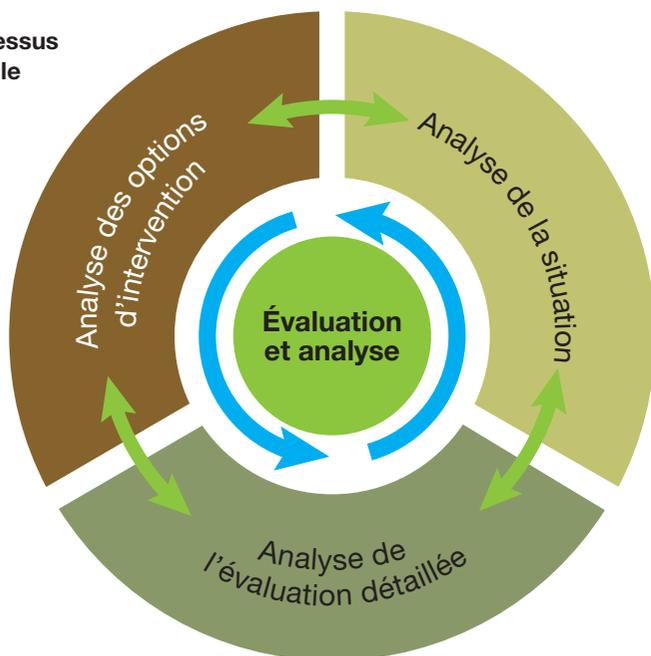
- **Évaluation initiale détaillée**, y compris besoins de relèvement par secteur, priorités de la communauté, capacités de la Société nationale, analyse des problèmes et aperçu des interventions des autres acteurs.
- **Stratégie opérationnelle mise à jour**, fondée sur l'analyse de la situation et mise à jour en fonction de l'évaluation détaillée pour affiner les modes de ciblage (géographique, sectoriel, par catégorie de bénéficiaires) et les questions stratégiques relatives au programme.

Une évaluation initiale et une analyse de qualité sont d'une importance primordiale pour la réussite du relèvement, car elles permettent d'être certains que des questions qui pourraient influencer sur le succès de l'opération sont dûment prises en compte. L'approche de la Fédération internationale en matière de programmes de relèvement exige une évaluation initiale détaillée au niveau de la communauté – appréciation qui permet de bien saisir :

- qui est vulnérable dans la communauté;
- quelles capacités existent au sein de la communauté, de la Société nationale et de la Fédération internationale pour mettre en œuvre un programme de relèvement;
- comment la stratégie opérationnelle peut incorporer une approche sectorielle intégrée.

Le processus d'appréciation et d'analyse est continu pendant la conception et la mise en œuvre du programme de relèvement, et va de la collecte des informations existantes sur la catastrophe à l'élaboration d'un plan d'action comportant les détails du programme de relèvement. Dans les programmes de relèvement, cette appréciation et cette analyse se déroulent souvent alors qu'une opération de secours est en cours. La figure 5 ci-dessous résume les trois phases distinctes de l'évaluation initiale et de l'analyse en les présentant sous la forme d'une activité continue.

Figure 5. Le processus d'évaluation initiale et d'analyse



L'analyse

L'analyse est un processus continu qui commence immédiatement après une catastrophe. L'approche du relèvement a recours à trois types d'analyse principaux. Le tableau 5 résume ces types d'analyse, leur objectif et les principaux outils utilisés. Le Guide de la Fédération internationale pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes donne des informations utiles sur la façon d'utiliser ces outils, ce qui permet de mieux comprendre les causes profondes de la vulnérabilité et d'avoir un raisonnement logique menant du problème à la solution tout en tenant compte d'autres facteurs pertinents.

Tableau 5. Types d'analyse à pratiquer dans les processus de relèvement

Type d'analyse	Objectif principal	Principaux outils
Analyse de la situation	Orienter la prise de décision stratégique sur les priorités sur lesquelles concentrer l'évaluation initiale détaillée en fonction de l'ampleur des besoins et des capacités	Cadre analytique simple pour : <ul style="list-style-type: none"> • collecte de données • questions à poser • identification des parties prenantes • analyse des parties prenantes (Annexe 11)
Évaluation initiale détaillée (analyse de la vulnérabilité, des capacités et des besoins en matière de relèvement)	Traiter les données issues du processus d'évaluation initiale sur le terrain ainsi que les informations issues de l'analyse de la situation	Les divers outils d'analyse participative rapide de la Boîte à outils EVC
Analyse de l'intervention	Guider la planification et la conception d'une intervention en fonction des besoins et de la valeur ajoutée apportée par le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, y compris la dotation en ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Arbre des problèmes • Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM) • PROJET d'outil de comparaison des interventions possibles (Annexe 12)

i. Analyse de la situation

L'analyse de la situation oriente la première réflexion sur l'intervention. Elle commence tout de suite après une catastrophe et désigne l'ensemble de l'analyse effectuée avant toute évaluation initiale détaillée au niveau communautaire. C'est précisément cette analyse de situation initiale qui aide à déterminer où et comment mettre en œuvre l'évaluation.

Définition

Analyse de la situation – une analyse fondée sur les informations disponibles et une réflexion stratégique, à l'issue de laquelle une décision est prise quant à la nécessité d'intervenir. Elle porte notamment sur l'ampleur de l'intervention, les zones géographiques à cibler, les différents secteurs qui pourraient être inclus dans l'intervention et les problèmes que pourraient poser le développement et la réduction des programmes. L'analyse de la situation commence tout de suite après une catastrophe, et elle est indispensable pour déterminer où seront collectées les données primaires lors de l'évaluation initiale détaillée.

L'analyse de la situation devrait mener à des décisions stratégiques concernant :

- l'ampleur de la catastrophe et les besoins en matière de relèvement ;
- les différents secteurs à inclure dans une intervention (en fonction des besoins, ainsi que des priorités et capacités de la Société nationale) ;
- les zones géographiques devant faire l'objet d'une appréciation plus poussée au niveau communautaire ;
- les possibilités d'intégration du programme, le renforcement de la résilience et le processus de retrait ou de transition.

L'analyse de la situation contribue donc directement à la stratégie opérationnelle du programme de relèvement. Elle guide la réflexion sur le type de soutien qui pourrait être nécessaire, le niveau d'expansion des activités que la Société nationale pourrait envisager pour répondre aux besoins de relèvement, et le genre de lacunes qui devraient être comblées en matière d'information pour que l'approche axée sur le relèvement puisse être utilisée. À ce stade, l'analyse de la situation exige une réflexion sur les groupes cibles et les options d'intervention possibles – réflexion fondée sur certaines hypothèses et contraintes déterminantes.

ii. Analyse de l'évaluation initiale détaillée (analyse des vulnérabilités, capacités et besoins)

Idéalement, l'analyse des données issues de l'évaluation détaillée doit avoir lieu dès que les principales décisions stratégiques ont été prises. Pour gagner du temps, la collecte de données ne devrait viser à recueillir que les données nécessaires pour permettre la prise de décisions. L'évaluation détaillée permettra de :

- déterminer s'il y a ou non des activités de relèvement précoce et de relèvement qui pourraient renforcer l'opération de secours engagée ;
- tenir compte des priorités et des souhaits de la population touchée dans toute la collecte de données et l'analyse ;
- définir, dans tous les secteurs, des objectifs de programme détaillés qui intègrent les priorités de la population pour son propre relèvement ;

- disposer de suffisamment de données pour commencer à établir une base de référence par rapport à laquelle mesurer les progrès résultant du programme de relèvement;
- déterminer où pourraient se révéler des opportunités et des obstacles dans la mise en œuvre du programme;
- mettre en évidence les domaines nécessitant un examen plus poussé.

Les données de l'évaluation initiale devraient être organisées à l'aide d'un cadre analytique. Ce cadre permet de réunir les données de secteurs spécifiques, d'organiser les questions à poser et d'identifier les parties prenantes essentielles qui doivent contribuer à l'évaluation. Il est établi en fonction du contexte et de la meilleure façon de catégoriser les informations dans ce contexte particulier. Celles-ci sont généralement classées par situation géographique, groupe de moyens de subsistance, origine ethnique, ou population sinistrée spécifique, par exemple les personnes déplacées.

L'appréciation détaillée des besoins portera sur les questions de la vulnérabilité et des capacités de la communauté touchée. On dispose rarement d'assez de temps pour effectuer une évaluation de la vulnérabilité et des capacités (EVC) complète lors de la conception de programmes de relèvement après une situation d'urgence, et il faut alors utiliser des données d'EVC antérieures. Dans le cas d'activités de réduction des risques, une EVC devrait être encouragée. L'évaluation initiale axée sur le relèvement doit tendre à identifier les facteurs qui, combinés, contribuent à la vulnérabilité d'une communauté donnée. Elle doit permettre de percevoir et de comprendre :

- quels groupes différents existent au sein de la communauté;
- quels rapports existent entre ces groupes;
- quelles attitudes et pratiques des uns et des autres les préoccupent;
- comment les forces de la communauté peuvent être accrues, et les questions d'inégalité ou d'exclusion gérées dans le cadre d'une approche de la vulnérabilité transparente et ciblée;
- tout changement intervenu dans les forces de la communauté depuis la catastrophe, notamment quelles sont les stratégies d'adaptation qui fonctionnent et celles qui freinent le relèvement.

Les programmes de relèvement peuvent renforcer l'utilisation de stratégies d'adaptation et accroître la résilience future, et réduire ou empêcher le recours à des stratégies d'adaptation nuisibles. L'annexe 3 présente une liste de contrôle détaillée pour l'évaluation initiale axée sur le relèvement. Il faut veiller à prendre en considération la communauté touchée lorsque l'on conçoit l'évaluation.

- Prenez le temps de procéder à une consultation qui permette de décider où l'évaluation devrait avoir lieu afin d'être représentative de la population touchée même si elle n'est pas effectuée partout.

- Incluez les personnes qui exécuteront le programme ou, du moins, assurez-vous qu'elles puissent participer à quelques-unes des discussions essentielles.
- Incluez un nombre proportionnel de femmes et d'hommes en tant que représentants de la population touchée.
- Fixez des objectifs généraux pour l'opération de relèvement en vous fondant sur les conclusions de l'évaluation initiale et les options d'intervention.

Principales sources de données pour l'évaluation initiale et l'analyse en vue d'un programme de relèvement

- **Données secondaires** (rapports, analyses et évaluations antérieurs et postérieurs à la catastrophe, rapports relatifs à la Société nationale, par exemple l'outil *Des Sociétés nationales bien préparées*, appréciations antérieures émanant du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ainsi que d'autres sources telles que l'Assessment Capacities Project [ACAPS], OCHA, des ONG, FEWSNET, reliefweb, etc.).
- **Réunions de coordination** (Mouvement, gouvernement, réunions de groupes sectoriels et autres réunions de coordination ad hoc).
- **Visites de terrain** à des administrations au niveau de la région, de la province et du district.
- **Réunions détaillées** avec la communauté touchée concernant ses besoins, ses vulnérabilités et ses capacités, et visant à recueillir des observations sur le contexte.
- **Réunions internes** pour évaluer l'intérêt des parties prenantes ainsi que les forces et les faiblesses au niveau interne s'agissant de mettre en œuvre un programme de relèvement précoce.
- **Enseignements tirés et recommandations** issues d'évaluations d'interventions antérieures menées lors de catastrophes dans la région.

Conseils pour l'évaluation initiale	À faire	À ne pas faire
Gestion de l'équipe chargée de l'évaluation initiale	Tenir des réunions de débriefing quotidiennes pour discuter des constatations, trianguler les données et identifier des lacunes aux fins d'analyse. Utiliser un cadre analytique commun.	Prévoir d'effectuer des évaluations lors de fêtes nationales ou religieuses, à moins de vous être assurés que cela ne dérangerait aucun des participants.

Section 1	Appréciation effectuée avec la communauté locale	Établir une relation de confiance et convenir dès le début des rôles et responsabilités ainsi que des modalités de communication.	Précipiter le processus de collecte de données auprès de la communauté car cela risque de saper la confiance.
Section 2	Évaluations de qualité	Lancer un processus de sélection afin que ce soient des volontaires ayant les compétences requises qui participent à l'évaluation.	Oublier de fournir soutien et encadrement aux volontaires pendant l'évaluation.
Section 3	Diffusion	Diffuser dûment les plans et conclusions des évaluations aux autres organismes concernés.	Présumer que les autres organismes sauront qu'une évaluation a été effectuée.
Section 4	Détermination des données de référence initiale	Se servir du processus d'évaluation pour commencer à penser aux données de référence initiales.	Sous-estimer l'utilité des données issues de l'évaluation initiale pour mesurer les changements au fil du temps.

Définir les données de référence initiales

C'est souvent au stade de l'appréciation que l'on commence à définir les indicateurs qui permettront d'établir les données de référence initiales d'un programme. Celles-ci servent à enregistrer l'état initial de la situation dans la communauté sinistrée dans laquelle le programme de relèvement est mis en œuvre.

Définition

Données de référence initiales – des données de référence antérieures au lancement d'une intervention et par rapport auxquelles il sera possible de mesurer les progrès réalisés ou de faire des comparaisons. Une étude de référence initiale est une analyse ou une étude décrivant la situation initiale (via les indicateurs appropriés) avant le lancement d'un projet/programme, afin de permettre des comparaisons à une date ultérieure.

Source : d'après le Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Un complément d'information sur la façon d'effectuer une étude de référence initiale figure aux annexes 2 et 3.

Vers la fin de l'évaluation initiale, l'équipe qui l'a effectuée analyse la situation et l'évolution probable de la crise, et dresse une liste ou un « menu » d'interventions possibles parmi lesquelles choisir. Ceci conduit au troisième type d'analyse.

iii. Analyse des options d'intervention

Cette analyse guide la prise de décisions sur l'ampleur et la portée de l'opération, et permet de déterminer quelles interventions sont les plus appropriées et les plus réalisables. Il s'agit d'étudier les options possibles au stade final de l'analyse de l'évaluation détaillée, et de déterminer notamment :

- la faisabilité des interventions envisagées ;
- quelles capacités existent ou peuvent être mobilisées pour mettre en œuvre chaque intervention ;
- comment l'intervention du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge s'articule avec les actions d'autres organisations.

Définition

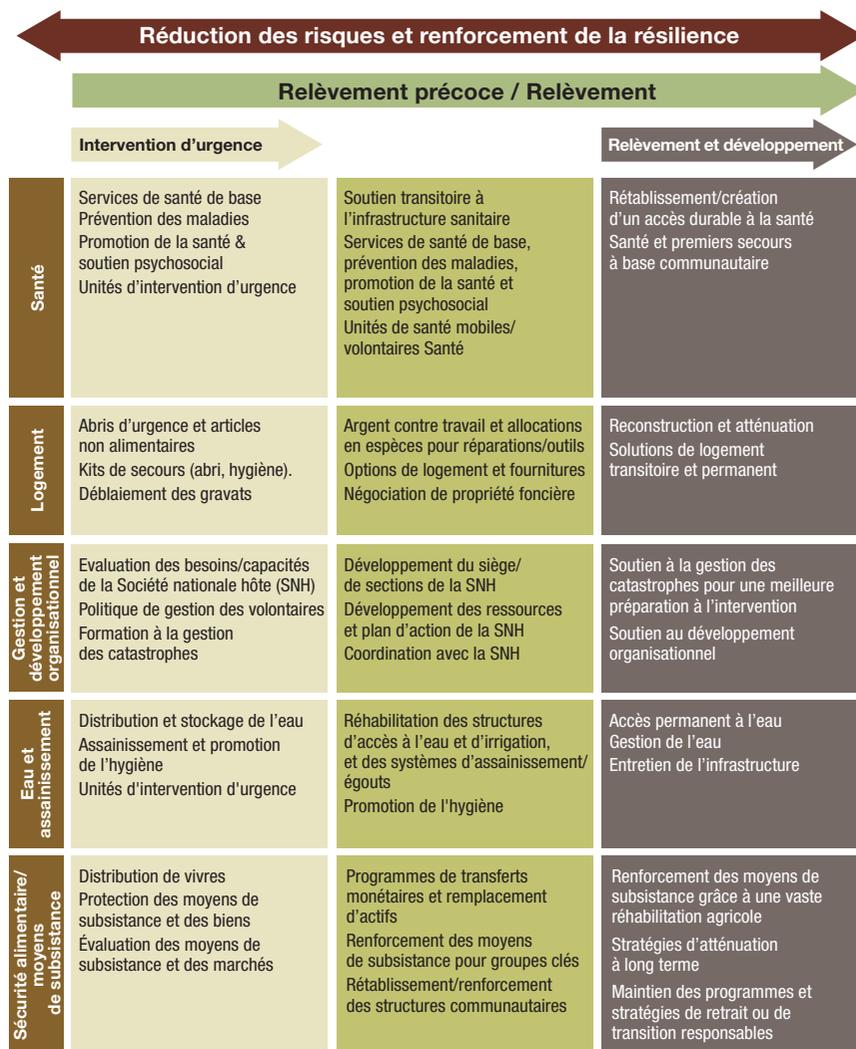
Analyse des options d'intervention – une analyse fondée sur les informations disponibles et une réflexion stratégique, à l'issue de laquelle une décision est prise quant aux programmes qu'il est approprié et réalisable de mettre en œuvre pour faire face à une catastrophe. Cette analyse s'appuie sur une évaluation des besoins et une appréciation de la valeur ajoutée que peut apporter la Croix-Rouge/le Croissant-Rouge, et prend en compte le moment où l'intervention va être engagée et les critères de ciblage. Elle peut intervenir immédiatement après la survenue d'une catastrophe et être affinée par la suite sur la base des données de l'évaluation détaillée en vue d'orienter la phase de conception du programme.

Ce stade de l'analyse comporte deux étapes principales. La première est une étape de « remue-méninges » très libre – c'est-à-dire sans autre objectif que de trouver les meilleures options d'intervention en fonction des conclusions de l'évaluation initiale. La seconde consiste à intégrer ces options dans la conception du programme, où il faut les examiner et les comparer afin de déterminer lesquelles sont les plus réalisables, réalistes et appropriées.

L'équipe d'évaluation doit coopérer de plus en plus étroitement avec les responsables de la mise en œuvre du programme au niveau des secteurs afin de discuter de l'analyse et de ses conclusions et d'examiner chacun des éléments du menu des options d'intervention au regard d'une liste de critères convenus.

Il est important que les deux étapes restent distinctes et fassent l'objet d'un compte rendu. Cela contribue à encourager des actions innovantes, dont certaines peuvent s'avérer utiles à un stade ultérieur même si elles ne sont pas réalisables au moment de l'évaluation initiale. La figure 6 illustre quelques-unes des interventions les plus fréquentes pour différents secteurs à différents stades du cycle de gestion de la catastrophe. Les interventions de relèvement précoce et de relèvement doivent être adaptées en fonction des besoins spécifiques au contexte.

Figure 6. Exemples d'interventions sectorielles typiques dans le cycle de gestion des catastrophes



Le choix des interventions exige une évaluation des risques tant pour l'ensemble du programme qu'au sein de chaque secteur. Chaque option de programme devrait être assortie d'une série d'observations, par exemple mettant en évidence des questions de genre, des facteurs potentiels de tension ou de conflit, des problèmes de capacité ou des questions de ciblage.

Conseils sur les options d'intervention	À faire	À ne pas faire
Répondre aux besoins	Déterminer quelles zones ont le plus haut niveau de vulnérabilité et sont le moins aptes à se relever grâce à leurs propres ressources.	Se limiter aux activités de secours existantes lorsque l'on décide des meilleures options d'intervention pour le relèvement s'il est jugé approprié de faire intervenir de nouveaux secteurs.
Renforcer les stratégies d'adaptation positives	Chercher, dans le cadre du programme de relèvement, des possibilités d'encourager les stratégies d'adaptation positives.	Manquer les occasions de soutenir ceux qui sont en mesure d'aider au relèvement d'autres membres de la communauté si leurs moyens de subsistance sont étroitement liés.
Veiller au développement organisationnel de la Société nationale	Recenser les capacités de la Société nationale que le programme de relèvement peut utiliser et renforcer.	Limiter le renforcement du développement organisationnel à l'expansion des sections, mais viser aussi les progrès techniques lorsque c'est possible.

Une outil simple, sous forme de matrice (voir l'annexe 12), peut vous aider à prendre des décisions en réfléchissant à tous les aspects des différentes options d'intervention et en comparant ces options de manière structurée par rapport à un ensemble de considérations standard. Cela peut faciliter une planification conjointe transparente dans votre équipe et assurer la transparence des décisions relatives au programme d'autres acteurs, notamment pour les donateurs. L'outil ne fait pas l'analyse, il fournit juste quelques critères à prendre en considération. Il reste encore à effectuer l'analyse finale en se fondant sur une bonne compréhension du contexte, des besoins et des priorités de la communauté et en soupesant les avantages et les inconvénients de chaque option d'intervention envisagée. L'outil propose un ensemble d'éléments à prendre en considération qui peut être adapté mais qui comprend les questions suivantes :

- L'option d'intervention est-elle conforme aux plans, capacités et mandat de la Société nationale ?

- L'option d'intervention est-elle conforme aux priorités et capacités de la communauté?
- L'option d'intervention est-elle conforme aux priorités du gouvernement?
- L'option d'intervention peut-elle être mise en œuvre en temps voulu (compte tenu de facteurs saisonniers et du temps de démarrage du projet)?
- L'option d'intervention offre-t-elle de bonnes chances de durabilité?
- L'option d'intervention présente-t-elle peu de risques d'effets nocifs ou négatifs sur la population ou l'économie locale?
- La mise en œuvre de l'option d'intervention est-elle réalisable? Les risques peuvent-ils être gérés? La capacité technique est-elle disponible? La mise en route du projet et un retrait ou une transition responsable sont-ils possibles?
- L'option d'intervention aura-t-elle un fort impact, et celui-ci représentera-t-il un bon rapport qualité-coût?
- Les ressources nécessaires pour cette option d'intervention sont-elles disponibles?

Quels éléments doivent être pris en considération et qui devrait effectuer l'analyse?

Une analyse constante aide à répondre aux besoins de la population et permet d'éviter une conception standard des interventions. Une bonne analyse est fondée sur:

- le contexte et les meilleures façons de catégoriser les informations dans ce contexte particulier (en fonction de la situation géographique, du groupe de moyens de subsistance, de l'origine ethnique, ou d'une population sinistrée spécifique, par exemple les personnes déplacées);
- des questions intersectorielles (genre, âge, handicap, personnes vivant avec le VIH, conflit et environnement – voir la section 3.6);
- les évaluations initiales rapides effectuées par la Société nationale, l'équipe d'évaluation et de coordination sur le terrain (FACT), les équipes régionales d'intervention en cas de catastrophe; éventuellement, les travaux effectués par d'autres organisations;
- des informations secondaires recueillies le plus rapidement possible de façon à orienter les décisions stratégiques, par exemple sur l'emplacement géographique;
- l'analyse de l'arbre des problèmes, qui permet de déterminer les causes de chaque problème.

La Fédération internationale a élaboré différents nouveaux modèles concernant la façon dont l'évaluation initiale et l'analyse en vue d'un programme de relèvement peuvent être effectuées pendant la phase des secours. Ils sont résumés dans l'encadré ci-après.

Lancement de l'évaluation et de l'analyse initiales en vue du programme de relèvement : divers modèles

- Trouver la capacité supplémentaire requise dans la Société nationale hôte.
- Trouver la capacité supplémentaire requise auprès de Sociétés nationales partenaires.
- Attribuer à l'équipe FACT un rôle supplémentaire de contribution à l'analyse à effectuer en vue du relèvement précoce, parallèlement à la planification et à la coordination des secours.
- Adjoindre à l'équipe à déploiement rapide pour le relèvement précoce (FERST) de la Fédération des équipes d'évaluation plurisectorielle pour effectuer la collecte et l'analyse de données parallèlement à l'intervention de secours mise en œuvre à l'aide des mécanismes mondiaux de la Fédération ou des équipes opérationnelles.
- Ajouter un membre à l'effectif de l'équipe FERST, à savoir un coordonnateur Relèvement qui dirigera ce processus.

Toutefois, le succès de ces formules, quelle que soit la façon dont elles sont combinées, dépendra des éléments suivants :

- le niveau de connaissance et de compréhension des approches du relèvement ;
- la détermination des participants à contribuer à ce processus et à la coordonner efficacement ;
- un déploiement de personnel effectué en temps utile ;
- un mandat clairement défini pour les équipes à déploiement rapide et le personnel redéployé ;
- une structure hiérarchique clairement définie et une bonne compréhension des liens entre personnel à déploiement rapide et équipes opérationnelles ;
- une définition claire des produits et des étapes suivantes ;
- un appui supplémentaire suffisant dans les domaines administratif et logistique, en particulier pour les plus grandes équipes à déploiement rapide.

Pour décider quel modèle utiliser, il convient notamment de se poser les questions suivantes :

- À quel point la catastrophe est-elle complexe ?
- Quelle est l'ampleur de son impact sur le plan national, du point de vue des nombres et par secteur technique ?
- Quelle capacité existe déjà dans la Société nationale ou d'autres composantes du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge présentes dans le pays ?
- Si aucune équipe n'est déployée, dans quelle mesure l'opération en cours est-elle prête à passer à la phase de relèvement ?
- Quelle est la probabilité que la transition permette à la Société nationale hôte et à la délégation de développer leurs activités au-delà du niveau antérieur à la catastrophe ?

Source : adapté de *Developing Recovery Surge Capacity*, première version 2010 (en anglais).

Il est très important de préciser clairement dès le début les hypothèses qui sous-tendront le processus d'évaluation initiale et d'analyse et de continuer à les vérifier pendant tout le processus de planification du relèvement, afin de réduire les risques découlant de ces hypothèses.

- Dresser une liste des hypothèses sous-tendant l'analyse.
- Définir comment ces hypothèses peuvent être vérifiées.
- Réunir l'équipe d'évaluation pour débriefer après son travail d'appréciation à l'aide du cadre analytique choisi.
- Déterminer les hypothèses et les tester.

Conseils pour l'analyse	À faire	À ne pas faire
Déterminer les hypothèses sous-tendant l'analyse	Dresser la liste des hypothèses sous-tendant votre analyse, y compris celles qui concernent des questions intersectorielles et le développement organisationnel.	Craindre de modifier les hypothèses au fur et à mesure que de nouvelles informations sont disponibles.
Simplifier la collecte de données	Établir un dispositif de collecte de données simple et systématique.	Être tenté d'avoir trop d'indicateurs au sujet desquels devoir collecter des informations.

Gestion des risques

À tous les aspects d'une intervention seront associés certains risques. Il convient d'en tenir compte au stade de l'analyse des options d'intervention.

Définition

Risque – tout événement, action ou décision pouvant empêcher l'organisation d'atteindre ses objectifs et/ou de mettre ses stratégies en œuvre avec succès.

Gestion des risques – un processus structuré, cohérent et continu mis en œuvre à l'échelle de l'organisation pour renforcer et préserver sa valeur. Il s'agit de recenser et d'évaluer les possibilités et les obstacles qui ont un impact sur la réalisation des objectifs stratégiques, d'y réagir et d'en rendre compte. La gestion des risques est une étape qui vient s'ajouter au processus de planification et de gestion du projet et qui requiert une attention constante.

Certains risques peuvent être identifiés indirectement dans la colonne des hypothèses du cadre logique, quoique peut-être seulement dans une mesure limitée. Les risques peuvent parfois être grands, en particulier dans une situation instable d'après-catastrophe, et peuvent avoir des incidences importantes sur l'intervention

prévue. L'outil de gestion des risques de la Fédération internationale est présenté à l'annexe 13.

- Recenser les risques qui peuvent avoir des incidences négatives sur le programme.
- Déterminer la probabilité de chaque risque (les chances qu'il se concrétise) et le niveau d'impact qui en résulterait.
- Analyser chaque risque individuellement jusqu'à ce que vous trouviez les mesures spécifiques qui permettront d'atténuer les conséquences néfastes de ce risque.
- Intégrer dans le plan opérationnel des mesures visant à atténuer les effets du risque.
- Attribuer les ressources nécessaires à ces mesures.
- Identifier un « détenteur du risque » qui sera chargé de surveiller et gérer le risque.

Les étapes essentielles consistent à déterminer :

- quelle est la cause du risque ;
- quelles mesures seront prises ;
- qui prendra ces mesures ;
- comment et quand ce sera fait.

La gestion des risques est une étape supplémentaire du processus de planification et de gestion du projet qui exige une attention soutenue. Un processus minutieux et constant de gestion des risques présente de nombreux avantages. Il permettra à la fois de protéger les ressources et d'en encourager une utilisation plus judicieuse, d'améliorer les systèmes d'alerte précoce, de favoriser la transparence et la durabilité et de sauvegarder la réputation et la bienveillance dont jouit l'organisation. Il faut intégrer l'analyse de la gestion des risques à ce stade du processus d'évaluation initiale et le poursuivre pendant les phases de conception et de planification. Les activités d'atténuation des risques définies devront être dotées de ressources.

Les options d'intervention doivent tenir compte du facteur faisabilité ainsi que des ressources humaines, des capacités logistiques et du financement nécessaires pour concevoir et mettre en œuvre les programmes. Cela permettra de faire en sorte que les recommandations finales de l'équipe d'évaluation et le programme de relèvement qui en résultera soient fondés sur une notion solide de ce qui est effectivement possible, qu'ils suscitent une adhésion commune et qu'ils correspondent, autant que possible, aux priorités opérationnelles de la Société nationale hôte.

Le temps que devrait prendre le processus d'évaluation initiale et d'analyse menant à la prise de décisions sur le programme de relèvement sera fonction de l'ampleur et de la complexité de la catastrophe ainsi que de l'intervention proposée. Un facteur

clé, à cet égard, est la façon dont est élaborée la stratégie de ciblage qui identifiera les zones géographiques, les secteurs impliqués et les bénéficiaires du programme de relèvement.

Les méthodes de ciblage

Le ciblage est une des activités les plus pointues des programmes de relèvement car il permet de faire en sorte que ceux-ci se fixent les bonnes priorités et identifient bien les bénéficiaires, généralement les personnes les plus vulnérables et, par conséquent, les moins résilientes. Si l'approche des secours tend à apporter une assistance générale (tous les ménages reçoivent de l'aide), les programmes de relèvement doivent définir des groupes prioritaires et mettre en œuvre des interventions appropriées pour ces groupes. Cela suppose un changement d'approche auprès des communautés qui ont reçu ou reçoivent encore une assistance générale. Pour réussir, le ciblage doit être fondé sur le dialogue et sur une compréhension commune des objectifs du programme et des besoins des communautés, en tenant compte notamment de leurs normes culturelles.

Définition

Ciblage – le processus visant à sélectionner les membres d'une communauté touchée sur la base d'une analyse de la vulnérabilité et des principaux besoins non satisfaits. Les mécanismes de ciblage varient selon le contexte, le type de programme et les objectifs du programme. En outre, ils tiennent compte de considérations culturelles telles que la vision qu'a la communauté du ciblage et de l'équité, ainsi que des relations communautaires et de la question de savoir si ces relations seront renforcées ou détériorées par le ciblage.

Source: adapté des Lignes directrices du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires (2008)

Le processus d'évaluation et d'analyse initiales alimente directement la réflexion concernant le ciblage dans un programme de relèvement.

- i. L'analyse de la situation permet de déterminer quelles sont les zones géographiques touchées et quels secteurs pourraient être engagés dans l'intervention.
- ii. L'évaluation détaillée permet d'identifier les communautés et leurs membres.
- iii. L'analyse des options d'intervention permet de trouver l'intervention la plus appropriée pour contribuer au processus de relèvement des groupes identifiés – de femmes, d'hommes, de filles et de garçons.

Les mécanismes de ciblage

Le ciblage géographique est presque toujours applicable, car les activités de secours visant à aider les plus touchés et les plus accessibles commencent souvent peu de temps après la catastrophe. Ces activités sont généralement fondées sur des critères larges et apportent une assistance générale. Le ciblage du relèvement devra affiner le zonage géographique selon les types d'intervention – couvrir une zone géographique plus restreinte, par exemple, afin d'assurer une gamme plus large d'interventions sectorielles pour répondre aux besoins recensés – et commencera souvent par un ciblage au niveau des ménages. C'est particulièrement le cas dans les programmes concernant les moyens de subsistance et le logement (sauf si les activités de secours comprenaient des distributions de nourriture ou une assistance en espèces ou en nature en matière d'abris d'urgence).

Conseils pour le ciblage	À faire	À ne pas faire
Éviter l'exclusion	Interroger la communauté sur les groupes spécifiques qui en font partie, afin de s'assurer qu'aucun n'est marginalisé.	Présumer que tous les groupes sont représentés dans les structures communautaires.
Agir de façon responsable	Publier les listes de bénéficiaires en communiquant les informations le mieux possible, de façon à éviter des conséquences négatives, notamment le recours à un mécanisme de plainte.	Annoncer publiquement les groupes cibles sans préciser les critères de ciblage.
Triangler	Vérifier et trianguler constamment les informations relatives au ciblage, pour être certain d'avoir pris en compte les différents avis.	Présumer que des personnes qui n'étaient pas vulnérables avant la catastrophe ne le sont pas devenues depuis.

Il existe diverses méthodes de ciblage pour les activités de relèvement. Le tableau qui suit présente une vue d'ensemble de différents mécanismes et des difficultés associées au ciblage communautaire, la méthode la plus appropriée aux programmes de relèvement.

Tableau 6. Difficultés que peuvent présenter les mécanismes de ciblage appropriés aux programmes de relèvement

Type de ciblage	Procédé de ciblage et de sélection	Difficultés/risques éventuels
Ciblage communautaire à l'aide de critères définis par la communauté	Par l'intermédiaire de responsables communautaires reconnus	<ul style="list-style-type: none"> • Risque que les responsables communautaires inscrivent leur propre famille • Risque que les plus pauvres ne soient pas toujours sélectionnés • Dans certains cas, les structures communautaires peuvent être détruites • Risque que les femmes soient exclues
	Par des comités élus par les communautés	<ul style="list-style-type: none"> • Exige beaucoup de temps et de ressources
	Triangulation d'au moins trois listes de personnes ayant besoin d'aide au relèvement, établies par des groupes (par exemple hommes, femmes, personnes âgées)	<ul style="list-style-type: none"> • Risque d'exclusion des personnes socialement marginalisées • Un comité de village risque de désigner les bénéficiaires en fonction de leur vulnérabilité à long terme plutôt que de leurs besoins immédiats
	Classement en fonction de la santé ou du bien-être directement avec les membres de la communauté (basé sur des critères définis par la communauté)	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de tensions si ce n'est pas fait correctement
Auto-ciblage	Les individus ou les ménages prennent eux-mêmes l'initiative de s'inscrire au programme	<ul style="list-style-type: none"> • Risque que seuls ceux qui s'inscrivent en premier bénéficient du programme • Risque que les personnes confinées chez elles, les personnes âgées, etc. soient dans l'impossibilité de s'inscrire et soient exclues

Source : d'après les Lignes directrices du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires (2008)

Lors de l'élaboration de la méthode la plus appropriée à la situation, il convient de garder à l'esprit les considérations suivantes :

Facteurs à prendre en compte dans le ciblage

- Valeurs de la communauté : comprendre la vision qu'a la communauté touchée non seulement de la vulnérabilité, mais aussi du ciblage. Le concept de ciblage sera acceptable dans certaines communautés, mais peut-être pas dans d'autres.
- Relations communautaires pouvant conduire à une exclusion délibérée : la boîte à outils « Évaluation de la vulnérabilité et des capacités » fournit des informations utiles sur l'utilisation de l'« Initiative pour une meilleure conception des programmes » aux fins d'évaluer quels genres de facteurs divisent ou lient les membres d'une communauté. Ces informations peuvent sous-tendre la réflexion sur la meilleure façon de fournir l'assistance pour faire en sorte qu'elle unisse plus fortement les membres de la communauté plutôt que de les diviser.
- Dynamique interne des ménages : les membres d'un même ménage n'ont pas tous le même niveau de vulnérabilité et peuvent avoir besoin d'une assistance ciblée. Les relations entre les membres d'une famille sont souvent déterminées par la culture, en fonction de facteurs tels que l'âge, le sexe et l'appartenance ethnique, et pas nécessairement de la vulnérabilité.
- Sources des données pour les listes de bénéficiaires : lorsqu'elles proviennent du gouvernement, d'une administration locale ou de dirigeants communautaires locaux, elles doivent être recoupées avec les listes de bénéficiaires d'autres organismes (pour éviter tout double emploi) et vérifiées auprès de la communauté touchée. On peut utiliser des mécanismes publics pour procéder à la vérification (par exemple réunions de groupe, panneaux d'affichage, messages à la radio, etc.) et établir une procédure de réclamation, en gardant à l'esprit que dans certaines situations il peut être délicat de rendre publics des détails sur les bénéficiaires.
- Relations avec les communautés voisines et communautés hôtes : il est important de prendre en compte leur niveau de vulnérabilité par rapport à celui de la population touchée par la catastrophe. Les services communautaires, tels que l'approvisionnement en eau, l'assainissement, la promotion de l'hygiène et la santé et les premiers secours à base communautaire bénéficient à une plus grande partie de la population et peuvent donc servir à renforcer les liens entre les ménages qui reçoivent une assistance et ceux qui n'en reçoivent pas.
- Ciblage visant à répondre à un besoin chronique : les versements d'aide sociale aux personnes âgées ou handicapées peuvent constituer une mesure de relèvement à court terme en attendant le rétablissement des mécanismes de protection sociale de l'État, des administrations locales et de la communauté, mais ils ne sont pas viables à long terme si de tels mécanismes n'existaient pas auparavant. Il peut y avoir une exception toutefois, dans des situations de crise chronique où la fourniture d'assistance humanitaire, y compris alimentaire, est normale. Les Lignes directrices du Mouvement

international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge sur les programmes de transferts monétaires donnent plus d'informations sur ce sujet.

- Ciblage en milieu urbain : ce ciblage exige davantage de contacts avec les responsables par l'intermédiaire des structures sociales et religieuses et de fournisseurs de services publics locaux (centres de santé, programmes d'éducation et de formation). S'il est utile de diviser la zone en unités plus petites pour l'évaluation initiale et l'assistance, il faudra néanmoins une certaine participation communautaire pour vérifier les bénéficiaires identifiés. Un moyen efficace consiste à avoir davantage recours à des systèmes de communication publics tels que les radios et le téléphone pour informer les gens de ce à quoi ils ont droit et les tenir au courant.

Le ciblage est une composante essentielle des programmes de relèvement. Une fois définie la zone géographique où se déroulera l'intervention, il faudra veiller à la participation de la communauté au ciblage des bénéficiaires afin que ceux-ci aient accès aux programmes de soutien les plus appropriés si l'on veut que les objectifs de relèvement soient atteints. Le ciblage en vue du relèvement précoce doit utiliser des groupes faciles à identifier et être plus simple que le ciblage effectué pour des activités de relèvement à plus long terme, qui peut exiger des processus d'analyse et de sélection plus approfondis de la part de la communauté.

4.3 Étape 2: planification et conception

Étape 2 Contenu :

- Définition des objectifs
- Mobilisation des ressources humaines et financières
- Planification du suivi, de l'évaluation et du compte rendu, et choix des indicateurs
- Élaboration d'une stratégie de transition et de retrait
- Mesures visant à assurer la redevabilité, y compris la communication avec les bénéficiaires

Produits :

- **Plan d'action du programme** fondé sur l'analyse de la situation, l'évaluation initiale détaillée et l'analyse des options d'intervention, guidé par la stratégie opérationnelle et accompagné des éléments suivants :
 - cadre logique
 - mécanismes de ciblage
 - plan et calendrier des activités

- stratégie de retrait et de transition claire et argumentée
- participation des parties prenantes
- plan de soutien du programme, avec services d'appui (sécurité, RH, logistique, informatique, communications, collecte de fonds, finances, coordination au sein du Mouvement)

Une fois achevées l'évaluation détaillée sur le terrain et son analyse, il est utile de mettre à jour la stratégie opérationnelle et le plan d'action, qui décrit la stratégie de relèvement et les détails de mise en œuvre associés.

Un plan d'action est un outil qui exige un processus de planification rapide mais néanmoins rigoureux. Il faut garder à l'esprit que la situation évoluera au cours de la mise en œuvre et qu'il pourra s'avérer nécessaire de réviser les plans et budgets le moment venu. Un plan d'action devrait comprendre :

- un cadre logique assorti d'objectifs de relèvement clairement définis précisant les résultats désirés, les activités à déployer pour les atteindre et les indicateurs par rapport auxquels mesurer les progrès accomplis ;
- un plan de travail/calendrier des activités indiquant quand les activités seront réalisées, par qui et avec quelles ressources ;
- un plan d'achats indiquant quand il faudra acquérir les fournitures, les matériaux et les services requis ;
- un budget et une fiche de suivi budgétaire mettant en évidence tout écart entre les dépenses planifiées et les dépenses effectives, afin qu'il soit possible de se rendre compte des problèmes de gestion du programme ;
- un plan de suivi et d'évaluation définissant les exigences relatives aux données de référence initiales, à la collecte et l'analyse de données ainsi qu'aux étapes de l'examen et de l'évaluation.

Définition des objectifs

Le Manuel d'orientation de la Fédération internationale pour la planification de projets/programmes donne des informations complètes sur le processus de définition des objectifs et de conception de programmes qui aboutiront aux résultats vus pour la communauté touchée. Il présente les étapes de la planification comme consistant à :

- définir les réalisations
- définir les produits requis pour chaque réalisation
- déterminer les activités requises
- déterminer les apports et ressources nécessaires pour entreprendre ces activités

Dans tous ces contextes, le relèvement est d'autant plus efficace s'il s'accompagne d'un programme à plus long terme visant à réduire plus radicalement l'impact des catastrophes cycliques.

Formuler des objectifs intégrant différents secteurs

L'arbre des problèmes⁴ est l'outil le plus utile pour la définition d'objectifs. Le processus d'évaluation initiale et d'analyse en vue du programme de relèvement devrait permettre de déterminer comment les interventions combinées des différents secteurs peuvent, globalement, avoir un plus grand impact sur les problèmes recensés. Une approche sectorielle intégrée produit le résultat escompté tout en maintenant des réalisations spécifiques à chaque secteur. L'annexe 4 présente des exemples de la façon dont les différents secteurs peuvent être intégrés pour un programme de relèvement précoce ou de relèvement.

Conseils pour l'intégration de différents secteurs	À faire	À ne pas faire
Avoir une perspective holistique	Réfléchissez à la combinaison de modes d'assistance qui aide le mieux la population dans son processus de relèvement.	Ne vous limitez pas aux données d'évaluation spécifiques à votre secteur si cela vous empêche de procéder à une analyse plus globale des besoins.
Combiner les secteurs	Recensez les vulnérabilités auxquelles il est réalistement possible de remédier par des interventions sectorielles intégrées.	N'établissez pas de programmes dotés d'objectifs qui ne puissent pas être réalisés dans les délais impartis au relèvement.

Renforcer les secours dans le cadre du relèvement précoce

L'approche du relèvement précoce vise à renforcer les opérations de secours en prenant des mesures pour compléter et consolider les réalisations relevant des secours. Les objectifs et les activités de relèvement précoce peuvent aussi créer les conditions qui permettront de mener des activités de relèvement à plus long terme. Tous ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, accessibles et limités dans le temps (SMART). Le tableau 7 en donne quelques exemples.

⁴ Voir le manuel d'orientation *Planification de projet/programme de la Fédération internationale*, pages 23-25.

Tableau 7. Exemples d'objectifs d'interventions de relèvement précoce et de secours, par secteur

Objectif de l'opération de secours : les besoins alimentaires immédiats de la population cible sont satisfaits au moyen de transferts monétaires là où les marchés fonctionnent.

Objectif du programme de relèvement précoce : des activités du type argent contre travail permettent de nettoyer les canaux, y compris les canaux d'irrigation.

Le programme de relèvement précoce fournit aux ménages un revenu supplémentaire avec lequel ils peuvent acheter plus de nourriture, rembourser des dettes ou pourvoir à d'autres besoins du ménage, de sorte que l'aide monétaire du programme de secours puisse servir, comme prévu, à répondre aux besoins alimentaires essentiels. Le nettoyage des canaux prépare le terrain pour la reprise de la production alimentaire.

Objectif de l'opération de secours : une assistance sous forme d'abris d'urgence est fournie à la population cible.

Objectif du programme de relèvement précoce : des séances de formation sur les fondamentaux de la sécurité des logements et de l'habitat sont organisées pour les communautés cibles (des logements de transition sont fournis à la population cible jusqu'à ce que des solutions permanentes aient été réalisées).

Le programme de relèvement précoce fournit à la population touchée de meilleurs logements et la sensibilise aux problèmes relatifs au logement et à l'habitat. Ceci peut avoir d'autres résultats positifs, notamment rassurer la population cible sur le fait que l'hébergement d'urgence est temporaire et que des solutions permanentes sont en cours de réalisation.

Objectif de l'opération de secours : la population cible bénéficie d'une prise en charge médicale immédiate des blessures et des maladies qui est conforme aux standards SPHÈRE.

Objectif du programme de relèvement précoce : des volontaires formés à cet effet mènent des activités communautaires de soutien psychosocial.

Le programme de relèvement précoce renforce la motivation de la communauté, qui, par conséquent, s'implique plus dans son propre relèvement, et le nombre de personnes participant à des activités communautaires augmente.

Objectif de l'opération de secours : la population cible bénéficie d'un approvisionnement en eau potable conforme aux standards SPHÈRE et OMS en termes de qualité et de quantité.

Objectif du programme de relèvement précoce : les sources communautaires d'approvisionnement en eau sont remises en état dans le cadre de projets communautaires, et toute la population bénéficie d'activités de promotion de l'hygiène.

La promotion de l'hygiène s'inscrit dans les réalisations des programmes de secours et de relèvement précoce. Une communauté bien informée et des pratiques sûres en matière d'assainissement réduisent les risques. La promotion de l'hygiène est effectuée par les membres de la communauté et ouvre la voie au rétablissement d'un approvisionnement en eau géré par la communauté.

Objectif de l'opération de secours : la population reçoit une information adéquate sur l'intervention et les moyens de réduire les risques.

Objectif du programme de relèvement précoce : des mesures de réduction des risques sont incorporées dans les programmes d'intervention en cas de catastrophe.

Mobilisation de ressources humaines, financières et logistiques

Planification des ressources humaines

Il est indispensable de recruter et de déployer en temps utile les ressources humaines nécessaires si l'on veut réduire les délais de mise en œuvre des programmes de relèvement. Cela est particulièrement vrai des activités de relèvement précoce qui doivent être menées parallèlement à l'opération de secours. Les responsables de la gestion devraient pouvoir regrouper les composantes sectorielles du programme de relèvement sous un même programme global et, lorsque c'est possible, veiller à ce que celui-ci prenne en compte toutes les priorités des partenaires au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de la façon qui correspond le mieux aux attentes de la Société nationale hôte.

Planification des ressources financières

La mobilisation de fonds pour la mise en œuvre du programme est d'une importance cruciale. Étant donné la procédure de collecte de fonds qui est appliquée au sein de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, on ne sait pas toujours au début d'une opération de relèvement de quels fonds on disposera en temps utile. Cela rend difficile toute planification détaillée. Il est essentiel d'établir un budget échelonné aussi précis que possible une fois que le programme est planifié, pour faire en sorte que les ressources financières soient mobilisées et utilisées en temps voulu et efficacement. Le tableau 8 présente quelques-uns des aspects négatifs et positifs d'une mise en œuvre progressive du programme en fonction des ressources disponibles. Ces éléments doivent être pris en considération pendant la phase de planification.

Tableau 8. Options de programmes lorsque le financement n'est pas certain

Options pour une mise en œuvre progressive du programme	Aspects positifs	Aspects négatifs	Conclusion
Géographiques : élargir progressivement votre zone	Option qui réduit le risque de trop s'engager dans une	Peut signifier des retards importants pour les	Généralement l'option la plus sûre, car elle

géographique d'opération à mesure que les fonds deviennent disponibles.	zone et de ne pas pouvoir répondre aux attentes de la communauté touchée et d'autres parties prenantes essentielles.	communautés touchées qui ont besoin d'aide le plus vite possible. Les Sociétés nationales et les parties prenantes peuvent rendre ces modalités difficiles à appliquer.	n'implique pas de compromis sur la qualité ni sur la nature intégrée d'un programme de relèvement précoce.
Sectorielles : Réduire le nombre de secteurs qui seront couverts dans chaque communauté afin que les fonds nécessaires puissent être alloués.	Option qui permet au secteur le plus touché d'avoir la priorité.	Ne traite pas l'ensemble de la situation de la communauté touchée et ne réussit vraiment que là où d'autres institutions peuvent combler les lacunes.	À utiliser en dernier recours sauf si d'autres institutions sont déjà présentes ou sont prêtes à apporter un complément aux activités de la Fédération.
Quantité vs. qualité : Répartir les ressources plus largement afin d'atteindre un plus grand nombre de personnes, mais mener moins d'activités dans chaque domaine.	Option qui permet d'atteindre une plus grande partie de la population sinistrée, avec un ensemble de mesures d'assistance plus restreint.	Il peut s'avérer impossible de réaligner les objectifs du programme, l'ensemble de mesures d'assistance étant limité.	Nécessite que l'on revoie les objectifs du programme afin de limiter les attentes quant à ce qui peut être réalisé.

Dans certains cas, le financement disponible peut être considérable, ce qui ne va pas non plus sans problèmes, notamment :

- le fait que les parties prenantes attendent des résultats rapides à grande échelle ;
- la tentation de planifier des programmes de relèvement trop ambitieux ou trop complexes ;
- le risque de rester vagues et de prévoir un calendrier trop large pour la mise en œuvre parce que des ressources sont disponibles.

Que l'on dispose d'un financement limité ou d'un financement important, le programme sera mis en œuvre plus facilement si un budget échelonné précis est établi dès le début. Cela permet de s'appuyer sur une base solide pour savoir quel volume de fonds est nécessaire et quand on en aura besoin. Échelonner le budget (indiquer la structure de dépenses prévue pour chaque trimestre) est un moyen utile de suivre

les progrès accomplis dans la mise en œuvre du programme. Il s'agit de :

- définir quelles activités seront réalisées ;
- définir qui participera à ces activités et pendant combien de temps ;
- définir quand et où se dérouleront ces activités ;
- définir quel sera le coût de chaque activité (coût unitaire) ;
- décider où se fera l'approvisionnement (source des fournitures) ;
- décider des mécanismes d'exécution des transferts de fonds les plus appropriés et adaptables ;
- vérifier les prix du marché pour les marchandises essentielles ;
- élaborer un plan de travail détaillé précisant la séquence des activités et les fonds nécessaires ;
- prendre en considération tous les coûts, y compris les frais administratifs cachés ;
- modifier le plan de travail lorsque la mise en œuvre du programme commence.

Planification du suivi⁵ et de l'évaluation

Dans les programmes de relèvement, le suivi et l'évaluation jouent un rôle important en ce qu'ils permettent de s'assurer que le programme est exécuté conformément aux Principes fondamentaux et aux modalités de travail applicables au relèvement qui sont examinées dans des sections précédentes de ce guide.

Définition

Suivi – consiste à collecter et à analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis et vérifier leur conformité avec les normes en vigueur. Il permet d'identifier les tendances et les schémas qui se dessinent, d'adapter les stratégies en conséquence, et de guider la prise de décisions de façon à assurer le bon déroulement et l'efficacité du projet.

Source : d'après le Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)

Évaluation – une appréciation qui vise à identifier les effets de ce qui a été réalisé, qui s'interroge à leur sujet et en estime la valeur. « Une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les

5 Cette section utilise des informations provenant de deux publications de la Fédération internationale, le Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes et Le suivi et l'évaluation en bref, ainsi que du document de référence de la Croix-Rouge britannique sur le relèvement.

leçons de l'expérience dans le processus de décision des bénéficiaires et des bailleurs de fonds.» (OCDE/CAD 2002).

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)*

Exemple : la Croix-Rouge de Sri Lanka et la Croix-Rouge britannique ont procédé à une évaluation initiale de référence à caractère participatif dans les communautés touchées par le tsunami de 2004. Cette appréciation, qui était fondée sur les « groupes de richesse » recensés parmi les membres de la communauté en fonction des biens que possédaient ceux-ci, a eu lieu au début du programme de relèvement. Les groupes de richesse ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation à la fin du programme pour voir si leur composition avait changé. Les membres des groupes les plus pauvres se retrouvaient dans des groupes de richesse d'un niveau plus élevé, apparemment grâce au programme mais aussi à d'autres facteurs. S'il est difficile d'attribuer ce changement entièrement au programme des deux Sociétés nationales, on a néanmoins estimé que le programme avait eu un impact.

Choix des indicateurs

Le manuel d'orientation de la Fédération internationale intitulé *Planification de projet/programme* explique, étape par étape, comment définir des indicateurs pour la réalisation des objectifs et comment les transformer en cibles. Ceci devrait avoir lieu lors de la définition des objectifs et l'élaboration du cadre logique. Toutes les données collectées aux fins du suivi et de l'évaluation devraient être ventilées par sexe et par âge.

Définitions

Indicateur – une unité de mesure qui permet de savoir si des progrès ont été accomplis dans la réalisation des résultats escomptés (objectifs). Par exemple, le nombre de personnes ayant bénéficié d'un logement de transition est un indicateur. Des indicateurs peuvent être définis pour la finalité, les réalisations, les produits et les activités.

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)*

Cible – lorsqu'elle est utilisée dans le suivi des indicateurs, une cible est le niveau envisagé (quantitativement) pour considérer que l'indicateur est atteint.

Source: *Guide pour le suivi et l'évaluation de projets/programmes, Fédération internationale (2011)*

Conseils pour le choix des indicateurs	À faire	À ne pas faire
Utiliser des méthodes participatives	Définir et suivre les indicateurs avec la communauté touchée, car ses membres sont les plus aptes à évaluer dans quelle mesure le programme réussit à les aider à se relever.	Se limiter à des indicateurs quantitatifs si la communauté exprime le besoin d'avoir aussi des indicateurs qualitatifs.
Définir des indicateurs de retrait et de transition	Définir assez tôt des indicateurs pour le retrait du programme.	Craindre de modifier les indicateurs si le contexte change.

Exemples d'indicateurs standard démontrant que des progrès ont été réalisés sur la voie du relèvement

- Les membres de la communauté ont cessé de vendre les biens qui leur restaient.
- Le taux de migration pour trouver du travail a ralenti, ou l'on assiste à un retour de membres de la communauté visant des activités agricoles ou un emploi.
- Les membres de la communauté consomment des aliments plus variés.
- Ils déclarent avoir plus de revenu disponible et le dépenser en achats plus variés.

Analyse des informations issues du suivi

L'analyse des progrès accomplis s'appuie sur les informations issues du suivi pour examiner ce qui a été fait et voir dans quelle mesure cela correspond au plan de travail/calendrier des activités figurant dans le plan d'action ainsi qu'au budget échelonné. Elle constitue un élément essentiel du suivi. On peut l'effectuer de façon formelle en utilisant les réunions d'examen mensuelles (souvent combinées avec une réunion d'examen du budget) pour analyser les données collectées, ou d'une façon plus informelle au fur et à mesure de la collecte de données.

Questions à se poser lors de l'analyse des données de suivi

- Des tendances ou des groupes se dessinent-ils dans les données ? Si oui, pourquoi ?
- Y a-t-il des similitudes entre les tendances constatées dans différents ensembles de données ? Si oui, pourquoi ?

- Les informations nous montrent-elles ce que nous nous attendions à voir (les résultats escomptés du cadre logique)? Si tel n'est pas le cas, pourquoi? Y a-t-il quelque chose de surprenant et, si oui, pourquoi?
- En comparant les progrès aux plans, constate-t-on des écarts par rapport aux objectifs visés? Si oui, pourquoi? Cela peut-il être rectifié, ou faut-il actualiser les plans?
- Constate-t-on des changements dans les hypothèses ou dans les risques surveillés et identifiés? Si oui, pourquoi? Le projet doit-il être adapté en conséquence?
- Des informations ou une analyse supplémentaires sont-elles nécessaires pour y voir plus clair?

Évaluation

Les programmes de relèvement se prêtent à de nombreux types d'évaluation, qui permettent utilement de se rendre compte si l'approche du relèvement a été utilisée et si elle est efficace ou pas. Il existe différents types d'évaluation, notamment :

- l'évaluation en temps réel (pendant l'opération, lorsque les décisions sont prises)
- l'évaluation à mi-parcours
- l'évaluation rétrospective à la fin de l'opération
- l'évaluation de l'impact à plus long terme, plusieurs mois ou années après l'opération.

4.4 Étape 3: mise en œuvre

Étape 3 Contenu :

- Élaboration d'un plan de travail/calendrier des activités
- Transition, retrait et durabilité
- Renforcement du développement organisationnel de la Société nationale
- Redevabilité, y compris communication avec les bénéficiaires.

Produits :

→ Outils de planification du programme

- données de référence initiales et produits du suivi, de l'évaluation et du compte rendu
- plan de travail/calendrier des activités précisant les produits mensuels
- plan de développement organisationnel de la Société nationale
- évaluation à mi-parcours pour adapter le programme selon les besoins

Cette section traite des aspects quotidiens de la mise en œuvre d'un programme de relèvement. Il est probable que certaines informations doivent encore être recueillies ou mises à jour au moment de la mise en œuvre. Soyez prêts à adapter le plan de travail/calendrier des activités et d'autres calendriers, car les situations d'intervention lors de catastrophes sont dynamiques : de nouvelles informations se font jour, ou la situation change. Tenez-en compte dans le plan de suivi. Cela peut supposer un complément de formation et de soutien pour les volontaires et les employés qui effectuent le travail. Cela peut aussi signifier que des changements doivent être apportés à la conception du programme si des erreurs graves ont été commises.

- Passez en revue régulièrement le plan de travail (quotidiennement et une fois par semaine pour commencer), afin de suivre les progrès accomplis.
- Apportez des modifications si nécessaire.
- Associez la communauté touchée à l'évaluation des progrès.
- Faites participer des responsables techniques et des gestionnaires de la Société nationale et de la Fédération internationale à l'évaluation de l'avancement du programme.

Élaboration d'un plan de travail

Le plan de travail – ou calendrier des activités – précise les principales activités qu'exige l'exécution du programme pendant tout son déroulement. Nombre d'entre elles sont des activités répétitives qui doivent être maintenues pendant toute la durée du programme. On peut les inscrire dans un diagramme de Gantt quotidien ou hebdomadaire pour s'assurer de ne rien oublier d'important. Par exemple, il est essentiel que le processus d'approvisionnement commence le plus tôt possible, en particulier si une approbation technique est requise dans les bureaux de zone selon les procédures de la Fédération internationale, ou s'il s'agit d'achats internationaux, ce qui peut signifier qu'il faudra plus de temps aux marchandises pour arriver.

La meilleure façon de disposer d'un plan solide pour la mise en œuvre du programme au quotidien est de réunir régulièrement (une fois par semaine) le personnel des services participant au programme – représentants de la logistique, des finances et des ressources humaines – avec des responsables techniques de la Société nationale et de la Fédération pour planifier et évaluer le programme en cours.

Transition, retrait et durabilité

Cette section examine les questions qui se posent lorsqu'un programme touche à sa fin. La phase de planification et de conception comporte un volet consistant à définir une stratégie de retrait appropriée, mais c'est pendant la phase de mise en œuvre que l'on procède à une planification plus précise de la façon de réduire progressivement ou de développer le programme.

Le retrait intervient généralement lorsque les activités du programme sont terminées. Il peut intervenir prématurément pour des raisons de sécurité, ou dans des circonstances exceptionnelles en raison de problèmes de mise en œuvre. La transition signifie que l'on décide de transférer le programme à une autre entité. Dans tous les cas, la communauté doit être tenue au courant.

Définitions

Transition et retrait – dans notre contexte, cette expression fait référence à la clôture d'un programme ou d'un volet d'un programme ou à la fermeture d'une structure organisationnelle suite à la réduction des activités de relèvement. Ce processus peut prendre différentes formes, dont les trois principales sont :

1. le maintien d'une présence dans la communauté (réduction progressive) ;
2. la passation des relations établies et des activités menées dans la communauté à un partenaire appartenant ou non au Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (transfert) ;
3. la sortie sans maintien d'une présence dans la communauté (retrait).

Il existe diverses options en matière de transition et de retrait, qui dépendent du contexte et du type de soutien continu qui peut être nécessaire. Dans certains cas, le transfert à une section de la Société nationale sera la meilleure formule, surtout dans des domaines essentiels tels que la santé communautaire, l'approvisionnement en eau, l'assainissement et la promotion de l'hygiène et la gestion des catastrophes – préparation et intervention. Le tableau ci-dessous passe en revue des aspects des programmes de relèvement qui peuvent mériter une attention spéciale lorsqu'il s'agit de décider qui a la capacité de reprendre un programme de relèvement existant.

Tableau 9. Éléments importants à prendre en compte lors de la planification du retrait/de la transition

Plan de développement organisationnel de la Société nationale	<p>Ceci fait référence soit aux changements qui peuvent devoir intervenir alors que le programme se termine, soit aux changements qui ont résulté du programme de relèvement précoce et que la Société nationale souhaiterait voir durer. S'y préparer exigera la capacité de visualiser ce en quoi devrait consister la future structure, la manière dont elle peut être gérée et maintenue, comment ces changements seront communiqués dans l'ensemble de l'organisation ainsi qu'à tous ses membres et comment les ressources seront mobilisées pour les assumer.</p>
	<p><i>Au début de l'opération de relèvement précoce, il faudra procéder à une analyse stratégique pour déterminer l'orientation de la croissance organisationnelle de la Société nationale. Ceci devra être suivi d'une planification détaillée concernant le renforcement de capacités requis pour réaliser cette croissance et les activités nécessaires pour la maintenir. Il est important que ce processus se fonde sur des évaluations réalistes des ressources probables à plus long terme.</i></p>

Conséquences de la transition et du retrait en termes de ressources humaines

Il s'agit de la réduction de l'effectif d'employés et de volontaires qui peut s'avérer nécessaire à la fin du programme, et à la façon dont on la gèrera pour en faire un processus aussi positif que possible. Il peut aussi s'agir de la gestion et du maintien d'un effectif de volontaires plus important au sein de la Société nationale en raison d'un accroissement des activités.

La planification des ressources humaines devra prévoir le renforcement des capacités des employés et des volontaires pendant toute la durée du programme. Il faudra aussi, vers la fin de la phase de retrait/réduction progressive/transfert, s'assurer que les responsabilités contractuelles ont été honorées, que les employés et les volontaires ont été valorisés et soutenus, et qu'ils sont encouragés à chercher des possibilités d'emploi ou de volontariat pour l'avenir. Un aussi grand nombre d'entre eux que possible devraient être fidélisés comme membres et sympathisants de la Société nationale même s'ils ne peuvent pas toujours y exercer une activité.

Implications financières de la transition et du retrait

Il s'agit essentiellement d'évaluer le passif financier, de déterminer si des mesures spéciales doivent être prises ou non, et quelles obligations contractuelles subsistent éventuellement en raison d'engagements pris au cours du programme de relèvement précoce.

Conséquences administratives et logistiques de la transition et du retrait

Ceci concerne la liquidation des contrats de location temporaires (entrepôts, bureaux et logements), des contrats de transport et des actifs conformément aux exigences des donateurs et aux procédures de la Société nationale et de la Fédération internationale, l'enregistrement et l'archivage de la documentation et le stockage en toute sécurité du contenu des bases de données.

Il faudrait déterminer assez rapidement les principales possibilités de gestion des connaissances, ainsi que des procédures simples pour mettre en œuvre cette gestion. Cela permettrait d'établir un système de classement électronique normalisé et commun et d'appliquer dès le début de bonnes pratiques de gestion des connaissances. On économiserait ainsi beaucoup de temps à un stade ultérieur du programme, lors de l'archivage de la documentation.

Implications de la transition et du retrait en matière de communication et de compte rendu

Ceci concerne la communication avec toutes les parties prenantes sur la clôture et le respect des obligations de compte rendu, selon les besoins.

Ceci peut exiger la rédaction d'une feuille de questions et réponses, ainsi que l'établissement de la documentation nécessaire pour montrer ce qu'a permis de réaliser le programme. Il peut être particulièrement important de réunir des études de cas pendant la phase de retrait/réduction progressive/transfert.

Enseignements
à tirer

Ceci fait référence à une série d'activités visant à enregistrer les enseignements à tirer à la fin d'un programme. Ceux-ci seront incorporés dans le système de suivi et d'évaluation mais sont évoqués ici pour souligner qu'il est important d'allouer du temps et des ressources à ce processus et de l'intégrer dans le plan de retrait/ réduction progressive/transfert.

Lorsque vous examinez ces éléments, tenez compte de la mesure dans laquelle la Société nationale et la Fédération internationale ont dû revoir à la hausse leurs dimensions et leurs structures pour l'intervention de relèvement. S'il a fallu procéder à une expansion considérable des sections existantes ou du siège, ou créer des structures supplémentaires au niveau provincial ou local, prenez en compte le temps qu'il faudra pour ramener ces structures à leur état antérieur à la catastrophe, ou ce qu'il faudra prévoir pour maintenir une structure renforcée en termes de développement organisationnel de la Société nationale. Voir l'annexe 5 pour plus de détails sur le retrait et la transition en fonction des secteurs. Dans tous les cas, pour que le retrait et la transition garantissent un maximum de durabilité aux réalisations d'un programme, il faudra :

- communiquer à temps vos plans et votre stratégie de retrait;
- faire attention aux termes que vous employez lorsque vous discutez des plans de retrait;
- préparer la communauté au retrait;
- préparer la Société nationale au retrait;
- allouer du temps et des ressources financières aux activités de retrait;
- prévoir du temps pour la passation de programmes à d'autres organisations;
- élaborer dès le début un plan de réduction progressive des activités et l'adapter tout au long du programme de relèvement;
- commencer le processus de clôture au moins trois mois avant la date de fin du programme;
- mettre au point la fermeture définitive des bureaux, le règlement des engagements contractuels, etc. pendant le mois précédant la date de fin du programme;
- accorder une attention particulière aux enseignements à tirer pendant les six derniers mois du programme;
- prendre des dispositions pour qu'une évaluation ait lieu après la clôture du programme.

La durabilité des réalisations d'un programme dépendra de leur pertinence par rapport au contexte et aux priorités de la communauté touchée. Le but visé, dans un programme de relèvement, est d'aider la population à se relever en la faisant participer activement. Il faudra discuter avec les communautés pour savoir si les stratégies de relèvement qu'ils préfèrent contribuent ou non à renforcer leur résilience

future. Dans certains cas, des problèmes tels que la dégradation de l'environnement peuvent ne pas être considérés comme des préoccupations immédiates pour les personnes qui se relèvent d'une catastrophe. Les programmes de relèvement devraient viser à la mise en place de solutions durables qui continuent d'avoir un impact après la clôture du programme, notamment une amélioration des pratiques ou une meilleure connaissance des facteurs susceptibles d'influer sur la vulnérabilité future. Il est important de discuter de ces questions avec la communauté.

Résumé des conclusions

- ✓ L'approche du relèvement peut être appliquée à tous les stades du cycle du programme. L'évaluation initiale détaillée et son analyse serviront de base à la conception du programme.
- ✓ Deux étapes essentielles : la première consiste à élaborer une stratégie opérationnelle qui rende compte de la réflexion stratégique, ou à mettre à jour une stratégie opérationnelle existante ; la seconde, à se doter d'un plan d'action décrivant comment les objectifs du programme seront atteints.
- ✓ Le plan d'action est un outil standard de l'ensemble de la Fédération internationale qui décrit ce qui sera fait et comment ce sera réalisé, y compris tous les services d'appui nécessaires. La gestion des risques doit y être intégrée. Les Sociétés nationales peuvent incorporer la réflexion qui sous-tend le plan d'action dans leurs propres modèles de planification.
- ✓ Il est utile d'y adjoindre un plan de travail précisant un calendrier réaliste pour la réalisation des activités du programme, car cela permet de veiller à ce que la dynamique de la communauté soit prise en compte et à ce que la planification temporelle reste réaliste.
- ✓ Établir également un plan de suivi et d'évaluation assorti d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs appropriés est un moyen utile d'évaluer les progrès accomplis dans le contexte opérationnel.
- ✓ La liste de contrôle de l'évaluation initiale figurant à l'annexe 3 peut d'abord servir à recueillir des informations pendant l'évaluation détaillée, puis être utilisée comme base de référence initiale (ou ensemble de données de référence initiales) pour le programme.
- ✓ La participation de la communauté joue un rôle déterminant dans la phase de mise en œuvre d'un programme de relèvement.
- ✓ La redevabilité envers les bénéficiaires commence à devenir spécifique au contexte au cours de la phase de mise en œuvre, à mesure que les communautés touchées par la catastrophe sont en contact avec le programme.



IFRC

Annexes

Annexe 1. Actions et résultats essentiels à la mise en œuvre de l'approche des programmes de relèvement

Considération stratégique	Action	Résultat
1. Intégration des Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans le programme	<p>Passer en revue les Principes avec l'équipe afin de se rappeler comment les Principes fondamentaux et les modes de travail peuvent être pertinents pour la planification. Déterminer comment ils pourraient devoir être appliqués dans le contexte.</p> <p>Prendre en considération les Principes dans vos processus de ciblage et dans la façon dont vous associez au programme la communauté sinistrée, ainsi que le personnel et les volontaires de la Société nationale.</p>	<p>Offre une bonne idée des problèmes particulièrement difficiles rencontrés dans le contexte de l'opération.</p> <p>Garantit que les différents programmes d'intervention possibles sont conformes aux principes essentiels.</p>
2. Intégration d'analyses systématiques dans le programme	<p>Élaborer un cadre analytique simple pour guider la planification opérationnelle. Ce cadre sera déterminé par une étude des données secondaires, une analyse de la réduction des risques à base communautaire avant la catastrophe et les évaluations des secours après la catastrophe. Il fournira une première image du contexte de la catastrophe et des capacités et vulnérabilités probables de la population touchée.</p>	<p>Cette analyse stratégique devrait donner lieu à des décisions relatives aux programmes à choisir – en fonction du lieu et du secteur – et aux différents types d'intervention possibles au vu des capacités et de l'ampleur des besoins. Cette analyse est documentée dans le cadre de référence du relèvement / la stratégie opérationnelle et devra être développée au fil des étapes d'appréciation détaillée et de planification.</p>
3. Intégration du renforcement de la résilience dans le programme	<p>Repérer les principaux facteurs qui renforcent ou affaiblissent la résilience des communautés touchées par une catastrophe et veiller à ce que votre aide au relèvement renforce la résilience plutôt que de l'affaiblir.</p>	<p>Offre un aperçu clair de toutes les interventions qui pourraient nuire à la résilience et garantit que le programme les évite.</p>

Considération stratégique	Action	Résultat
4. Incorporation de l'intégration sectorielle dans le programme	Rassembler les principales parties prenantes afin de convenir des objectifs généraux de l'opération et de la façon de mettre en pratique les Principes fondamentaux et les modes de travail.	La planification intégrée est un processus continu qui exige coordination et engagement. Elle permet d'obtenir de meilleurs résultats pour la communauté touchée en prenant en considération tous ses besoins et les éventuels liens qui existent entre eux.
5. Incorporation d'une analyse des questions transversales dans le programme	Comprendre quelle peut être l'importance des questions hommes-femmes, de diversité, de VIH et de sida, de conflits, de protection et d'environnement dans cette situation de catastrophe. Veiller à ce que tous les groupes de la population soient représentés et trianguler les informations obtenues avec d'autres afin d'éviter les résultats biaisés.	Ces réflexions devraient permettre de bien comprendre le rôle que jouent les questions hommes-femmes, de diversité, de VIH et de sida, de conflits et d'environnement dans le contexte en présence. Cette analyse devrait être incluse dans la stratégie opérationnelle et le plan d'action. Tous les rapports sectoriels devraient comprendre une analyse par secteur qui guide l'élaboration des programmes et les plans de mise en œuvre.
6. Incorporation d'approches innovantes de la gestion des catastrophes dans le programme	Étudier les avantages et désavantages spécifiques des nouveaux types d'intervention possibles lorsque vous fixez les objectifs. Utiliser des transferts monétaires lorsqu'ils contribueront efficacement à atteindre les objectifs des programmes et qu'ils sont privilégiés par la communauté touchée et la Société nationale.	Garantit un plus grand choix et une meilleure utilisation des ressources le cas échéant.

Considération stratégique	Action	Résultat
7. Incorporation d'une coordination renforcée dans le programme	Évaluer les diverses structures de coordination, internes et externes, et déterminer lesquelles doivent compter un représentant Croix-Rouge/Croissant-Rouge. Il s'agira notamment de structures de coordination des secours, mais pour le relèvement précoce, il faudra d'autres contacts. La plateforme du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge prendra des décisions relatives aux représentants sur la base du rôle d'auxiliaire de la Société nationale et de la stratégie opérationnelle, du plan d'action et des capacités internes en matière de coordination.	Une analyse de la structure de coordination en interne (au sein de la Fédération internationale) et en externe (au sein du secteur humanitaire et avec le gouvernement) garantira une meilleure utilisation des ressources et une réduction des doublons et des chevauchements et permettra de repérer les possibilités d'activités complémentaires le cas échéant.
8. Incorporation des ressources suffisantes dans le programme	Étudier les mesures de développement organisationnel requises pour mettre en œuvre l'opération. Prévoir l'extension et la contraction des ressources de façon à contribuer à la stratégie et aux plans à long terme de la Société nationale.	Cette analyse devrait mener à un consensus des parties prenantes au sujet des questions de développement organisationnel soulevées par l'opération de relèvement et permettre de prévoir comment y répondre durant la mise en œuvre de l'opération. Si elle est réalisée correctement, elle devrait contribuer à réduire les impacts négatifs d'un programme étendu sur la Société nationale hôte et à garantir que les gains en développement organisationnel issus de l'opération puissent être durables à long terme.
9. Incorporation du développement organisationnel de la Société nationale dans le programme		

Annexe 2. Listes de contrôle de la planification du relèvement

Contrôle : Évaluation et analyse

- ✓ On comprend l'ampleur de la catastrophe et son impact sur la communauté locale, ses structures sociales, les services et la population. Cette connaissance devrait être aussi détaillée que possible afin de pouvoir commencer à établir une base de référence.
- ✓ Le contexte de vulnérabilité avant et après la catastrophe est évalué – quelles personnes étaient plus vulnérables avant et de quelle façon la catastrophe les a-t-elle touchées ?
- ✓ Les capacités de la communauté touchée, ainsi que de la Société nationale, de la Fédération internationale et d'autres partenaires du Mouvement sont analysées.
- ✓ Les intérêts des parties prenantes et les dynamiques de la communauté qui pourraient être touchés par le ciblage ou la distribution de l'assistance sont recensés.
- ✓ L'assistance fournie à ce jour (par le Mouvement et d'autres organismes) produit un impact et les possibilités actuelles de renforcer les secours par des activités de relèvement précoce ont été définies. On a déterminé s'il reste des besoins essentiels à satisfaire ou non et quels autres besoins restent insatisfaits.
- ✓ Les activités de relèvement par secteur sont définies.
- ✓ Les questions transversales sont définies et la possibilité de les inclure est étudiée.

Contrôle : Évaluation des structures communautaires

- ✓ Représentation – Comment les représentants ont-ils intégré la structure, comment ont-ils été choisis et par qui ? Peuvent-ils être destitués et comment font-ils rapport à la communauté ?
- ✓ Expérience – Qu'a fait la structure auparavant ? A-t-elle les capacités de participer au programme maintenant ? Ses membres ont-ils du temps à y consacrer ?
- ✓ Capacités – Comment a-t-elle géré ses finances par le passé, quels systèmes et procédures possède-t-elle pour le faire ?
- ✓ Prise de décisions – Comment prend-elle ses décisions et au nom de qui ?
- ✓ Gestion des problèmes – Comment les problèmes sont-ils résolus ?

Contrôle : Questions hommes-femmes

- ✓ Recueillir des données sur l'âge, le sexe et la diversité de la population touchée durant l'évaluation à base communautaire du relèvement précoce.
- ✓ Réaliser des entretiens séparés avec un échantillon de femmes et d'hommes de la population sinistrée et comparer les deux séries de résultats lors de la planification de l'assistance au relèvement précoce.
- ✓ Garantir que les équipes d'évaluation et d'intervention sont équilibrées en termes de sexe et de diversité. Reconnaître que dans certaines cultures les femmes ne peuvent parler qu'avec des femmes.
- ✓ Veiller à ce que les procédures d'enregistrement et de distribution n'excluent pas accidentellement les femmes ou les groupes ou individus vulnérables ou marginalisés, par exemple les ménages ayant à leur tête une femme, les personnes handicapées ou les personnes transgenre. Ne répertoriez pas les bénéficiaires sur la seule base des chefs de famille masculins.
- ✓ Consultez et demandez régulièrement l'avis des hommes et des femmes pour garantir que le programme réponde aux besoins et soit adapté aux normes sociales et culturelles.
- ✓ S'assurer que les informations sur les secours et l'assistance répondent aux besoins des hommes et des femmes en santé reproductive, notamment en termes de protection contre le VIH et le sida et d'autres maladies sexuellement transmissibles.
- ✓ Inclure des conseils sur les violences conjugales et la prévention de l'alcoolisme lors de la fourniture d'un soutien psychosocial. Veiller à ce que ce soutien réponde aux besoins de certains hommes ayant besoin d'aide pour s'adapter à leur nouveau rôle, par ex. s'occuper des jeunes enfants après la disparition de leur épouse.
- ✓ Concevoir des abris d'urgence et transitoires et des services de soutien (toilettes, approvisionnement en eau, éclairage) conformes aux normes socioculturelles définies par les hommes et les femmes de la population sinistrée, et garder à l'esprit des considérations d'intimité et de sécurité.
- ✓ Repérer tout éventuel besoin de protéger les hommes et les femmes vulnérables, notamment issus des minorités ethniques, ainsi que les personnes âgées ou handicapées. Surveiller de près et promouvoir la sécurité de ces groupes, et faire rapport à ce sujet.

Contrôle : Définition des objectifs

- ✓ Les objectifs correspondent aux besoins de la population et reflètent ses priorités.
- ✓ Les objectifs sont conformes aux priorités de la Société nationale et de la Fédération internationale en termes de gestion des catastrophes.
- ✓ Les objectifs s'appuient sur une analyse des données de l'évaluation.
- ✓ Les objectifs sont fondés sur les diverses interventions possibles décrites dans les guides techniques.
- ✓ Les objectifs ont été définis en association avec la communauté sinistrée.
- ✓ Les objectifs ont été définis en association avec d'autres parties prenantes concernées.
- ✓ La définition des objectifs a pris en compte les individus (vulnérabilités), les ménages (besoins en moyens de subsistance), la communauté (fourniture de services, environnement et ressources naturelles) et les besoins de la zone (rétablissement des infrastructures).
- ✓ Les objectifs sont spécifiques, mesurables et réalisables.

Contrôle : Incorporation de la réduction des risques dans la définition des objectifs

- ✓ L'analyse des problèmes sur laquelle les objectifs sont fondés a-t-elle recensé les dangers qui menacent la communauté touchée ?
- ✓ A-t-elle déterminé qui sont probablement les personnes les plus exposées ?
- ✓ Des options d'intervention sectorielles ont-elles été incorporées dans cette analyse ? Par exemple, les options ont-elles tenu compte du changement que l'accès aux services a subi ou pourrait subir suite à une catastrophe à l'avenir, ou de la modification que l'accès de la population à ses biens de production a connue suite à la catastrophe et pourrait connaître en cas de future catastrophe ?
- ✓ Les mesures suggérées pour réduire les risques sont-elles réalistes au vu du calendrier de l'opération de relèvement précoce ?
- ✓ Si non, a-t-il été convenu de les poursuivre dans le cadre des activités à long terme de préparation aux catastrophes de la Société nationale ou un autre partenaire peut-il s'en charger à l'avenir ?

Contrôle : Incorporation des questions transversales dans la définition des objectifs

- ✓ Les activités choisies ont-elles donné à la population cible la possibilité d'y participer ?
- ✓ La communauté a-t-elle accepté le processus de sélection des bénéficiaires et a-t-elle accès à un mécanisme de plainte lui permettant d'exprimer ses préoccupations en cas de désaccord ?
- ✓ Les activités prévues impliquent-elles l'utilisation de ressources naturelles et comment les dommages liés à l'utilisation de ces ressources naturelles pour un programme de relèvement précoce ont-ils été évalués ?
- ✓ Comment les besoins spécifiques de différents groupes de la population ont-ils été pris en considération ?
- ✓ Quelles décisions ont été prises sur la façon de travailler avec des groupes qui peuvent être en conflit ? Une évaluation des différents besoins a-t-elle été prise en compte et les décisions en matière de ciblage la mettent-elles en balance avec l'importance de ne pas nuire aux relations entre les membres de la communauté ?

Contrôle : Ciblage

- ✓ Une décision est prise au sujet de l'importance que jouent les besoins de la population touchée dans la sélection des bénéficiaires et au sujet du type de relèvement précoce à fournir.
- ✓ La communauté et tous les groupes qui y sont représentés sont associés aux décisions relatives au ciblage.
- ✓ Les listes de bénéficiaires sont comparées avec d'autres (partenaires du Mouvement, autorités locales, ONG et organismes des Nations Unies) afin d'éviter les doublons.
- ✓ Les bénéficiaires sont contrôlés dès que possible afin de garantir que les listes soient toujours à jour, en particulier dans une situation d'urgence en évolution où le nombre de personnes touchées peut croître.
- ✓ Un certain degré de précision est défini, tout en reconnaissant qu'aucun mécanisme de ciblage n'est parfait. Si plus d'un certain pourcentage d'un échantillon aléatoire d'une liste est inexact, la liste sera révisée.
- ✓ Les éventuelles erreurs d'exclusion sont contrôlées – une vérification est effectuée avec la communauté par le biais d'un mécanisme lui permettant de donner son avis, afin de vérifier qu'aucune personne en détresse n'a été exclue.

Contrôle : Redevabilité

- ✓ Les informations transmises à la communauté sinistrée incluent-elles des données au sujet de ses droits et de la façon de déposer une réclamation ?
- ✓ Les informations transmises à la communauté sinistrée incluent-elles des résumés des éléments financiers du programme ?
- ✓ Les informations sont-elles fournies dans une langue et sous une forme que tous les membres de la communauté peuvent comprendre et utiliser ?
- ✓ Des représentants de la communauté sinistrée sont-ils associés à la prise de décisions relatives au programme ?
- ✓ La communauté sinistrée a-t-elle utilisé le mécanisme de plainte ?
- ✓ Les membres de la communauté sinistrée ont-ils reçu des retours d'information sur les changements apportés au programme suite à leurs plaintes ?

Contrôle : Suivi et évaluation

- ✓ Élaborer un plan de suivi et d'évaluation fondé sur les résultats attendus (objectifs) du programme de relèvement.
- ✓ Se concentrer uniquement sur un nombre restreint d'indicateurs de produits et de réalisations dans le plan.
- ✓ Associer la communauté sinistrée à l'élaboration des indicateurs et, s'il y a lieu, à la collecte de données sur les progrès du programme.
- ✓ Concevoir des processus de collecte et de gestion des données aussi simples que possible afin de garantir qu'ils soient utilisés.
- ✓ Veiller à ce que les rôles et les responsabilités définis dans le plan de suivi et d'évaluation soient clairs.
- ✓ Fournir une formation en matière de collecte de données aux volontaires, au personnel et aux membres de la communauté si nécessaire.
- ✓ Garantir que le temps nécessaire est consacré à l'analyse régulière des rapports de suivi des progrès.
- ✓ Communiquer les résultats aux bénéficiaires et aux autres parties prenantes, en évitant de ne les transmettre qu'à la hiérarchie.
- ✓ Lors de la planification d'une évaluation, une attention devrait être accordée aux questions suivantes : quel est le but exact de l'évaluation ? Qui devrait participer à sa mise en œuvre et quel sera son coût ? Quelles parties prenantes devraient être interrogées ? Quelles informations sont nécessaires pour différents publics ? Et quel est le meilleur moment, dans le projet, pour entreprendre une évaluation ?
- ✓ Réaliser une évaluation de référence au début du projet/programme et une évaluation finale à la fin, afin que les résultats puissent être enregistrés de façon systématique.

- ✓ S'assurer qu'un budget soit prévu pour le suivi et l'évaluation, notamment pour le personnel, les évaluations, les études de référence, les systèmes de suivi et l'évaluation.
- ✓ Les résultats du suivi, des examens et des évaluations devraient être incorporés dans la phase suivante du programme et communiqués aux parties prenantes.

Contrôle : Mobilisation de ressources humaines

- ✓ Définir rapidement les besoins en personnel, notamment le nombre de postes et le profil requis pour les pourvoir. Il peut être nécessaire de les communiquer avant d'avoir terminé le plan détaillé. Il faudra peut-être les ajuster par la suite, mais ces besoins doivent être définis au moment de déterminer si un programme de relèvement précoce est pertinent. Envisager de faire appel à une équipe à déploiement rapide pour le relèvement précoce (FERST) ou à d'autres capacités de renfort si les capacités nécessaires à court terme sont insuffisantes.
- ✓ Élaborer un cahier des charges et une structure hiérarchique claire pour chaque poste. Adapter les formats existants de la Société nationale et de la Fédération internationale.
- ✓ Élaborer un organigramme qui montre clairement quels sont les liens entre les diverses branches.
- ✓ Mettre en place un processus de sélection rapide et transparent qui permet de garantir que la bonne personne soit choisie pour chaque poste.

Contrôle : Veiller à ce que des critères reconnus à l'échelon international soient pris en considération pour le suivi et l'évaluation

- ✓ Efficacité : le programme atteint-il ses objectifs ?
- ✓ Approprié et adapté aux besoins des bénéficiaires : le programme est-il conçu en fonction des besoins de la population spécifique à secourir et tient-il compte des questions de sexe, de culture, etc. ?
- ✓ Couverture : le programme garantit-il que les personnes les plus vulnérables reçoivent une assistance appropriée et fondée sur les besoins ? L'ampleur de l'opération est-elle adaptée aux besoins ?
- ✓ Cohérence : le programme s'inscrit-il dans l'action humanitaire globale et est-il conforme aux politiques, notamment aux exigences des donateurs qui régissent cette intervention ?
- ✓ Connexion : le programme fait-il le lien entre le relèvement précoce et le relèvement à long terme, assurant la durabilité de ce processus ?
- ✓ Impact : le programme de relèvement précoce a-t-il apporté un changement significatif dans la vie des personnes sinistrées ?

- ✓ Efficience : les ressources ont-elles été utilisées de façon aussi efficiente que possible ?
- ✓ Redevabilité : le programme garantit-il la redevabilité vis-à-vis des donateurs et des bénéficiaires ?
- ✓ Enseignements : des enseignements tirés du programme peuvent-ils être appliqués ailleurs ?

Annexe 3: Liste de contrôle du processus d'évaluation détaillée ou d'évaluation du relèvement

Cette liste de contrôle vise à guider la conception du contenu et du processus d'une évaluation du relèvement. Elle devrait être utilisée avec les guides techniques et d'évaluation ci-dessous, qui présentent des questions sectorielles plus spécifiques et des conseils sur les méthodes permettant de rassembler des données. Cette liste de contrôle exige de s'en remettre à son jugement personnel pour déterminer lesquels parmi les aspects mentionnés ci-dessous sont les plus pertinents dans un contexte donné.

Une évaluation du relèvement vise à :

- intensifier les activités de secours aussi rapidement que possible ;
- définir et commencer à élaborer la base de référence à partir de laquelle aider la population à se relever ;
- convenir des objectifs prioritaires et des activités clés du plan d'action aussi rapidement que possible ;
- repérer les possibilités et les défis de la mise en œuvre du programme ;
- mettre en évidence les domaines ayant besoin d'un suivi supplémentaire.

Comme il s'agit d'une évaluation du relèvement, il peut être nécessaire de commencer à mettre en œuvre certains des objectifs ci-dessus dès que possible, notamment d'intensifier l'intervention de secours avant d'avoir finalisé d'autres domaines. Cependant, il convient de rester prudent, en particulier s'il semble probable qu'un ciblage plus précis de l'assistance peut être nécessaire ou que l'assistance risque d'être instrumentalisée à des fins politiques.

i. Préparation de l'évaluation

1. **Élaborer un plan de travail d'un mois pour mettre en œuvre l'évaluation**

Garantir que tous les chefs de file de secteurs sont inclus dans l'évaluation du relèvement, comprendre quel rôle ils joueront dans l'évaluation et comment les évaluations sectorielles sont liées à cette évaluation du relèvement.

2. **Convenir du cadre analytique à utiliser pour l'évaluation, sur la base des données secondaires et de l'analyse initiale**

Ce cadre devrait être aussi simple que possible mais refléter les principales différences parmi la population, notamment en termes d'ethnicité, de moyens de subsistance, d'abris et de situation géographique, si, du fait de ces différences, la catastrophe a provoqué ou pourrait provoquer des impacts de degrés divers.

3. Choisir les domaines à évaluer sur la base des données secondaires, indiquant où les besoins sont les plus importants et où l'assistance présente des lacunes

Il faut être conscient que dans une situation d'urgence de grande ampleur, il ne sera pas possible d'évaluer tous les domaines. Il faudra donc en tirer des échantillons en fonction du cadre analytique convenu pour l'évaluation. À ce stade, il sera sans doute plus utile de visiter quelques endroits dans une vaste zone que de réaliser une évaluation détaillée dans une zone restreinte, même s'il faudra passer plus de temps dans ces endroits pour effectuer une évaluation du relèvement que pour une évaluation des secours.

4. Veiller à ce que la sécurité, la logistique et l'administration soient suffisantes pour mettre en œuvre l'évaluation

Il peut s'agir d'intégrer une analyse rapide de la sécurité des endroits à visiter, d'élaborer des protocoles de sécurité supplémentaires, d'intégrer une sélection et une formation des volontaires en matière d'évaluation, de définir et de préparer des questions et des activités d'évaluation traduites, et de garantir que les équipes d'évaluation ont accès à suffisamment de moyens de transport, de lieux d'hébergement, d'équipements de sécurité et de fonds.

Veiller à ce que le personnel des services administratifs de la Société nationale et de la Fédération internationale comprenne que le soutien qu'il apporte au processus d'évaluation est crucial et communiquer largement avec toutes les parties prenantes au sujet du processus, des calendriers et des objectifs de l'évaluation.

5. Préparer un format d'évaluation simple et multisectoriel qui puisse être suivi sur le terrain par les non spécialistes (voir la section sur le contenu ci-dessous)

Ce format sera utilisé pour signaler les questions qui requièrent un suivi supplémentaire, commencer à définir un moment de référence et déterminer si une action immédiate peut être entreprise pour intensifier l'opération de secours.

Tester le format de l'évaluation sur le terrain avant de l'introduire afin que tout problème imprévu lié au moment, à l'ordre des différentes activités ou aux discussions de groupe puisse être résolu avant que le format ne soit appliqué à une grande échelle.

6. Structurer des équipes d'évaluation incluant un chef qui comprend pleinement le but, le processus et le contenu de l'évaluation et qui peut encadrer et soutenir les volontaires et le personnel qui réalisent l'évaluation

Maintenir le contact avec les équipes d'évaluation sur le terrain et communiquer chaque jour avec les chefs d'équipe au sujet des questions soulevées par

la mise en œuvre de l'évaluation. Être prêts à adapter le processus d'évaluation en conséquence.

ii. Contenu de l'évaluation

7. Déterminer si les besoins essentiels sont satisfaits

Dans les communautés visitées, déterminer quelles évaluations rapides ont déjà été menées à bien et ce qu'on sait actuellement de la satisfaction des besoins de la population par les programmes de secours prévus.

Dans les communautés où les besoins essentiels ne sont pas satisfaits, déterminer pourquoi.

Laisser aux communautés un registre de la visite contenant les discussions, qu'elles pourront utiliser avec les partenaires du Mouvement et d'autres organismes le cas échéant.

Action 1: Fournir des retours d'information aux équipes de secours et aux mécanismes de coordination sectoriels si les besoins essentiels ne sont pas satisfaits ou ne seront sans doute pas satisfaits rapidement.

Action 2: Déterminer si les activités de relèvement précoce peuvent répondre plus efficacement et plus rapidement aux besoins essentiels. Par exemple, un programme de transferts monétaires permettrait-il de réduire temporairement une pénurie de vivres? (Si cela semble probable, il faudra effectuer une autre évaluation rapide du marché et du mécanisme approprié de transferts monétaires à utiliser).

8. Intensification des secours

Comment pourrait-on renforcer les activités vitales dans chacun des domaines de besoins essentiels?

Il faudra comprendre comment les choses fonctionnaient avant la catastrophe, comment elles ont été perturbées et dans quelle mesure leur rétablissement sera complexe. Bien que tous ces problèmes semblent compliqués, ils peuvent être cernés par quelques questions simples:

Alimentation – Que sait-on des moyens de subsistance représentés dans la communauté, des saisons agricoles, du commerce et du marché du travail? L'aide en espèces ou en nature est-elle une option pour les rétablir maintenant ou pour préparer leur rétablissement futur?

Eau et assainissement – Que fait généralement la population à ce sujet et combien de temps lui faudrait-il pour rétablir ses pratiques usuelles ? Des restrictions liées aux saisons exigeraient-elles des mesures urgentes, par exemple la distribution de matériel de collecte des eaux de pluie ou de nettoyage des étangs ?

Logement – Quel est le mode habituel de construction de logements et, à ce stade de l'opération d'assistance, quel type de soutien supplémentaire pourrait y contribuer ? La population construit-elle généralement elle-même ses logements et pourrait-on l'y aider en fournissant des matériaux, des espèces et des conseils techniques pour passer plus rapidement aux abris transitoires ? Quelles sont les incidences de la construction d'abris sur l'environnement et est-il possible d'agir à court terme en fournissant une assistance aux commerçants sur les marchés ?

Soins de santé – Comment les communautés gèrent-elles normalement les problèmes de santé publique ? Quelles ressources et réserves, telles que sages-femmes traditionnelles, avaient-elles avant la catastrophe ? Quel niveau de mobilisation de la communauté sera nécessaire pour rétablir ou introduire ces ressources et réserves ?

Soutien psychosocial – Comment les habitants se soutiennent-ils mutuellement depuis la catastrophe et que peut-on faire pour renforcer ces initiatives au sein de la communauté ?

Note : s'il semble qu'un ciblage pourrait être nécessaire, que des tensions pourraient être exacerbées par la mise en œuvre des programmes ou que les capacités locales souffriront de ces interventions, il est préférable d'attendre de mieux comprendre le contexte plutôt que de fournir une assistance qui pourrait nuire à de futures interventions. Il n'est pas toujours facile de repérer ces problèmes, mais il peut être utile, à cette fin, de rassembler des informations de plusieurs sources locales.

Action 1 : Définir les interventions urgentes possibles avec les équipes opérationnelles (ou sectorielles), notamment de la Société nationale hôte ou de la Fédération internationale, pour mettre en place des interventions de programmes qui n'auront pas d'impact négatif sur les relations au sein de la communauté ou sur les vulnérabilités de groupes spécifiques.

Action 2 : Poursuivre l'évaluation du relèvement en parallèle à l'action 1.

9. Définir une base de référence

Rassembler des données plus détaillées sur :

- le statut et les conditions des infrastructures communautaires sur place, en examinant les installations de santé, d'éducation, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, avant et après la catastrophe, notamment le profil, la quantité, la qualité, l'accès et les attitudes ;
- les structures de gouvernance et sociales de la communauté, en examinant quels groupes composent la communauté et pourquoi, et dans quelle mesure ils sont représentatifs de tous les groupes et de toute la diversité de la communauté ;
- les changements dans les capacités de génération de revenus des ménages et dans la fourniture d'abris.

Pour définir une base de référence, il faudra fournir des détails plus factuels sur ce qui existe déjà, quel a été l'impact de la catastrophe et les ressources que la population a dû retrouver, rétablir et reconstruire. Les directives techniques de la Fédération internationale déjà mentionnées guideront le contenu de cette partie de l'évaluation. Il faudrait rassembler suffisamment de données pour suivre les changements dans le temps, notamment au sujet du nombre de sources d'eau avant la catastrophe et du nombre de sources ayant été endommagées lors de la catastrophe. Il est plus utile, pour la planification et le suivi, de fournir ce type d'informations que de mentionner que la communauté a cité la pénurie d'eau parmi les problèmes.

L'évaluation du relèvement sera complétée par des informations tirées de l'évaluation rapide rassemblées préalablement sur l'impact de la catastrophe sur les infrastructures de la zone, notamment les routes, les marchés, les installations publiques et les bâtiments. D'autres informations peuvent être nécessaires, notamment une analyse cartographique des marchés en état d'urgence (*Emergency Market Mapping Analysis – EMMA*), qui peut être réalisée par plusieurs organismes en collaboration si le Mouvement ne possède pas les capacités suffisantes pour le faire seul. Cela peut être un domaine à suivre après l'évaluation du relèvement, à moins qu'il ne soit nécessaire de le faire plus rapidement, en particulier s'il est possible d'intervenir sur la disponibilité des biens commerciaux ou l'accès à des activités de lancement du relèvement précoce et du relèvement.

10. Convenir d'objectifs et d'activités prioritaires pour le plan d'action

Il faudra atteindre rapidement un consensus au sujet des objectifs prioritaires, au sein de la communauté touchée, de la Société nationale hôte et de la Fédération internationale. Il faudra notamment savoir clairement quelles activités d'assistance sont concrètement nécessaires et dans quel ordre, en tenant

également compte des informations sur les personnes qui en ont le plus besoin et pourquoi.

Il faudra notamment incorporer une analyse rapide des vulnérabilités dans l'évaluation du relèvement, et rassembler des données de référence sur l'impact de la catastrophe afin de comprendre qui étaient les personnes vulnérables avant l'évaluation et qui est vulnérable maintenant. Cela peut donner lieu à des controverses si la communauté comprend de grandes différences de pouvoir qui ne sont pas reconnues. Cela peut aussi s'avérer difficile s'il s'agit d'une communauté dont tous les membres sont pauvres et durement touchés par la catastrophe. Une discussion avec un échantillon représentatif de la communauté, afin de trianguler les informations tirées de l'évaluation, constituera le meilleur point de départ pour définir les priorités et les bénéficiaires.

Il est important de ne pas faire de suppositions concernant la vulnérabilité et de ne pas ignorer les vulnérabilités invisibles. Si, par exemple, les femmes sont considérées vulnérables, il est important d'analyser pourquoi elles sont vulnérables dans cette situation particulière. De même, si des personnes vivent avec le VIH et le sida, cela n'est pas nécessairement visible, mais ces personnes peuvent être particulièrement vulnérables ou avoir besoin d'une assistance adaptée.

Cette phase de l'évaluation du relèvement prendra du temps et il faudra plus d'une réunion de consultation avec la communauté. Le facteur temps devrait être intégré dans le plan de travail de l'évaluation afin de garantir que la communauté sinistrée et les différents groupes qui la composent participent pleinement à la collecte de données, aux comptes rendus sur les résultats et à la définition des priorités et des vulnérabilités. Les discussions devraient aboutir à un consensus raisonnable au sujet des priorités.

11. Définir les possibilités et les défis de la mise en œuvre du programme

Cette activité s'inscrit dans les activités ci-dessus visant à rassembler des informations de référence et à définir les priorités, mais elle est isolée en tant que domaine méritant une attention particulière car elle a le potentiel d'apporter des changements positifs sensibles suite à une catastrophe. En définissant les possibilités et les défis, on peut réduire les impacts négatifs de programmes qui pourraient autrement alimenter des conflits au sein de la communauté, réduire la résilience future et mener à des avantages à court terme au détriment de changements à long terme.

L'utilisation d'outils tels que l'«Initiative pour une meilleure conception des programmes», l'introduction d'une simple évaluation de l'impact environnemental ou les discussions avec la communauté sur ses connaissances en

matière de réduction des risques sont tous des éléments importants à intégrer dans la conception du programme. Il est peu probable que le temps suffise pour étudier chacun d'entre eux de façon aussi détaillée qu'il le faudrait, mais il faudrait poser certaines questions qui pourraient révéler la nécessité de mettre en œuvre une analyse approfondie suite à l'évaluation du relèvement. Il est important de comprendre quels conflits existent au sein de la communauté. Il s'agit probablement d'une question sensible, qui devra être incorporée dans des activités participatives qui mettent en évidence les relations entre les groupes, plutôt que de la poser directement. Une bonne connaissance locale de la façon dont les habitants débattent de ces questions sera essentielle au succès de l'étude de ces sujets. Idéalement, cette activité sera menée durant la phase de planification, avant de finaliser le format de l'évaluation.

12. Recenser les domaines ayant besoin d'un suivi approfondi

Il a été mentionné que plusieurs domaines pourraient avoir besoin d'un suivi approfondi. L'essentiel, dans une évaluation du relèvement, est d'obtenir suffisamment d'informations sur le contexte, les besoins insatisfaits, les vulnérabilités et les capacités, les conflits et les sensibilités, pour savoir comment concevoir un programme qui intensifie les activités de secours et commence à se diriger vers le relèvement. Cependant, la complexité du contexte, les capacités et les vulnérabilités de la communauté sinistrée avant la catastrophe, et la capacité des partenaires du Mouvement, joueront un grand rôle dans le degré de détail qui peut être atteint au stade de l'évaluation du relèvement ou dans la quantité d'informations supplémentaires qui seront nécessaires plus tard.

Dans l'idéal, suffisamment d'informations peuvent être obtenues pour débiter l'intervention sans produire d'impact négatif sur la communauté, la Société nationale, ou les bénéfices potentiels à long terme. En cas de doute, il vaut mieux prendre le temps nécessaire. Cependant, il faut aussi être conscient que trop d'informations peuvent être inutiles et que le temps qui y est consacré risque de retarder une assistance nécessaire de toute urgence et de faire manquer la saison des plantations ou d'autres occasions immédiates qui auraient un impact positif sensible sur la communauté touchée. Finalement, il faut s'en remettre à son jugement personnel pour décider soit de continuer à recueillir des informations, soit de prendre des mesures concrètes.

iii. Documentation et enseignements

13. Documenter l'évaluation

Une fois obtenues, les données de l'évaluation devraient être analysées et documentées aussi rapidement que possible. La responsabilité en reviendra en premier lieu au coordonnateur du relèvement ou équivalent. Un plan d'action sera aussi élaboré à l'aide de ces données, généralement sous la direction de l'équipe opérationnelle, tout comme l'évaluation faisant l'objet de la documentation.

Il est important que l'évaluation soit documentée dans un document autonome, ce qui permet de présenter en toute transparence la façon dont les données d'évaluation ont mené aux décisions prises. Il est en outre utile de transmettre l'évaluation à d'autres organismes qui n'ont pas nécessairement les capacités nécessaires pour mettre en œuvre une évaluation mais désireraient contribuer à l'assistance d'une façon ou d'une autre. Enfin, c'est un document qu'il est utile de communiquer aux donateurs, en particulier les donateurs institutionnels, qui peuvent vouloir des preuves qu'une évaluation détaillée a été conduite.

14. Enseignements tirés de l'évaluation

Une fois l'évaluation et sa documentation terminées, une réunion de bilan avec toutes les parties prenantes internes permettra de réfléchir aux points forts du processus d'évaluation et aux aspects qui pourraient être améliorés à l'avenir. Documenter le processus en tant qu'étude de cas est un excellent moyen de diffuser les enseignements plus largement au sein du Mouvement.

Annexe 4. Exemples d'intégration et de combinaison des secteurs d'intervention

Besoins des ménages	Activités/secteurs contribuant à répondre aux besoins définis
Santé	<ul style="list-style-type: none"> Des activités de sensibilisation sur les maladies transmissibles font le lien entre l'eau et l'assainissement et la santé. Les activités relatives à la sécurité alimentaire et aux moyens de subsistance peuvent avoir un impact sur la nutrition, tandis que l'accès à la nourriture favorisant la nutrition peut être amélioré par la fourniture d'espèces et d'un soutien aux jardins potagers. Les activités des comités communautaires peuvent se recouper en matière d'eau et d'assainissement, de santé et de moyens de subsistance. Les activités liées au logement, notamment les infrastructures et l'habitat, offrent un environnement sain. La sécurité est nécessaire pour que la santé soit protégée.
Abris	<ul style="list-style-type: none"> Il est important d'inclure la planification de l'approvisionnement en eau et de l'assainissement dans la planification des abris. Les activités de sensibilisation sur la réduction des risques recourent les activités de sensibilisation à la santé. La sécurité est nécessaire pour pouvoir établir et protéger les abris.
Moyens de subsistance	<ul style="list-style-type: none"> Les programmes « argent contre travail » font le lien avec le relèvement à long terme et peuvent rétablir ou améliorer les moyens de subsistance et/ou les biens de production de la communauté, tels que salles de réunion, écoles, systèmes d'irrigation ou structures d'approvisionnement en eau et d'assainissement. Des formations en techniques de production ou en gestion commerciale peuvent aider à améliorer les futures perspectives de génération de revenus. La santé et la nutrition sont importantes pour la productivité. Les abris peuvent constituer un endroit où lancer des activités génératrices de revenus.
Éducation	<ul style="list-style-type: none"> La santé est nécessaire pour bénéficier d'une éducation, tandis que les centres d'enseignement peuvent offrir des occasions de mener des activités de sensibilisation aux maladies transmissibles. Les activités liées aux abris transitoires fourniront des locaux où les cours peuvent se dérouler. Les moyens de subsistance peuvent être liés à la formation à long terme. La sensibilisation à la réduction des risques peut se faire dans un cadre scolaire. La sécurité est nécessaire pour que l'éducation et les formations puissent avoir lieu.
Soutien psychosocial	<ul style="list-style-type: none"> Ce soutien est lié à toutes les activités, car les progrès accomplis dans les domaines ci-dessus peuvent avoir un impact sur l'état psychosocial. La capacité de saisir des occasions dans un secteur peut être inhibée par un mauvais état psychologique ou social.
Résilience	<ul style="list-style-type: none"> Cet aspect est lié à toutes les activités par le biais de l'analyse des risques et d'éventuelles mesures d'atténuation ou d'adaptation. Il est nécessaire d'être réalistes au sujet du degré d'adaptation possible après une catastrophe.

Source : adapté de *Pakistan Recovery Framework* (novembre 2010).

Annexe 5. Comment planifier et préparer la transition et le retrait par secteur

Secteur	Retrait et transition
Eau, assainissement et promotion de l'hygiène	<ul style="list-style-type: none"> · Si un approvisionnement en eau a été rétabli, veiller à ce que les structures d'entretien nécessaires soient en place. · Utiliser des représentants issus de la communauté pour le faire. · Envisager un programme de recouvrement des coûts s'il y a lieu. · Si la Société nationale doit assurer le suivi, veiller à ce que les responsabilités soient transférées à la communauté dès que possible.
Abris	<ul style="list-style-type: none"> · Les abris communautaires devront être entretenus et gérés après la construction, et la construction devrait s'accompagner d'activités de sensibilisation aux abris sûrs. · Déterminer quel groupe/quelle institution dans la communauté est le mieux placé pour assumer cette responsabilité, par exemple une école, un centre de santé ou un programme de réduction des risques de catastrophe à base communautaire. · Améliorer et incorporer les plans d'urgence et de préparation plus généraux de la communauté. · Recenser rapidement les plans existants par le biais du comité de relèvement et déterminer comment ils sont financés et qui d'autre y participe (autorités locales, coopératives de logement, universités, secteur privé, etc.). · Étudier les relations entre différents membres de la communauté et tout problème de tension ou d'éventuelle exclusion des installations qui pourrait se présenter.
Moyens de subsistance	<ul style="list-style-type: none"> · N'oubliez pas que le renforcement des moyens de subsistance de la communauté ne se limite pas, et de loin, au rétablissement des biens de production ou à la reprise des activités menées avant la catastrophe. · Envisager une formation et un suivi supplémentaires. · Envisager de confier la suite du programme à une autre organisation. · Soyez prudents en encourageant les habitants à se lancer dans des activités génératrices de revenus complètement différentes dans le cadre d'un programme à court terme, à moins de disposer d'une source fiable de soutien continu pour l'avenir. Il faudra sûrement un temps considérable pour que de nouveaux domaines d'activité soient établis et pour qu'ils deviennent rentables.
Soutien aux structures communautaires	<ul style="list-style-type: none"> · Continuer de soutenir les structures communautaires durant la durée de vie du programme, même une fois que les structures ont atteint le but pour lequel elles avaient été créées. · Tenir compte des priorités à long terme de la Société nationale. · Si la Société nationale n'a jamais travaillé dans cette zone ou ne prévoit pas d'y rester pour des questions de ressources limitées ou autres problèmes, la meilleure option peut être de prévoir le transfert à une autre organisation. Sinon, les plans devraient prévoir la fin des activités de l'équipe d'action communautaire, en association avec la communauté. · Si la Société nationale prévoit de rester dans la zone plus longtemps, le transfert des activités devra être soutenu en interne par le siège et par les volontaires de section de la Société nationale.

Annexe 6. Comment la prise en considération de questions transversales peut influencer sur le mode de mise en œuvre d'un programme

Question	Prise en considération de questions transversales dans la mise en œuvre d'un programme de relèvement
Questions hommes-femmes	<p>Une intervention relative au bétail sans une analyse visant à déterminer qui est responsable du bétail dans le ménage et la communauté risque de laisser de côté des segments de la population dont les moyens de subsistance sont extrêmement vulnérables.</p> <p>La Croix-Rouge éthiopienne, avec le soutien de la Fédération internationale, a déterminé que les femmes de Damot Gale et Damot Pulasa étaient généralement les plus exposées à l'insécurité alimentaire durant les périodes de sécheresse, car elles perdaient leur bétail et n'avaient pas d'autre source de revenus. Même si ces femmes recevaient une assistance essentielle, aucun programme d'assistance n'était mis en œuvre pour les aider à rétablir leurs moyens de subsistance. La Croix-Rouge éthiopienne leur a fourni des moutons, ainsi qu'un soutien du bureau local de développement agricole et rural, sous forme de soins vétérinaires et d'élevage. Ces femmes sont ainsi passées du rôle de bénéficiaires passives d'aide humanitaire à celui d'actrices contribuant à leur propre relèvement.</p>
Âge	<p>La Croix-Rouge britannique a mis en œuvre un programme d'aide en espèces en Indonésie après le tsunami en 2004. Au début, elle n'avait pas tenu compte de la question de l'âge dans l'analyse, si ce n'est pour partir du principe que les personnes âgées étaient vulnérables. Sur la base de cette hypothèse, il a été proposé de fournir aux personnes âgées une aide sociale plutôt que des transferts monétaires conditionnels pour les aider à rétablir des commerces.</p> <p>Helpage a conclu un partenariat avec la Croix-Rouge britannique, qui lui a permis d'intégrer une analyse de l'âge dans le programme de distribution d'espèces. Cette analyse a révélé que certaines personnes âgées souhaitaient travailler et, en résultat, 400 transferts monétaires conditionnels ont été fournis à des personnes âgées pour leur permettre de lancer des activités génératrices de revenus.</p>
Handicap	<p>Handicap International travaille avec divers partenaires dans les situations d'urgence afin de fournir des appareils orthopédiques aux personnes handicapées, parallèlement aux programmes de relèvement d'autres organisations.</p> <p>Durant l'opération d'aide aux victimes du tsunami en Indonésie en 2004, la Croix-Rouge britannique a fourni aux orphelins handicapés, en collaboration avec Handicap International, des équipements et des allocations pour handicapés afin de les aider dans les premières phases du relèvement. Les enfants ont aussi reçu un nouveau foyer et un soutien éducatif dans le cadre du programme d'assistance aux orphelins. Cet exemple montre à quel point il est important de prendre en considération la totalité des besoins que les personnes handicapées peuvent avoir, indépendamment des besoins généraux de la population valide. Il souligne en outre l'importance de travailler avec des institutions plus spécialisées si nécessaire.</p>

Question	Prise en considération de questions transversales dans la mise en œuvre d'un programme de relèvement
Conflit	<p>Dans le sud-ouest du Népal, la distribution inéquitable de l'assistance entre les communautés d'accueil et les réfugiés a suscité une frustration croissante parmi les habitants, qui avaient l'impression que les réfugiés leur prenaient leur travail, leur bois pour le feu et leur eau.</p> <p>À l'aide de l'« Initiative pour une meilleure conception des programmes », la Croix-Rouge du Népal a déterminé que les deux groupes de population avaient en commun un intérêt pour la protection des ressources naturelles. Un programme de formation a été mis en place pour les deux groupes, ouvrant diverses possibilités d'emploi et favorisant la compréhension mutuelle.</p>
Environnement	<p>La reconstruction d'un grand nombre de maisons à l'aide de matériaux traditionnels aura probablement un impact sur les marchés qui fournissent ces matériaux ainsi que sur les ressources naturelles locales.</p> <p>Suite au tsunami en 2004, du bois a été importé de différents pays de la région et au-delà, dans une tentative de protéger les réserves locales de bois et de garantir l'utilisation de bois de qualité pour la construction des logements.</p>
Besoins	<p>Quel est l'impact du choc considéré sur les moyens de subsistance des populations et leur capacité à se procurer des vivres et des revenus en quantités suffisantes ?</p> <p>À quoi les bénéficiaires vont-ils probablement consacrer l'argent ?</p> <p>Les populations expriment-elles une préférence pour l'aide en espèces ou en nature ?</p> <p>Quelle forme d'aide les pouvoirs publics et organismes apparentés fournissent-ils ?</p> <p>Que fournissent ou prévoient de fournir les autres organismes ?</p> <p>D'autres organismes répondent-ils aux besoins alimentaires essentiels ?</p>

Source: Lignes directrices sur les programmes de transferts monétaires, Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

Annexe 7. Points à prendre en considération pour les programmes de transferts monétaires dans le relèvement

Problème	Questions clés
Marchés	Le marché peut-il fournir à un prix abordable ce dont la population a besoin ?
	Quel sera l'impact probable d'un apport d'argent sur l'économie locale ?
Sécurité et acheminement de l'aide	Quel est le meilleur moyen d'amener les fonds jusqu'aux bénéficiaires ?
	Quels risques les transferts monétaires présentent-ils par rapport à l'option « aide en nature » ?
Relations sociales et rapports de force au sein du ménage et de la communauté	L'argent devrait-il être distribué spécifiquement aux femmes, aux hommes ou aux deux ? Les hommes et les femmes ont-ils des priorités différentes ?
	À l'heure actuelle, les hommes et les femmes ont-ils des revenus, et les dépensent-ils ?
	Y a-t-il des risques d'exclusion de certains groupes ?
Rapport coût/efficacité	Les transferts monétaires auront-ils un impact sur les divisions sociales et politiques existantes au sein des communautés ?
	Quel est le coût probable d'un programme de transferts monétaires ou de distribution de bons, notamment au regard du coût d'un programme d'aide en nature ?
Corruption	Quels sont les risques de détournement des fonds par les élites locales, au regard de la formule « aide en nature » ?
Coordination et faisabilité politique	En quoi un projet de transferts monétaires pourrait-il compléter d'autres projets d'aide en cours ou prévus ?
Compétences et capacités	L'organisme d'exécution dispose-t-il des compétences et des capacités nécessaires à la mise en œuvre d'un tel projet ou y a-t-il accès ?

Conditions peu propices à la mise en œuvre d'un programme de transferts monétaires	Moyens d'y remédier
Les marchés ne fonctionnent pas.	Ils recommenceront à fonctionner à un moment donné et il serait possible d'introduire progressivement les transferts monétaires à ce moment-là.
Les biens ne sont pas disponibles et ne peuvent pas être livrés en raison d'un conflit ou de restrictions du gouvernement.	Les évaluations ont révélé que les commerçants répondent à la demande, même dans des zones reculées et/ou touchées par un conflit.
Présence ou risque d'inflation élevée.	Ce problème peut être compensé par la planification, par exemple en fixant le montant du transfert en fonction des projections.
L'injection de liquidités requise est si élevée par rapport à d'autres investissements commerciaux qu'elle risque de provoquer de l'inflation.	Ce problème peut être compensé par la planification, par exemple en fixant le montant du transfert en fonction des projections. À ce jour, peu de transferts monétaires ont été si importants. En cas de risque de transferts multiples, l'impact sur l'inflation peut être surveillé et il est possible d'élaborer des plans d'urgence prévoyant le passage des espèces aux produits de base.
Si peu de commerçants sont en activité qu'ils contrôlent et augmentent les prix.	La diffusion d'informations et d'avertissements aux autres commerçants favorise la participation et contribue à maintenir des prix bas.
Les espèces pourraient être imposées ou saisies par les milices.	De nombreuses méthodes différentes permettant d'effectuer des transferts monétaires en toute sécurité ont été utilisées dans des zones dangereuses ou reculées.
Les risques de corruption sont jugés plus élevés avec les espèces qu'avec les articles essentiels.	Il existe peu de preuves à l'appui de cette hypothèse. Les risques de corruption peuvent être réduits en faisant preuve de transparence au sujet des distributions et des droits des bénéficiaires vis-à-vis de la communauté.
Les compétences et les capacités au sein de l'organisation sont insuffisantes pour mettre en œuvre un projet de transferts monétaires dans le délai prévu.	Il peut être possible de tirer profit de la quantité croissante de savoir-faire en matière de programmes de transferts monétaires au sein du Mouvement et d'autres organisations.
Un programme de transferts monétaires serait inutile au vu des autres activités d'assistance déjà prévues.	Toutes les activités d'assistance doivent être coordonnées.

Annexe 8. Initiatives de coordination externe qui renforcent les programmes de relèvement

Diverses activités au niveau mondial visent à améliorer la réponse du système humanitaire aux besoins provoqués par une catastrophe. Nombre d'entre elles en sont encore aux premiers stades de mise en œuvre. La Croix-Rouge et le Croissant-Rouge participent à plusieurs initiatives au niveau mondial. L'élaboration d'une stratégie opérationnelle est vivement encouragée afin de déterminer quelle sera la participation du Mouvement au niveau des pays. Ces projets comprennent :

1. Le groupe sectoriel du relèvement précoce

Bien que le relèvement précoce ne soit pas un secteur, le groupe sectoriel du relèvement précoce est l'un des 11 groupes sectoriels créés dans le cadre du programme de réforme humanitaire, lancé par la communauté internationale en 2005 pour garantir que le relèvement précoce reçoive l'attention dont il a besoin pour que les autres groupes sectoriels l'incorporent dans leur planification.

Comme la Fédération internationale est membre de ce groupe sectoriel au niveau mondial, il est aussi bénéfique que le coordonnateur du relèvement participe au groupe sectoriel du relèvement précoce au niveau des pays. Par ailleurs, les coordonnateurs techniques participeront déjà à des groupes sectoriels techniques tels que la santé, l'eau et l'assainissement, la nutrition et l'agriculture.

2. L'évaluation des besoins après une catastrophe

L'évaluation des besoins après une catastrophe (*post-disaster needs assessment* – PDNA) est une évaluation intégrée et interorganisations du relèvement et de la reconstruction, en grande partie pour les Nations Unies, la Commission européenne, la Banque mondiale et leurs partenaires en matière de développement privilégiant un processus d'évaluation dirigé par le gouvernement. Il est important de savoir si une PDNA est entreprise dans le pays concerné. Si oui, comment les membres de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent-ils y contribuer? Il faudrait au moins échanger des informations sur l'analyse émergente pour la stratégie opérationnelle de relèvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et le cadre de relèvement appliqué à l'évaluation des besoins après une catastrophe. Ce seront probablement des réunions formelles. Une PDNA vise à rassembler des informations – sur les dommages, les pertes et les besoins associés, sur la base des priorités de la population sinistrée en matière de relèvement – dans un seul rapport d'évaluation consolidé qui servira de base pour concevoir un cadre complet pour le relèvement et la reconstruction, qui guidera l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de relèvement à court et à long terme.

3. Le groupe sectoriel du logement et la Fédération internationale

La Fédération internationale est le chef de file du groupe sectoriel du logement dans les situations de catastrophe naturelle. Elle a pour rôle de faciliter la préparation au niveau mondial et de garantir une réponse appropriée aux besoins en abris au niveau national. Il est important de garantir des liens étroits entre la coordination du groupe sectoriel du logement et la stratégie opérationnelle émergente afin qu'ils puissent se renforcer mutuellement.

Il se peut que le système de responsabilité sectorielle ne soit pas activé immédiatement, voire pas du tout. Dans ce cas, la coordination incombera principalement à l'organisation nationale chargée des catastrophes et des crises et aux ministères compétents du gouvernement.

Exemple : En Haïti, la Fédération internationale, en tant que chef de file du groupe sectoriel du logement, a facilité la coordination des activités en organisant l'accès par hélicoptère à des zones reculées et inaccessibles. Cela a permis de mener à bien plus rapidement l'évaluation des besoins dans ces zones et aidé des organisations plus modestes qui n'auraient peut-être pas eu les ressources nécessaires pour accéder à ces zones.

4. L'Assessment Capacities Project (ACAPS)

Le projet relatif aux capacités d'évaluation (*Assessment Capacities Project* – ACAPS) est une initiative interinstitutions créée en 2008 pour encourager une meilleure évaluation des besoins en vue des interventions humanitaires. Il vise à établir, dans tous les secteurs, une indication de référence des besoins à partir de laquelle planifier le relèvement précoce et l'aide au relèvement.

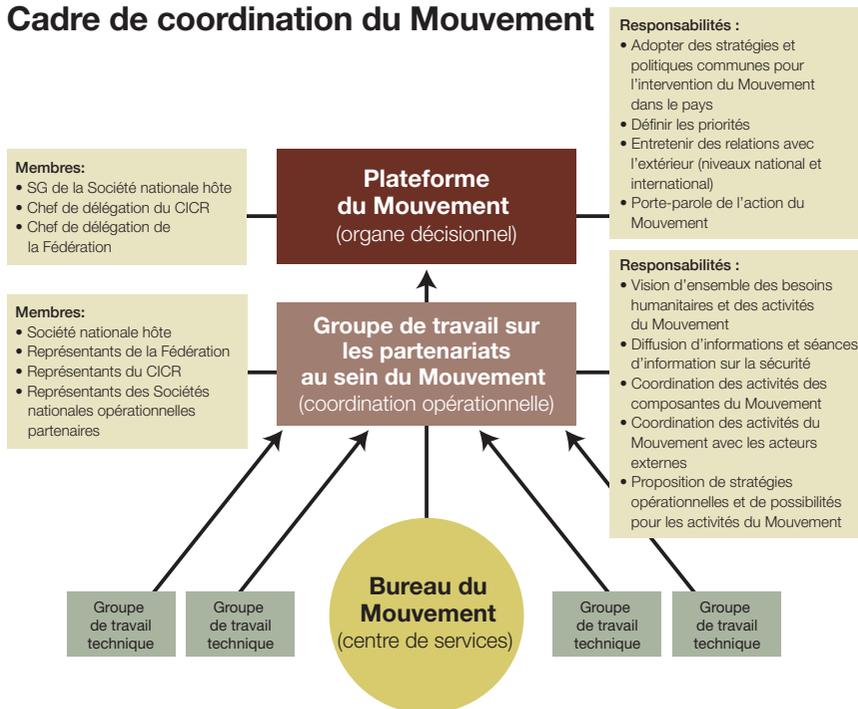
5. L'analyse cartographique des marchés en état d'urgence

L'analyse cartographique des marchés en état d'urgence (EMMA, pour *Emergency Market Mapping Analysis*) est une initiative interinstitutions fournissant des lignes directrices et des outils pour comprendre et utiliser les systèmes de marché dans les interventions en cas de catastrophe. Les évaluations conjointes des systèmes de marché dans les pays sont de plus en plus courantes.

Annexe 9. Une structure pour la coordination des programmes de relèvement au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

La structure de coordination est le principal outil permettant d'obtenir une vision d'ensemble des progrès et des difficultés du programme de relèvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et de résoudre les problèmes. Une proposition de structure visant à garantir une bonne coordination de l'action du Mouvement dans une opération en cas de catastrophe est présentée ci-dessous.

Cadre de coordination du Mouvement



Source : Handbook for coordination: Working together for disaster response (mis à jour en mars 2010)

La structure ci-contre peut être adaptée en fonction de la complexité et de l'ampleur de la catastrophe. Il peut être nécessaire de créer des comités techniques et opérationnels dans les zones où le programme sera mis en œuvre. Des comités techniques supplémentaires pour des problèmes particuliers peuvent être ajoutés pour la durée de l'opération ou pour une durée limitée. Par exemple, un comité chargé d'étudier le processus de retrait d'un programme peut être créé plus tard dans l'opération et être actif surtout à la fin de l'opération.

Il est important que les comités soient suffisamment restreints pour garantir une prise de décisions efficace. Des procès-verbaux sommaires devraient être pris lors des réunions afin de garantir la clarté et la traçabilité des motifs qui ont mené aux décisions relatives à l'opération, ce qui est utile pour les examens et les évaluations, ainsi que pour les nouveaux collaborateurs qui rejoignent l'opération.

Le coordonnateur du relèvement (ou équivalent) joue un rôle important pour rassembler ces divers éléments de coordination au sein de la Société nationale et de la délégation, mais aussi dans les différents secteurs de la structure du Mouvement.

La structure de coordination du Mouvement doit être responsable des documents stratégiques afin de fournir les orientations nécessaires à leur mise en œuvre. La plateforme du Mouvement prendra les décisions définitives sur les objectifs stratégiques de l'opération, les choix géographiques et l'ampleur de l'opération sur la base des évaluations des capacités. Le groupe de travail sur les partenariats au sein du Mouvement sera chargé de gérer l'élaboration de la stratégie opérationnelle. Le personnel technique et les volontaires rassembleront des données détaillées pour l'évaluation, éventuellement avec le soutien d'une équipe externe fournissant des capacités de renfort.

Annexe 10. Caractéristiques d'une Société nationale renforcée par le biais d'un programme de relèvement

Caractéristiques d'une section locale renforcée

Elle (ses dirigeants et ses volontaires) est représentative de ses communautés dans toute leur diversité en termes d'ethnie, de sexe, d'âge, etc.

Elle collabore activement avec d'autres organisations de la société civile

Elle plaide en faveur de l'inclusion des communautés vulnérables dans les services et les discussions relatives aux programmes.

Elle est indépendante et a la capacité de mobiliser des ressources financières à partir de dons locaux.

Elle connaît, comprend et soutient la communauté, et répond à ses demandes.

Elle peut faciliter les réseaux, la communication et l'accès entre la communauté et le reste du monde.

Elle peut apporter son soutien à la gouvernance communautaire à tous les niveaux.

Elle peut lutter contre la discrimination, l'exclusion sociale, les tabous et les pratiques nuisibles.

Elle peut utiliser la marque et la visibilité de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour le bénéfice des communautés vulnérables.

Elle reçoit des commentaires positifs et un soutien de la communauté, qui apprécie et soutient sa section locale.

Elle cartographie régulièrement les activités d'autres organisations locales pour élargir la base du soutien à ses activités et ses services.

Elle met en place des programmes fondés sur les besoins avec un plan de renforcement des capacités pour elle-même et les sections locales communautaires de sa région.

Elle base son financement et sa planification sur une perspective à long terme (5 ans ou plus) compatible avec les perspectives de développement de la communauté.

Elle intègre les tendances des besoins et des vulnérabilités de la communauté repérées par les sections communautaires dans les processus de planification stratégique de la Société nationale.

Caractéristiques d'une section locale renforcée

Elle incorpore le rôle d'autres acteurs dans la conception et la mise en œuvre des programmes afin d'étendre ses partenariats durables.

Elle collabore avec d'autres organisations et communautés lors de la réalisation d'études d'impact.

Elle incorpore des évaluations participatives dans un examen régulier des services, menant à la planification d'améliorations lors de futurs programmes.

Elle possède une bonne direction, gestion et assise juridique.

Elle élabore une direction stratégique en étudiant un plan stratégique à long terme qui reflète les services que la communauté veut et dont elle a besoin.

Tous les secteurs de l'organisation travaillent conformément au plan stratégique (conseil de direction, personnel, membres, volontaires).

Elle répond aux demandes de ressources et aux suggestions de renforcement des politiques.

Elle a la capacité de lutter contre les tabous et les comportements organisationnels négatifs, et de promouvoir le respect de la diversité, l'inclusion sociale et l'équité pour tous les groupes.

Elle a la capacité de mobiliser des ressources durables.

Elle a la capacité d'utiliser la marque et la visibilité de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge pour le bénéfice des communautés vulnérables.

Elle assure le respect et la promotion des Principes fondamentaux de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge dans toutes ses actions.

Annexe 11. Analyse des parties prenantes – exemple de tableau comparatif

	Groupes cibles			Autres	Institutions
	Dirigeants communautaires	Groupes de femmes	Travailleurs sans terre	Société nationale	Autorités locales
Problèmes	Ont certaines responsabilités s'agissant de la sécurité de la communauté	N'ont pas suffisamment d'informations sur l'intervention suite à la catastrophe en ce moment	Sont invisibles pour les organisations concentrées sur le rétablissement de l'agriculture	A besoin de liens plus étroits avec la communauté dans les zones touchées par la catastrophe	Ont la responsabilité de veiller à ce que tous les membres de la communauté touchée reçoivent une assistance
Intérêts	Souhaitent mieux assurer la sécurité de la communauté	Veulent plus d'informations	Veulent une assistance qui ne dépende pas de la possession de terres	Veut nouer des liens avec les communautés sinistrées	Veulent garantir que tous les membres de la communauté reçoivent une assistance
Potentiel	Connaissance de la situation locale et des rapports de pouvoir				
Interactions	Par des réunions communautaires régulières				
Actions de tiers	Collaborent également avec d'autres ONG				
Actions Croix-Rouge/ Croissant-Rouge	La Société nationale travaille ailleurs avec des dirigeants communautaires et peut donc nouer maintenant des liens avec ces chefs communautaires.				

Source: adapté de: *Planification de projet/programme: manuel d'orientation*, p. 20, Fédération internationale

Annexe 12. Projet d'outil de comparaison des différentes interventions possibles de la Fédération internationale

Objectif :

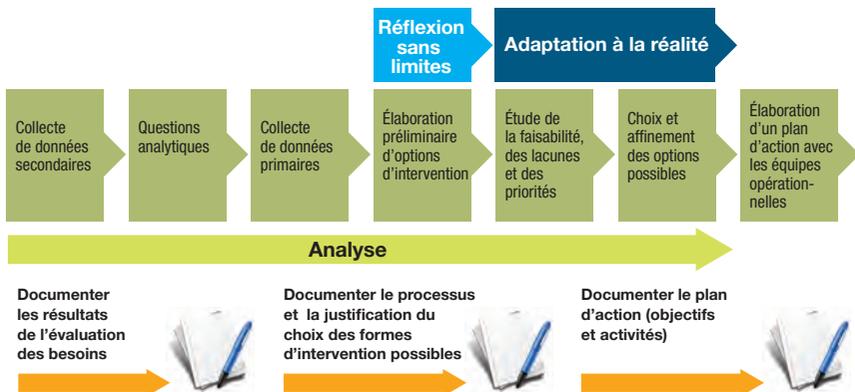
Le but de cet outil de comparaison des différentes formes d'intervention possibles est de fournir un moyen de comparer un vaste éventail d'options dans et entre les secteurs, en fonction d'un ensemble défini de critères.

Avertissement :

Cet outil ne fait pas l'analyse; il ne fait que fournir des critères de notation et de classement. L'analyse finale doit malgré tout être entreprise sur la base d'une compréhension du contexte et des besoins de la communauté, et en pesant les pour et les contre de chaque intervention proposée. Par exemple, pour mener une intervention complète, un programme intégré peut nécessiter l'inclusion d'une option qui n'avait pas obtenu une très bonne note.

Concept :

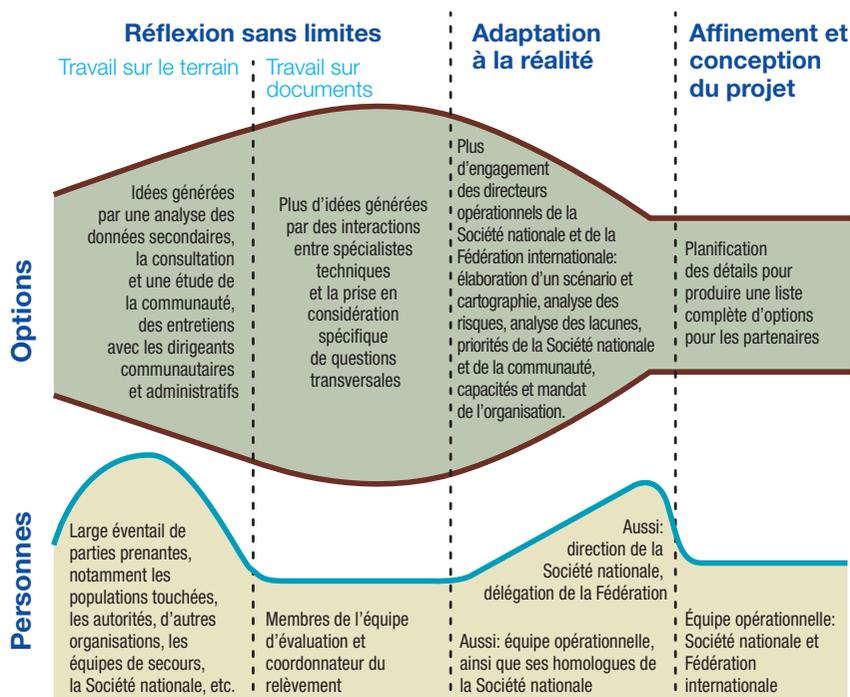
Les formes d'intervention possibles sont définies sur la base d'évaluations des besoins dans un processus en deux temps. Dans un premier temps, les parties prenantes sont encouragées à réfléchir librement aux options possibles, et rien n'est exclu. C'est ce qu'on appelle *brainstorming* ou réflexion sans limites (*blue-sky thinking*).



La seconde phase consiste à documenter et à évaluer les options possibles, et à étudier divers scénarios potentiels. Les capacités et les priorités de la Société nationale, de la communauté et d'autres parties prenantes sont évaluées. Un vaste éventail de facteurs est pris en considération, tels que les risques, le rapport coût/efficacité, la durabilité et les effets nuisibles potentiels.

Cet outil devrait être utilisé au cours de la seconde phase du processus (l'adaptation à la réalité) et peut fournir la documentation nécessaire pour justifier les recommandations finales.

Au cours de cette phase, le nombre de parties prenantes associées au processus augmente également, comme le montre le diagramme ci-dessous.



Cet outil permet de comparer les différentes interventions possibles sur la base d'un ensemble de critères définis à l'aide des huit affirmations suivantes :

1. L'intervention correspond aux plans, aux capacités et au mandat de la Société nationale.
2. L'intervention correspond aux priorités et aux capacités de la communauté.
3. L'intervention correspond aux priorités du gouvernement.
4. L'intervention peut être mise en œuvre à temps (tenir compte des saisons).
5. L'impact de l'intervention est élevé et a un bon rapport efficacité/prix.
6. L'intervention offre de bonnes perspectives de durabilité.
7. Les risques d'effets nuisibles ou négatifs sur la population ou l'économie sont faibles.
8. Les ressources nécessaires sont disponibles.

Chaque option possible est étudiée et obtient une note de 1 à 5 pour ces huit critères, 1 signifiant « absolument pas d'accord » et 5 signifiant « tout à fait d'accord ». Vous pouvez ensuite additionner les notes et utiliser un système de notation en couleur afin de pouvoir plus facilement les classer dans l'ordre.

Voici un outil simple, ou matrice, que vous pouvez utiliser pour décider quelles options inclure dans votre programme.

Outil de comparaison des différentes formes d'intervention possibles

Cet outil vise à faciliter la prise de décision en vous aidant à réfléchir de façon structurée à tous les aspects des différentes formes d'intervention possibles. Il peut vous aider à réaliser la planification avec votre équipe et à communiquer vos décisions de façon transparente à des tiers, notamment à vos donateurs.

La liste des options à envisager n'est qu'une liste générique, que vous pouvez adapter ou étoffer en fonction de votre contexte.

Pour chaque option à étudier, vous pouvez utiliser un système de notation simple (par ex. de 1 à 5, 5 signifiant « tout à fait d'accord » et 1 signifiant « pas du tout d'accord ») et lui attribuer tout commentaire spécifique que vous jugerez pertinent. Une fois que vous avez terminé, additionnez les notes attribuées à chaque option, puis classez-les dans l'ordre.

Les options qui obtiennent les notes les plus élevées POURRAIENT être plus adaptées, mais si vous pensez que ce n'est pas le cas, réexaminez vos notes. Finalement, c'est à vous et à votre équipe qu'il revient de décider quels programmes vous voulez mettre en œuvre ; cette matrice n'est là que pour vous aider à prendre cette décision.

Données générales – formes d'intervention possibles

Intervention possible	Moment et durée de l'intervention	Public cible de l'intervention	Résultat attendu de l'intervention	Portée (nombre de ménages)		Coût par ménage (CHF)		Coût total (CHF)		Conforme aux plans, aux capacités et au mandat de la Société nationale	Conforme aux priorités et capacités de la communauté	
				Min	Max	Min	Max	Min	Max		Note	Comm.

Note : il est aussi utile de diviser la première colonne dans la liste des options en deux colonnes distinctes : « Conforme aux plans et au mandat de la Société nationale » et « Conforme aux capacités de la Société nationale ». De même, il est possible de diviser la deuxième colonne de la liste des options en deux : « Conforme aux priorités de la communauté » et « Conforme aux capacités de la communauté ».

Liste des options à étudier (procéder aux adaptations et aux changements nécessaires)

Conforme aux priorités du gouvernement	L'intervention peut être mise en œuvre à temps (tenir compte des saisons)		L'impact de l'intervention est élevé et a un bon rapport efficacité/prix		L'intervention offre de bonnes perspectives de durabilité		Les risques d'effets nuisibles ou négatifs sur la population ou l'économie sont faibles		L'intervention est réalisable et les risques peuvent être gérés		Les ressources nécessaires sont disponibles		Note totale
	Note	Comm.	Note	Comm.	Note	Comm.	Note	Comm.	Note	Comm.	Note	Comm.	

Min – Minimum Max – Maximum Comm. – Commentaire

Annexe 13. Matrice de gestion des risques de la Fédération internationale

Probabilité (sur 2 ans)	L'événement est prévu dans la plupart des circonstances	>90%	Presque certain	5					
	L'événement pourrait probablement se produire dans la plupart des circonstances	50 – 90%	Probable	4					
L'événement se produira à un moment ou à un autre	30 – 50%	Possible	3						
L'événement pourrait se produire à un moment ou à un autre	10 – 30%	Peu probable	2						
L'événement ne pourrait se produire que dans des circonstances exceptionnelles	<10%	Rare	1						
				1	2	3	4	5	
				Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur	Catastrophique	
Objectifs manqués				0 – 5%	5 – 10%	10 – 20%	20 – 30%	Plus de 40%	
Réputation				Publicité interne	Publicité nationale (un cas)	Publicité nationale étendue	Publicité internationale (un cas)	Publicité internationale étendue	
Respect des dispositions				Avertissement mineur	Sanctions mineures	Sanctions majeures	Censure majeure	Fermeture	
Sécurité				Blessure mineure	Blessure grave	Multiples blessures	Un seul décès	Plusieurs décès	
Questions financières (% de réserves, USD)				0,1 % 60 000	0,1 à 1 % 60 000 à 600 000	1 – 5 % 600 000 à 3 millions	5 – 25 % 3 à 15 millions	Plus de 25 % Plus de 15 millions	
Questions financières (% du budget du programme)				0,10%	0,1 à 1 %	1 – 5 %	5 – 25 %	Plus de 25 %	
Effort requis pour gérer l'impact de l'événement				Événement géré par les activités courantes	Événement dont les conséquences sont absorbées par un effort de gestion supplémentaire	Événement grave géré par un petit effort supplémentaire	Événement grave nécessitant un effort de gestion considérable	Événement catastrophique entraînant la fermeture	
				Impact					

Annexe 14. Lignes directrices relatives au suivi des indicateurs

Lors de l'élaboration du plan de suivi :

- Structurer le plan de suivi et d'évaluation autour des indicateurs de produits, qui sont généralement plus faciles à décrire et à mesurer.
- Surveiller si les résultats attendus sont atteints pour déterminer si la communauté ou les ménages sinistrés sont vraiment sur la voie d'un relèvement plus résilient.
- Soyez conscients que divers facteurs influencent la façon dont la population touchée se relève de la catastrophe et que l'intervention de la Fédération internationale n'en est qu'un parmi beaucoup d'autres.
- Définir comment l'opération de la Fédération internationale contribue à un changement plus général par une attribution des effets aussi précise que possible basée sur le cadre logique.

Indicateurs de résultats et de produits par secteur

Résultat dans le secteur du logement – La population cible vit dans des logements et habitats temporaires jusqu'à ce que des solutions intégrées et durables soient mises en place.

Indicateur de produit – Nombre de ménages ayant reçu une assistance pour un logement temporaire ou transitoire, qui peut être ventilé en trois catégories :

- i. logements terminés,
- ii. matériaux de construction,
- iii. espèces destinées à acheter des matériaux ou des outils, ou à payer le loyer.

Indicateur de résultat – Pourcentage de ménages cibles vivant dans des logements conformes aux critères convenus pour le relèvement précoce.

Résultat en matière d'eau, d'assainissement et de promotion de l'hygiène – Les risques de maladies transmises par l'eau ou liées à l'eau dans les communautés cibles ont été durablement réduits.

Indicateur de produit – Nombre de communautés disposant des ressources financières nécessaires pour faire fonctionner et entretenir les installations d'approvisionnement en eau, d'un accès à un soutien technique et d'un accès à des pièces de rechange.

Indicateur de réalisation – Pourcentage de la population cible bénéficiant d'un approvisionnement durable en eau, d'installations sanitaires et de bonnes pratiques d'hygiène.

Résultat en matière de santé – Les risques sanitaires à moyen terme de la population sinistrée sont réduits.

Indicateur de produit – Pourcentage de personnes touchées par le programme de prévention des maladies et de promotion de l'hygiène à base communautaire

Indicateur de réalisation – Variation du taux de mortalité brut et du taux de mortalité des moins de 5 ans durant la phase de relèvement précoce

Résultat en matière de moyens de subsistance – Les moyens de subsistance sont protégés et les stratégies d'adaptation négatives sont réduites parmi la population ou les ménages sinistrés.

Indicateur de produit – Nombre de séances d'information sur la protection des moyens de subsistance (séances, campagnes de sensibilisation) tenues

Indicateur de réalisation – Pourcentage de personnes ciblées qui n'adoptent plus de stratégies d'adaptation négatives

Résultat en matière de réduction des risques de catastrophe – La résilience des communautés face aux catastrophes est protégée et rétablie.

Indicateur de produit – Nombre de personnes (ventilées par sexe) touchées par les activités relatives aux moyens de subsistance (espèces pour articles non alimentaires, protection et remplacement des biens de production, soutien aux activités de génération de revenus à petite échelle)

Indicateur de réalisation – Pourcentage de biens de production privés rétablis, conformément aux critères établis de sécurité face aux dangers locaux

Source: *Plan of Action Guidance* (novembre 2010)

Utilisateurs potentiels des informations obtenues par le biais du suivi et de l'évaluation

Les données issues du suivi ne sont pas utiles qu'à des fins de suivi du programme. De nombreuses parties prenantes pourraient être intéressées par les informations générées, par exemple :

- les donateurs, qu'ils appartiennent à la Fédération internationale ou qu'il s'agisse de bailleurs de fonds extérieurs, qui ont généralement besoin d'informations afin de garantir le respect des règlements et des systèmes de redevabilité;
- les directeurs de projet, qui utilisent les informations à des fins de prise de décision, de planification stratégique et de redevabilité;
- le personnel du projet, qui utilise les informations pour la mise en œuvre du projet et pour comprendre les décisions de la direction;

- le siège de la Société nationale et/ou le Secrétariat de la Fédération internationale, qui peuvent avoir besoin des informations pour la planification stratégique à long terme, l'échange de connaissances et l'apprentissage organisationnel ;
- les communautés et les bénéficiaires, qui peuvent avoir besoin d'informations pour comprendre un projet, y participer et se l'approprier ;
- les partenaires (bilatéraux ou locaux) qui utilisent les informations à des fins de collaboration, d'échange de connaissances et de mise en commun des ressources ;
- le gouvernement et les autorités locales, qui peuvent avoir besoin d'informations pour garantir que les exigences juridiques et réglementaires sont respectées ; cet échange peut contribuer à s'assurer la compréhension et le soutien des milieux politiques ;
- les équipes chargées d'évaluer le programme à l'aide des données de suivi et du plan de suivi et d'évaluation.

Des normes sectorielles ont été définies pour évaluer les programmes humanitaires. Elles doivent être prises en considération lors de la phase de planification et de conception, afin qu'on puisse recueillir, durant la mise en œuvre du programme, des données qui démontreront dans quelle mesure le programme répond à ces critères. Le plan de suivi et d'évaluation garantit que ces dimensions puissent être évaluées de façon plus précise, fournissant ainsi une meilleure image des points forts et des points faibles de l'opération. Les évaluations indépendantes s'appuieront sur certains ou sur la totalité de ces critères pour évaluer l'opération.

Annexe 15. Options en matière de gestion des capacités de renfort dans la planification du relèvement, sur la base du déploiement de l'équipe à déploiement rapide pour le relèvement au Pakistan en 2010

Provenance des capacités supplémentaires et calendrier idéal du déploiement	Rôle	Responsabilité de la gestion
<p>La Société nationale hôte fournit des capacités de relèvement supplémentaires (personnel redéployé ou volontaires expérimentés).</p> <p>Pour la durée de l'opération</p>	<p>Il variera mais il s'agira très probablement d'un rôle de gestion des activités de relèvement pour la Société nationale, comprenant :</p> <ul style="list-style-type: none"> – la coordination (Fédération, Sociétés nationales partenaires et autres), – l'évaluation et la planification, – la gestion des ressources sur le terrain, – le suivi et l'évaluation, – la planification du retrait, – les comptes rendus et communications. 	<p>Direction des opérations (chef de la gestion des catastrophes ou niveau équivalent)</p>
<p>Capacités supplémentaires de relèvement de la Société nationale partenaire (missions temporaires, personnel redéployé)</p> <p>Le calendrier du déploiement varie.</p>	<p>Il variera et peut recouper le rôle du coordonnateur du relèvement pour les équipes FACT, l'équipe opérationnelle ou des postes de l'équipe de renfort. Il peut aussi diriger la mise en place d'une contribution bilatérale.</p>	<p>Variable mais une des fonctions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> – directeur des opérations de la Fédération internationale, – directeur des opérations de la Société nationale hôte, – chef de bureau de la Société nationale partenaire (si les capacités sont utilisées au sein de cette Société nationale dans le cadre d'une contribution bilatérale).

Annexe 16. Stratégie opérationnelle

Une stratégie opérationnelle décrit la raison d'être d'un programme sur la base des principaux choix stratégiques. Bien que cet outil de planification soit utilisé pour toute élaboration de programme, il est essentiel pour les programmes de relèvement. Cela signifie qu'une stratégie opérationnelle peut être rédigée au cours des premiers jours d'une opération de secours afin de commencer à documenter la réflexion stratégique qui guide l'intervention, puis être mise à jour au fur et à mesure que des informations sont rassemblées. Autrement, elle peut être élaborée durant les premiers stades de la réflexion sur le relèvement. Le document directeur ci-dessous peut être adapté au contexte opérationnel spécifique et aux programmes de secours, mais il est présenté ici sous l'angle d'un programme de relèvement.

Exemple de structure d'une stratégie opérationnelle

1. Introduction

- 1.1 Généralités
- 1.2 Objectif de la stratégie opérationnelle
- 1.3 Portée de la stratégie opérationnelle
- 1.4 Résumé des principales orientations stratégiques proposées
- 1.5 Messages de sensibilisation pour l'intervention d'urgence proposée, y compris le relèvement

2. La catastrophe

- 2.1 Les impacts de la catastrophe
- 2.2 Les lacunes du soutien actuel
- 2.3 Les contraintes que rencontre l'assistance
- 2.4 Tendances (évolution de la situation d'urgence et scénarios pour l'avenir)

3. L'intervention d'urgence

3.1 Secours

- 3.1.1 Principes directeurs
- 3.1.2 Approches

Ces informations proviendront des activités de secours en cours

3.2 Relèvement

- 3.2.1 Principes directeurs
- 3.2.2 Approches

Les conseils sur le relèvement se concentrent sur le développement de cette composante de la stratégie opérationnelle.

<p>4. Points à prendre en considération et interventions potentielles</p> <p>4.1 Logique de l'intervention (description du raisonnement suivi)</p> <p>4.2 Priorités et capacités des communautés touchées, de la Société nationale et des principaux partenaires</p> <p>4.3 Enseignements tirés de catastrophes précédentes dans ce contexte</p> <p>4.4 Aperçu de la gamme des diverses interventions possibles dans ce contexte</p> <p>4.5 Comment la question de la portée sera abordée</p> <p>4.6 Résumé proposé des interventions de relèvement dans le plan d'action révisé</p> <p>4.7 Ciblage</p> <p>4.8 Questions transversales (sexe, âge, handicap, VIH et sida, marginalisation et équité, réduction des risques, conflits)</p> <p>4.9 Intégration du programme</p> <p>4.10 Redevabilité et communications avec les bénéficiaires</p> <p>4.11 Planification du retrait (ERU, long terme)</p> <p>5. Coordination efficace</p> <p>5.1 Rôles et responsabilités de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge</p> <p>5.2 Soutien technique</p> <p>5.3 Activités fondamentales et secondaires de la Société nationale</p> <p>5.4 Coordination externe</p> <p>6. Hypothèses et contraintes cruciales</p> <p>7. Aspects à intensifier en priorité (opérations, lieux d'intervention et processus d'amélioration)</p>	<p><i>Bien que les points 4 à 7 s'appliquent aux aspects de relèvement d'une intervention d'urgence, nombre d'entre eux devraient également être pris en considération dans l'opération de secours.</i></p>
--	---

Annexe 17. Contenu du plan d'action

1. Données générales

2. Description de la catastrophe et de son évolution probable

3. Analyse de la situation

3.1 Intervention actuelle

Qui fait quoi

Aperçu du Mouvement dans le pays

3.2 Résumé de l'évaluation des besoins et de l'analyse des problèmes

A. Distribution de vivres et d'articles non alimentaires

B. Logements et infrastructures communautaires/sociales

C. Santé et assistance aux personnes

D. Eau, assainissement et promotion de l'hygiène

E. Moyens de subsistance et sécurité alimentaire

F. Préparation aux catastrophes et réduction des risques

G. Renforcement des capacités de la Société nationale

H. Communications avec les bénéficiaires

3.3 Sélection des bénéficiaires

Sélection des zones cibles (*sur la base de la stratégie opérationnelle*)

Sélection des communautés prioritaires

Ciblage et vulnérabilités spécifiques dans ces communautés

3.4 Stratégie opérationnelle

Résumé de la stratégie opérationnelle (*buts et résultats, raison d'être et approche, problèmes communs à tous les secteurs*)

La stratégie opérationnelle devrait être incluse en annexe à cette section

4. Le plan opérationnel

But de l'opération

Objectifs, indicateurs, moyens de vérification, activités et calendriers, pour chacun des domaines suivants :

4.1 Distribution de vivres et d'articles non alimentaires

4.2 Logements et infrastructures communautaires/sociales

4.3 Santé et assistance aux personnes

4.4 Eau, assainissement et promotion de l'hygiène

4.5 Moyens de subsistance et sécurité alimentaire

4.6 Préparation aux catastrophes et réduction des risques

4.7 Renforcement des capacités de la Société nationale

4.8 Communications avec les bénéficiaires

Hypothèses cruciales et facteurs de risques

Population cible (*peut être différente pour différents secteurs, mais dans l'idéal ce sera la même*) : décrire qui, pourquoi et comment elle participe

Calendrier des activités (*diagramme de Gantt détaillant les produits par mois*)

5. Plans relatifs au soutien au programme (résumé des priorités et des problèmes tiré de plans détaillés en annexe à cette section)

5.1 Plan de suivi, d'évaluation et de compte rendu

5.2 Sécurité

5.3 Plan des ressources humaines (recrutement, personnel, besoins en volontaires, structure et gestion)

5.4 Plans logistiques (couvrant le parc de véhicules, les acquisitions, l'entreposage)

5.5 Informatique et administration (prévoir les achats d'immobilisation et l'agrandissement des bureaux)

5.6 Communications (parties prenantes, but et fréquence)

5.7 Collecte de fonds (objectifs, calendriers et plan)

5.8 Finances (budget échelonné par secteur)

5.9 Questions liées au retrait (de la stratégie opérationnelle)

5.10 Coordination au sein du Mouvement s'il y a lieu

Annexes

- Stratégie opérationnelle
- Plan de suivi et d'évaluation
- Plan d'approvisionnement logistique
- Plan de communication
- Processus de planification du retrait
- Cartes et photos
- Profil du pays
- Rapports d'évaluation par secteur
- Plan des ressources humaines
- Plan de sécurité
- Plan de mobilisation de ressources
- Tableau de suivi des indicateurs
- Diagramme organisationnel

Source: IFRC Plan of Action, mai 2011, et adapté de: Recovery Surge, première version

Les Principes fondamentaux du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Humanité Né du souci de porter secours sans discrimination aux blessés des champs de bataille, le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, sous son aspect international et national, s'efforce de prévenir et d'alléger en toutes circonstances les souffrances des hommes. Il tend à protéger la vie et la santé ainsi qu'à faire respecter la personne humaine. Il favorise la compréhension mutuelle, l'amitié, la coopération et une paix durable entre tous les peuples.

Impartialité Il ne fait aucune distinction de nationalité, de race, de religion, de condition sociale et d'appartenance politique. Il s'applique seulement à secourir les individus à la mesure de leur souffrance et à subvenir par priorité aux détreesses les plus urgentes.

Neutralité Afin de garder la confiance de tous, le Mouvement s'abstient de prendre part aux hostilités et, en tout temps, aux controverses d'ordre politique, racial, religieux et idéologique.

Indépendance Le Mouvement est indépendant. Auxiliaires des pouvoirs publics dans leurs activités humanitaires et soumises aux lois qui régissent leur pays respectif, les Sociétés nationales doivent pourtant conserver une autonomie qui leur permette d'agir toujours selon les principes du Mouvement.

Volontariat Il est un mouvement de secours volontaire et désintéressé.

Unité Il ne peut y avoir qu'une seule Société de la Croix-Rouge ou du Croissant-Rouge dans un même pays. Elle doit être ouverte à tous et étendre son action humanitaire au territoire entier.

Universalité Le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, au sein duquel toutes les Sociétés ont des droits égaux et le devoir de s'entraider, est universel.

Informations complémentaires :

**Fédération internationale
des Sociétés de la Croix-Rouge
et du Croissant-Rouge**

Emma Delo

Administratrice principale, Relèvement
Département Gestion des catastrophes
et des crises

Courriel : emma.delo@ifrc.org

