

Manuel d'action humanitaire

**Œuvrer pour un
monde plus juste.**

trōcaire

Avant-propos

Le cadre stratégique 2016-2021 de Trócaire établit le programme de l'organisation pour les 5 prochaines années. Avec celui-ci, Trócaire souhaite améliorer la qualité et l'étendue de son intervention humanitaire. L'année 2015 a été marquée par des besoins d'assistance humanitaire sans précédent. 60 millions de personnes sont désormais déplacées. Il s'agit du chiffre le plus élevé depuis la Seconde Guerre mondiale. Les conflits et catastrophes liées aux conditions météorologiques continuent d'entraîner une vaste souffrance. Le travail humanitaire constitue un aspect indépendant du travail de Trócaire. Pourtant cet aspect est essentiel à nos efforts pour la réalisation de nos objectifs de développement. Trócaire doit répondre à ces crises grandissantes.

La première édition de ce Manuel d'action humanitaire de Trócaire constitue un pilier clé pour l'amélioration de la qualité de l'intervention humanitaire de Trócaire. Il est le résultat d'une collaboration élargie entre les différents départements de Trócaire. Ce manuel reflète la détermination de Trócaire envers l'amélioration de l'efficacité et de la qualité de notre assistance humanitaire et de notre redevabilité envers les parties prenantes.

Il est impératif que les membres du personnel de Trócaire possèdent les connaissances, les compétences et les outils requis pour intervenir lors de crises humanitaires. Cet impératif s'applique également aux membres du personnel non spécialisés dans le domaine humanitaire. Tous les pays où Trócaire œuvre peuvent être exposés à une crise humanitaire et les membres du personnel doivent alors assister soudainement les personnes dans le besoin. Ce manuel est un outil clé leur permettant de mener leur travail. Il permet la réalisation d'une assistance de bonne qualité, ayant pour but d'améliorer la vie des personnes affectées par ces crises. J'espère que les normes décrites dans ce manuel deviendront des normes véritables de l'intervention humanitaire de Trócaire dans les années à venir.

Éamonn Meehan,

Directeur exécutif de Trócaire

Table des matières

1. Glossaire, liste des abréviations & introduction	3
---	---

PILIER I :

2. Chapitre 1 : Politiques et principes.....	10
--	----

PILLIER II GESTION DU CYCLE DE PROGRAMME

3. Chapitre 2 : Evaluation des besoins	18
4. Chapitre 3 : Développement de stratégie	30
5. Chapitre 4 : Conception de projet.....	37
6. Chapitre 5 : Ciblage	46
7. Chapitre 6 : Suivi et évaluation	56
8. Chapitre 7 : Rédaction de rapports.....	70
9. Chapitre 8 : Stratégie de retrait	77

PILIER III FONCTIONS DE SOUTIEN

10. Chapitre 9 : Gestion des informations et coordination	85
11. Chapitre 10 : Communications	90
12. Chapitre 11 : Plaidoyer	96
13. Chapitre 12 : Logistique	103

FORMULAIRE D’EVALUATION	112
--------------------------------------	------------

Glossaire

L'assistance : l'aide et/ou l'intervention pendant ou après la catastrophe pour répondre aux besoins en matière de moyens de subsistance et de survie. Elle peut avoir une durée prolongée ou d'urgence. (UN DHA)

L'assistance en situation d'urgence : c'est l'assistance immédiate pour la survie des victimes de crises et conflits violents. La plupart des opérations d'aide débutent selon un court délai et sont mises en place sur une courte période (les objectifs du projet sont généralement réalisés en un an). L'objectif principal de l'aide en situation d'urgence est de sauver des vies. (UNHCR)

Atténuation : la réduction ou limitation des effets néfastes des dangers et catastrophes. Les effets néfastes des dangers ne peuvent pas être complètement prévenus. Cependant, leur ampleur ou sévérité peuvent être considérablement atténuées par diverses actions et stratégies. Par exemple en utilisant des techniques d'ingénierie et de construction pour résister aux catastrophes ainsi que de meilleures politiques environnementales et de conscientisation de la population.

Capacité : il s'agit d'une association des forces et ressources disponibles au sein d'une communauté, société ou organisation, permettant de réduire le taux de risques ou les effets d'une catastrophe. La capacité peut inclure les moyens physiques, les capacités institutionnelles, les infrastructures sociétales ainsi que les compétences humaines ou les qualités collectives comme le leadership et la gestion. La capacité peut également être décrite comme aptitude. (ISDR)

Cluster : un « cluster » est essentiellement un « groupe sectoriel ». Il ne faudra faire aucune distinction entre ces deux termes en matière d'objectifs et d'activités. Ceux-ci devront avoir les mêmes buts : combler les lacunes/manques et assurer la préparation et l'intervention adéquates. (IASC)

Conflit : d'après Wasmuth, un conflit est une situation factuelle sociale dans laquelle au moins deux parties (individus, groupes, états) sont impliqués et i) veulent atteindre des objectifs qui ne sont, à la base, pas compatibles ou veulent atteindre le même objectif qui ne peut être atteint que par un seul groupe, et/ou ii) veulent utiliser des moyens incompatibles pour atteindre un certain but. (Wasmuth, 1996:180- 181). (FEWER)

Conflit armé : toute dispute impliquant le recours à la force armée entre deux ou plusieurs parties. Le droit humanitaire international différencie les conflits armés internationaux des conflits armés non internationaux. Conflit armé international : une guerre impliquant deux ou plusieurs Etats, qu'une déclaration de guerre ait été émise ou non, que les parties reconnaissent l'état de guerre ou non. Conflit armé non international : un conflit au cours duquel les forces gouvernementales combattent des insurgés armés ou duquel des groupes armés se battent entre eux. (BCAH)

Développement de la capacité : c'est un processus grâce auquel les individus, institutions et sociétés développent les capacités, individuelles et collectives, nécessaires à la réalisation des fonctions, la résolution de problèmes et la création et réalisation d'objectifs. (UNHCR)

Famine : la famine est la cinquième et dernière étape d'insécurité alimentaire selon le cadre intégré de classification de la sécurité alimentaire, ou IPC. L'étape « d'urgence » qui précède celle de

famine se caractérise par un taux de 20 pour cent des foyers incapables de répondre aux besoins fondamentaux de survie même après des démarches extrêmes, comme la vente de leurs bétail et biens. (Integrated Food Security Phase Classification)

Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) : le Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (CERF) est un fonds fiduciaire avec un élément de subvention à hauteur de 450 millions de dollars (USD) et d'emprunt à hauteur de 50 millions de dollars (USD). Le CERF est financé par des contributions volontaires du monde entier et est conçu pour compléter les mécanismes de financement existant en matière humanitaire. Le CERF fournit des fonds initiaux pour le lancement d'opérations critiques et de programmes visant à sauver des vies humaines, n'étant pas encore financés par d'autres sources. Les ONG n'ont pas directement accès aux fonds du CERF. Seules les agences de l'ONU ont directement accès aux fonds du CERF. Cependant, de nombreuses agences de l'ONU utilisent des ONG locales et internationales implémentant des projets financés par le CERF. (CERF)

Gestion des informations (IM) : la somme de toutes les activités, collectes, analyses, organisations et disséminations des informations afin d'aider les acteurs du secteur humanitaire à réaliser leurs objectifs efficacement et en temps imparti. (Global Symposium +5)

Gestion des risques liés aux catastrophes : il s'agit du processus systématique d'utilisation des directives administratives, des organisations et des compétences opérationnelles ainsi que des capacités pour mettre en place des stratégies, politiques et capacités d'intervention améliorées afin d'atténuer les effets néfastes des dangers et la possibilité de catastrophe.

Indicateur : une échelle variable sur laquelle on peut objectivement mesurer différents points. Elle correspond ou est étroitement corrélée aux variations des conditions des réfugiés ou personnes concernées.

Intervention : la mise à disposition de services d'urgence et d'assistance publique pendant ou immédiatement après la catastrophe afin de sauver des vies, de réduire ses effets sur la santé et de satisfaire les besoins fondamentaux des personnes affectées.

L'intervention lors de catastrophes se concentre principalement sur les besoins à court terme et immédiats. On l'appelle quelquefois « l'aide en situations de catastrophe ». Il n'existe pas de division très claire entre l'étape d'intervention et l'étape de relèvement ultérieure. Certaines interventions, comme l'offre de logements temporaires et d'approvisionnement en eau, peuvent prendre place lors de l'étape de relèvement.

La malnutrition aiguë globale (MAG) : il s'agit d'un indicateur pour l'évaluation de la sévérité de la malnutrition en fournissant le pourcentage d'enfants souffrant de malnutrition aiguë (GAM), généralement chez les enfants âgés de 6 à 59 mois. On le mesure en utilisant un rapport entre poids et taille. (Glossaire technique HCR)

Migration : il s'agit du mouvement d'une personne ou d'un groupe de personnes, soit traversant une frontière internationale, soit se déplaçant à l'intérieur d'un Etat. C'est un mouvement de population recouvrant tout type de mouvement de population, quelles qu'en soient la durée, la composition et les causes. Cela peut comprendre la migration de réfugiés, de personnes déplacées, de migrants économiques et de personnes se déplaçant pour d'autres raisons, notamment la réunification des familles. (IOM)

Partie prenante : tous ceux, des agences aux individus, ayant un intérêt direct ou indirect dans l'intervention humanitaire ou qui affectent ou sont affectés par sa mise en œuvre et ses résultats. Dans le contexte de Quality Pro Forma, les parties prenantes premières sont à la fois les bénéficiaires et non-bénéficiaires au sein de la population affectée. (ALNAP)

Les Personnes déplacées internes (PDI) : ce sont des personnes ou des groupes de personnes qui ont été forcés ou obligés de quitter leur domicile ou résidence habituelle, en particulier de par ou pour éviter les effets d'un conflit armé, de situations de violence généralisée, des situations de violation des droits humains ou de catastrophes d'origine naturelle ou humaine. Ces personnes ou groupes n'ont pas traversé de frontière étatique internationalement reconnue. Une série de 30 « principes directeurs relatifs au déplacement de personnes à l'intérieur de leur propre pays » non contraignants, basés sur le droit des réfugiés, les droits humains et le droit humanitaire international décrit les normes de protection, d'assistance et de solutions pour les personnes déplacées internes. (OCHA)

Plaidoyer : toute action de plaidoyer fait référence, au sens large, aux efforts de promotion, dans le domaine de l'aide humanitaire, du respect des principes et droits humanitaires afin d'influencer les autorités politiques pertinentes, qu'il s'agisse de gouvernements reconnus, groupes d'insurgés ou d'acteurs non étatiques. On peut également y ajouter les « agences locales, nationales et internationales d'assistance ». (ALNAP)

Planification pour la contingence : c'est un processus de planification pour intervenir en cas d'urgence potentielle grâce au développement, pour une organisation, de stratégies, de mesures et de procédures en cas d'intervention d'urgence. Elle implique généralement le développement de scénarios (anticipant la nature et l'étendue de l'urgence), l'identification de l'intervention par l'organisation si ceux-ci viennent à se réaliser et l'identification des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Pour Trócaire, la planification pour la contingence décrit le processus de planification pour une intervention répondant à une situation d'urgence anticipée dans un pays donné, selon les scénarios convenus.

Planification pour la préparation aux situations d'urgence : c'est un processus entrepris par une organisation afin de se préparer à répondre à toute situation d'urgence sans nécessairement en identifier la nature ou l'étendue. C'est une préparation à la fois pour anticiper ce que l'on « connaît » et ce que l'on ne « connaît » pas. Cela implique l'identification des capacités et lacunes existantes, des défis internes et certains défis externes à la réponse aux situations d'urgence, ainsi que la planification et la mise en place d'une série d'actions pour améliorer et combler les lacunes de capacité d'intervention. Pour Trócaire, la planification pour la préparation aux situations d'urgence décrit le processus d'analyse et de renforcement de la capacité générale pour répondre à toute urgence.

Préparation : ce sont l'anticipation, l'intervention et le relèvement effectifs face aux conséquences des conditions ou événements dangereux actuels, imminents et probables. La préparation a pour but de développer les capacités requises pour la gestion efficace de tous les types de situations d'urgence et la réalisation des transitions ordonnées de l'intervention au relèvement. La préparation est basée sur une analyse robuste des risques relatifs aux catastrophes et la création de liens solides avec les systèmes d'avertissement précoce (par exemple, planification pour la contingence, stockage de provisions et équipements, développement de solutions de coordination, information du public et évacuation, exercices sur le terrain et d'entraînement).

Prévention : il s'agit de la prévention complète des effets néfastes des dangers et catastrophes. La prévention (par exemple prévention des catastrophes) décrit le concept et l'intention de complètement prévenir les effets potentiels adverses grâce aux actions prises à l'avance (par exemple barrages ou digues éliminant les risques d'inondation, régulation d'utilisation du sol limitant toute implantation en zones à risques, constructions aux normes parasismiques pour permettre le fonctionnement et la durée d'un bâtiment en cas de séisme).

Protection : toutes les activités ayant pour but de réaliser le respect des droits des individus conformément aux textes et à l'esprit des organisations pertinentes du droit, notamment des droits humains, du droit humanitaire international et du droit des réfugiés. (ICRC/IASC)

Redevabilité : la redevabilité recouvre les moyens utilisés par les individus et les organisations pour rendre des comptes à une ou plusieurs autorités reconnues. Ces moyens les rendent redevables de leurs actions (Edwards et Hume, 1995). (ALNAP)

Il s'agit du processus selon lequel on utilise les pouvoirs disponibles de façon responsable, en prenant en compte les différentes parties prenantes, notamment les personnes les plus affectées par l'exercice de tels pouvoirs, tout en leur étant redevable (Norme humanitaire fondamentale, 2015).

Réfugié : toute personne, qui selon une peur bien fondée d'être persécutée pour une raison de race, religion, nationalité, appartenance à un groupe social ou opinion politique particulière, ou en cas d'agression externe, d'occupation, de domination étrangère ou d'événements perturbant sérieusement l'ordre public, soit dans une partie ou dans l'ensemble du pays d'origine ou dont elle a la nationalité, doit quitter son lieu de résidence habituel afin de trouver refuge en dehors de son pays d'origine ou dont elle a la nationalité et qui est incapable ou ne veut, à cause de cette peur, utiliser les services de protection de son pays d'origine ou dont elle a la nationalité. (BCAH)

Relèvement : le rétablissement, et l'amélioration le cas échéant, des infrastructures, moyens de subsistance et des conditions de vie des communautés affectées par les catastrophes. Ceci comprend les efforts entrepris pour réduire les facteurs de risque relatifs aux catastrophes.

La tâche de relèvement pour la restauration et la reconstruction commence peu de temps après la fin de la phase d'urgence et devra être basée sur des stratégies et politiques préexistantes facilitant les responsabilités institutionnelles claires pour l'action de relèvement et permettre la participation publique. Les programmes de relèvement, associés à une meilleure prise de conscience et un meilleur engagement de la population après une catastrophe, offrent une opportunité précieuse de développer et mettre en place des mesures de réduction des risques relatifs aux catastrophes ainsi que de mettre en œuvre le principe de « mieux reconstruire ». Par exemple, on pourra construire des logements permanents améliorés, des pompes à eau perfectionnées et plus élevées, etc.

Résilience : la capacité d'un système, d'une communauté ou société, exposé à des dangers, à résister, absorber, s'adapter et se relever des effets de ces dangers de manière efficace et en temps opportun, notamment grâce à la préservation et au rétablissement des structures et fonctions de base essentielles. Résilience signifie la capacité à se relever d'un choc. La résilience d'une communauté quant aux événements dangereux potentiels se détermine par le degré selon lequel cette communauté possède les ressources nécessaires et peut s'organiser à la fois avant et pendant la période de besoin.

Situation d'urgence : tout événement soudain et imprévu requérant des mesures immédiates pour minimiser ses effets néfastes. (UN DHA)

Situation d'urgence complexe : il s'agit d'une crise humanitaire multidimensionnelle dans un pays, une région ou société où l'autorité s'est considérablement effondrée, entraînant des conflits internes ou externes et qui requiert une intervention internationale multisectorielle transcendant la capacité ou le mandat d'une seule agence et/ou du programme national de l'ONU en cours. De telles urgences ont un effet dévastateur sur les femmes et les enfants, en particulier. Elles demandent une gamme complexe d'interventions. (BCAH)

Violence basée sur le genre : tout acte de violence commis envers une personne et basé sur leur genre ou sexe. Ceci inclut les actes infligeant des blessures sexuelles, mentales ou physiques, ainsi que les menaces de tels actes, la coercition ou toute autre privation de liberté. Bien que les femmes, hommes, garçons et filles peuvent être victimes de violence basée sur le genre, les femmes et les filles en sont les principales victimes de par leur situation d'infériorité. (OCHA)

Vulnérabilité : ce sont les conditions déterminées par les facteurs environnementaux, économiques, sociaux et physiques, et qui augmentent la vulnérabilité d'une communauté face aux effets des dangers. En ce qui concerne les facteurs positifs, améliorant la capacité des individus à faire face aux dangers, consulter la définition de « capacité ». (ISDR)

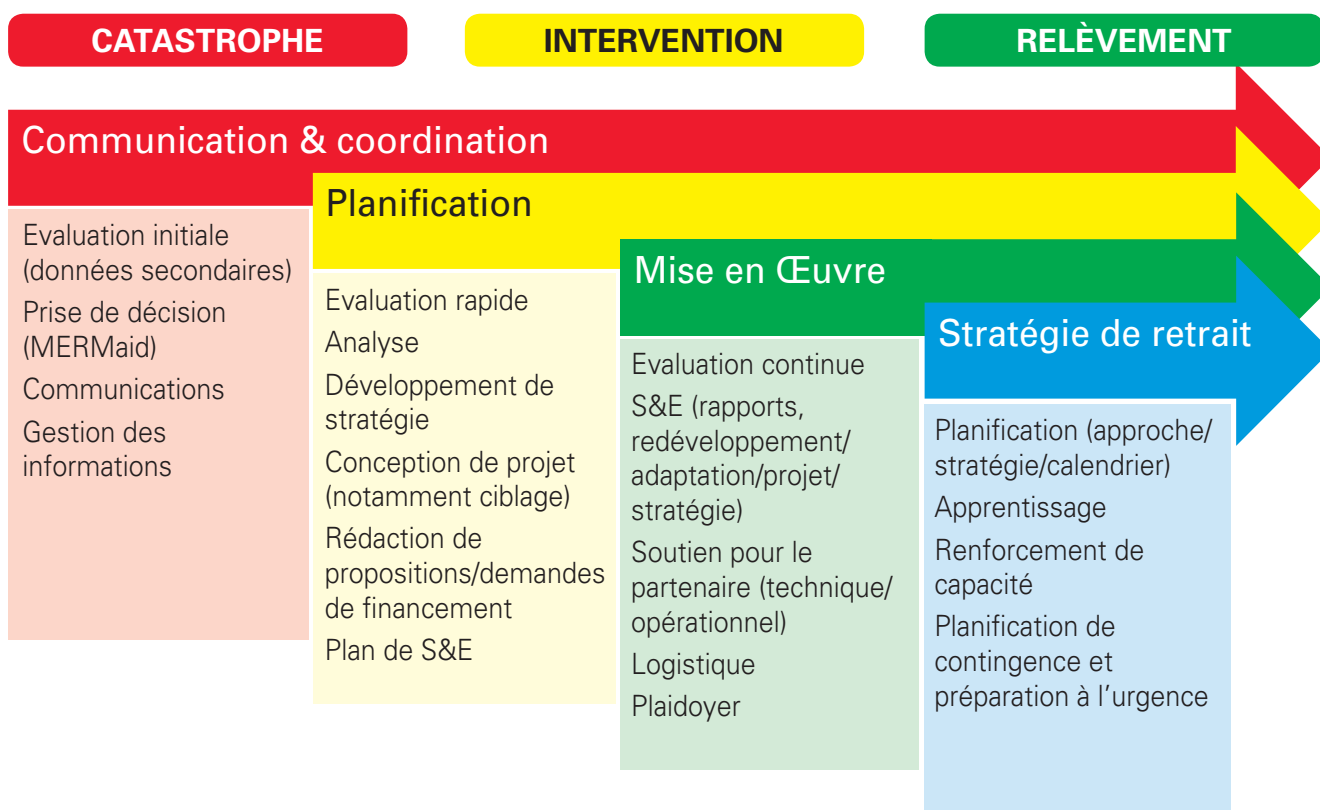
Liste des abréviations

ACAPS	The Assessments Capacity Project
ALNAP	Réseau d'apprentissage pour la responsabilisation et l'efficacité en matière d'assistance humanitaire
ANA	Articles non alimentaires
BCAH	Bureau de la coordination des affaires humanitaires
BP	Bureau sur le terrain/opérant dans le pays
CERF	Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires
CI	Caritas Internationalis
CIDSE	Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité
DHI	Droit humanitaire international
DP	Directeur pays
EAHP	Equipe d'aide humanitaire du pays
EHAF	Fonds d'urgence humanitaire
EPH	Equipe pays d'assistance humanitaire
ERB	Evaluation rapide des besoins
ERF	Fonds d'intervention rapide pour les urgences humanitaires
ETR	Evaluation en temps réel
FEWSNET	Réseau des systèmes d'alerte précoce contre la famine
FIRC	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
GSB	Guide suffisamment bon
HAP	Partenariat pour la redevabilité humanitaire

GLOSSAIRE

HCR	Haut Commissariat des Nations unies pour les réfugiés
HO	Siège (Maynooth)
LEGS	Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage
MAG	Malnutrition aiguë globale
MSSA	Moyens de subsistance et sécurité alimentaire en situation d'urgence
OCB	Organisation communautaire de base
OIM	Organisation internationale pour les migrations
OING	Organisation internationale non gouvernementale
ONG	Organisation non gouvernementale
PAM	Programme alimentaire mondial
PPH	Plan de programmation humanitaire
RP	Responsable de programme
RPH	Responsable de programmation humanitaire
S&E	Suivi et évaluation
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
UNISDR	Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophes
WASH	Accès à l'eau potable, promotion de l'assainissement et l'hygiène

Organigramme de Trócaire d'intervention en situation d'urgence



Introduction

Au centre du travail de Trócaire se trouve un mandat clair pour une intervention effectuée selon les besoins humanitaires et pour ceux qui en ont le plus besoin en période de crise. Ce manuel a pour but de guider les membres du personnel de Trócaire lors de telles interventions. Il définit, pour Trócaire, l'approche, les politiques et les principes en matière de travail humanitaire et offre des conseils pour la conception, la mise en œuvre et le suivi de programmes humanitaires de qualité.

Ce manuel concerne le personnel œuvrant dans le domaine humanitaire, les praticiens experts travaillant sur le terrain mais aussi un public plus élargi. A tout instant, un bureau de Trócaire opérant sur le terrain peut avoir à intervenir face à une crise imprévue. Ce manuel offre des conseils sur le type d'interventions et la façon de procéder lors de telles crises. Les chapitres sont établis selon l'approche en partenariat de Trócaire et répondent aux problèmes de protection, de genre et de redevabilité à travers le cycle du programme.

Le personnel utilise déjà de nombreux guides, manuels et boîtes à outils en matière d'assistance humanitaire. Ce manuel articule l'approche de Trócaire quant à la programmation de qualité. Il est accompagné d'une série d'outils, de listes de vérification, de modèles et d'exemples basés sur la meilleure pratique. Il faudra une connexion Internet pour y avoir accès. Des liens sont disponibles à la fin de la plupart des chapitres du manuel. Certains liens amènent directement au site Internet ou au document PDF auquel il est fait référence. On pourra également trouver d'autres liens dans la section pertinente de chaque chapitre. Ces liens seront mis à jour régulièrement.

Attention : ce manuel n'est pas conçu pour être un outil ou guide à suivre absolument à la lettre. Il n'existe pas deux contextes d'intervention humanitaire identiques. En situation d'urgence, le personnel de Trócaire doit avoir les moyens d'utiliser son propre jugement et de prendre les décisions appropriées au contexte. Ce manuel ne peut donc être normatif. Il s'agit à la place d'un texte de référence et d'un guide pour la prise de décision.

La section d'assistance humanitaire de Trócaire s'efforcera de mettre ce manuel à jour régulièrement selon les dernières orientations et les meilleures pratiques dans le domaine. A cette fin, pour façonner et consolider les futures éditions du manuel, Trócaire souhaite encourager son personnel à faire part de leurs évaluations constructives à l'équipe d'assistance humanitaire quant au contenu et à l'utilisation de ce manuel. Chez Trócaire, nous espérons que ce manuel sera très utile aux lecteurs lors de leurs prochaines interventions.

Chapitre 1 : Politiques et principes



POINTS CLES:

- Le droit de bénéficier d'assistance humanitaire et de l'offrir constitue un principe humanitaire fondamental dont tous les citoyens de tous les pays doivent pouvoir jouir.
- Trócaire met son travail humanitaire en œuvre selon une approche basée sur les droits.
- Trócaire s'engage envers les quatre principes humanitaires suivants : l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance.
- Le droit en matière des droits humains s'applique à chaque personne au sein de la juridiction d'un état, en temps de paix comme en temps de conflit armé.
- Le droit humanitaire international s'applique en temps de conflit armé et d'occupation.

Introduction

En tant qu'agence ancrée dans l'enseignement social catholique, la protection de la dignité humaine ainsi que le soulagement de la souffrance et le sauvetage de vies sont au cœur de la mission humanitaire de Trócaire. Trócaire effectue son travail humanitaire selon l'approche basée sur les droits. Cette approche reconnaît les droits sociaux, politiques, économiques, culturels et civils des individus et communautés ainsi que les obligations des états à respecter, protéger et réaliser ces droits selon le droit relatif aux droits humains.

Principes et valeurs

Depuis sa création en 1973, la justice occupe une place clé au cœur du travail mené par Trócaire. En tant qu'organisation engagée pour la défense de la justice sociale, Trócaire estime que la réalisation complète des droits humains constitue le but ultime du développement. Ceci est basé sur la croyance que la dignité inhérente des êtres humains leur confère une série de droits qui ne peut être cédée ni abrogée. Les programmes de Trócaire, reflétant sa valeur organisationnelle relative à la solidarité, accompagnent les plus vulnérables et marginalisés, permettent leur participation et finalement de revendiquer leurs droits. Le travail humanitaire de Trócaire est guidé par l'impératif

humanitaire et son engagement envers le respect de la Charte humanitaire de Sphère et du Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe (1994), tous deux soulignés par le droit humanitaire international.

Politique de protection humanitaire

La protection constitue maintenant un élément clé de l'action humanitaire. Elle s'applique dans des situations allant des conflits aux catastrophes naturelles, ainsi que dans les interventions allant des phases de secours à la reconstruction et à la réduction des risques relatifs aux catastrophes. Les communautés affectées requièrent la protection de leur intégrité physique, de leur dignité et de leur bien-être psychologique ainsi que l'assistance en matière de nourriture, d'accès à l'eau potable, de logement et d'assistance médicale. En 2014, Trócaire a développé une Politique de protection humanitaire. Cette Politique de protection humanitaire présente une déclaration claire pour le personnel de Trócaire quant aux engagements de l'organisation envers la protection. Ces engagements confirment que Trócaire donnera priorité à la prévention de la *violence, de la discrimination, de la coercition, de l'exploitation et de la privation délibérée* lors des interventions humanitaires. Les quatre principes clés constituant la base de l'approche de Trócaire pour la programmation humanitaire sont les suivants : « ne pas faire de mal », égalité et impartialité, redevabilité envers les bénéficiaires de la programmation et **participation et autonomisation**.

Politique de partenariat

Trócaire adopte dans son travail une approche basée sur le partenariat depuis sa création par les Evêques catholiques irlandais en 1973. Le choix de travailler en partenariat avec d'autres organisations plutôt que d'utiliser une approche opérationnelle directe est basé sur les valeurs clés de solidarité, participation et subsidiarité de l'enseignement social catholique. Ce choix reflète l'approche de beaucoup des agences sœurs des réseaux Caritas et CIDSE. Ceci signifie que Trócaire s'efforce de travailler en partenariat avec les collègues et partenaires, les impliquant, les consultant, les écoutant et en répondant à leurs besoins, selon la compréhension, le respect et la responsabilité mutuels. Le principe de subsidiarité de l'enseignement social catholique fait référence à la nécessité de mettre en œuvre des activités / programmes à l'échelon le plus bas de la société et le plus proche de la population plutôt que d'en décider en haut. En prenant cette approche en compte, Trócaire s'assure que l'assistance apportée est ancrée selon les besoins des communautés locales, des contextes culturels et minimise la dépendance envers l'aide humanitaire. Ce manuel a pour but d'articuler la gestion du cycle de programmation humanitaire selon l'approche basée sur le partenariat.

Sauvegarde

Conformément aux valeurs organisationnelles de redevabilité et de protection de la dignité humaine, Trócaire a développé, en 2012, une politique de sauvegarde contre les risques d'exploitation et d'abus de tous les participants des programmes entrepris dans le travail de Trócaire. Trócaire ne tolère aucunement de comportement abusif ou d'exploitation de quelle que personne que ce soit étant associée à la mise en œuvre du travail entrepris par Trócaire. Trócaire souligne cet engagement clé dans son Cadre de redevabilité des parties prenantes. Trócaire reconnaît que

des femmes, hommes, filles et garçons dans certains contextes peuvent être considérés plus vulnérables aux situations d'exploitation et d'abus que d'autres et s'efforce donc d'éliminer de tels risques de ses programmes.

Cadre de redevabilité

En 2013, Trócaire a développé un Cadre de redevabilité des parties prenantes pour expliciter les engagements de Trócaire en matière de redevabilité. Pour Trócaire, la redevabilité signifie la prise en compte de ses engagements envers la justice et l'orientation de ses efforts pour être une organisation transparente, responsable et hautement performante. C'est-à-dire une organisation qui reconnaît et répond aux attentes qui lui incombent d'après les parties prenantes. Les engagements clés de redevabilité de Trócaire sont les suivants :

1. Les valeurs de solidarité, participation, persévérance, courage et redevabilité.
2. Le partenariat, la solidarité et la subsidiarité.
3. La transparence et le partage des informations.
4. La participation et l'évaluation.
5. La sauvegarde et les mécanismes de traitement des plaintes.
6. La qualité du programme.
7. L'apprentissage et l'amélioration continue.

Les principes humanitaires¹ et le Code de conduite²

Trócaire s'engage envers les quatre principes clés humanitaires suivants : l'humanité, l'impartialité, la neutralité et l'indépendance. Ces principes sont les fondations fondamentales pour l'action humanitaire. Ces principes humanitaires sont dérivés des principes essentiels guidant le travail entrepris par le Comité international de la Croix-Rouge et des associations nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (humanité, impartialité, neutralité, indépendance, service bénévole, unité et universalité).

Ces principes humanitaires constituent les fondations fondamentales pour l'action humanitaire. Ces principes humanitaires sont fondamentaux à la création et la pérennisation de l'accès aux populations affectées dans le contexte d'une catastrophe naturelle, d'un conflit armé ou d'une situation d'urgence complexe.

1 La section sur les principes humanitaires est adaptée d'après : https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_Hum_Principle_English.pdf

2 La section sur le Code de conduite est adaptée d'après : <http://www.ifrc.org/en/publications-and-reports/code-of-conduct/>

Humanité	Impartialité
La souffrance humaine doit être soulagée où qu'elle prenne place. Le but de l'action humanitaire est de protéger la vie et la santé, et de garantir le respect des êtres humains.	L'action humanitaire doit être réalisée seulement selon les besoins, en donnant la priorité aux cas de détresse les plus urgents et sans établir de distinctions fondées sur la nationalité, la race, le sexe, la croyance religieuse, la classe ou l'opinion politique.
Neutralité	Indépendance
Les acteurs humanitaires ne doivent en aucun cas prendre de parti dans les hostilités ou participer à des polémiques de nature politique, raciale, religieuse ou idéologique.	L'action humanitaire doit être indépendante de toute opinion politique, économique, militaire ou autre pouvant appartenir à tout acteur quant aux domaines de la mise en œuvre de celle-ci.

Le droit de bénéficier d'assistance humanitaire et de l'offrir constitue un **principe humanitaire fondamental** dont tous les citoyens de tous les pays doivent pouvoir jouir. En tant que membre de la communauté internationale, Trócaire reconnaît son obligation à apporter assistance humanitaire quand cela est requis. Dès lors, le besoin d'avoir accès aux populations affectées tient une importance fondamentale pour remplir cette responsabilité. La motivation première de l'intervention de Trócaire en cas de catastrophe est de soulager la souffrance humaine parmi les moins capables de faire face au stress causé par cette catastrophe. Lorsque Trócaire offre de l'aide humanitaire, il ne s'agit et il ne faut percevoir son action ni comme un acte politique ni comme un acte militant.

Le Code de conduite pour le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et pour les organisations non gouvernementales (ONG) lors des opérations de secours en cas de catastrophe est un code de conduite volontaire développé et convenu en 1994. Il établit une série de principes à laquelle les acteurs humanitaires doivent adhérer lors du travail effectué pour répondre aux catastrophes. Il décrit les relations que les agences œuvrant lors de catastrophes devront établir avec les gouvernements hôtes, les bailleurs de fonds gouvernementaux et le système de l'ONU. Le but de ce code est de garantir le respect des normes d'indépendance, d'efficacité et d'impact auxquels aspirent les signataires. Trócaire est une agence signataire de ce Code de conduite. La fédération internationale maintient une liste publique de toutes les organisations signataires de ce code³.

3 Une liste des signataires est disponible sur : http://www.ifrc.org/Global/Documents/Secretariat/Code%20of%20Conduct%20UPDATED_MAY%202015.pdf

Voici les dix principes du Code de conduite :

1. L'impératif humanitaire précède tous les autres.
2. L'aide est fournie peu importe la race, l'appartenance ou nationalité des bénéficiaires et sans aucune distinction que ce soit.
3. Les priorités relatives à l'aide sont calculées uniquement selon les besoins.
4. L'aide ne sera aucunement utilisée pour avancer un point de vue politique ou religieux.
5. Trócaire s'efforcera de ne pas agir comme instrument de politique gouvernementale en matière d'affaires étrangères. Trócaire respectera les cultures et coutumes.
6. Trócaire s'efforcera de développer l'intervention en cas de catastrophe selon les capacités locales.
7. L'agence trouvera les moyens d'impliquer les bénéficiaires de programme dans la gestion de l'aide d'urgence.
8. L'aide d'urgence s'efforcera de réduire les futures vulnérabilités face aux catastrophes ainsi que de répondre aux besoins fondamentaux.
9. Trócaire se tiendra redevable à la fois envers ceux que l'agence cherche à assister et envers ceux dont l'agence accepte des ressources.
10. Lors de ses activités d'information et de publicité, Trócaire identifiera les victimes de catastrophes comme des êtres humains dignes, plutôt que comme des objets sans espoir.

Droit international dans les contextes humanitaires

Le droit international dans les contextes humanitaires est important pour le travail de Trócaire entrepris lors de crises humanitaires puisqu'il établit les règles pour la protection des personnes en temps de crise. Le droit international dicte que les personnes affectées par les catastrophes ont des droits spécifiques et que leurs besoins fondamentaux doivent être respectés. Ceci constitue une protection contre les situations d'abus et constitue la base selon laquelle Trócaire développe ses programmes humanitaires.

Il est important de distinguer le droit international relatif aux droits humains et le droit humanitaire international (DHI). Ces deux parties distinctes du droit ont pour but de protéger les individus mais il existe d'importantes différences entre celles-ci. Le DHI s'applique en temps de conflit armé et d'occupation. Le droit relatif aux droits humains s'applique à chaque personne au sein de la juridiction d'un état, en temps de paix comme en temps de conflit armé.

**BOITE A CONSEILS:**

Une compréhension solide des cadres juridiques de chaque contexte informera le développement de programmes humanitaires. Ceci fera partie de l'analyse du contexte.

Dans chaque pays ou contexte, les organisations humanitaires opèrent selon un cadre juridique et peuvent devoir se conformer aux différentes nécessités juridiques à plusieurs échelons. Il est important que les membres du personnel de Trócaire œuvrant dans les contextes humanitaires comprennent le cadre juridique dans lequel ils opèrent. Le tableau ci-dessous résume les différents types de droit et les contextes dans lesquels ils s'appliquent.

	Types de droit	
Droit international relatif aux droits humains	Droit humanitaire international	Droit international des réfugiés
Il définit les droits que l'on a en tant qu'être humain. Il s'applique à tous les êtres humains, dans tous les contextes possibles.	Il apporte les bases juridiques de protection des civils. Il s'applique dans les contextes de conflits armés.	Il a pour but de protéger les personnes demandant l'asile contre la persécution ainsi que les personnes ayant le statut de réfugié.

Le droit international des réfugiés est une partie du droit international qui offre protection aux personnes demandant l'asile contre la persécution et les personnes ayant le statut de réfugié.

Le Protocole de 1967 relatif au statut des réfugiés définit un réfugié comme une personne qui :

- se trouve en dehors du pays dont elle a la nationalité ou de résidence habituelle,
- a une peur bien fondée d'être persécutée pour une raison de race, religion, nationalité, appartenance à un groupe social ou opinion politique particulière, et
- est incapable ou ne veut avoir recours à la protection de ce pays, ou y retourner de peur d'être persécutée.

Droit humanitaire international

Le droit humanitaire international (DHI) est une série de règles qui cherche, pour des raisons humanitaires, à limiter les effets des **conflits armés**. Il protège les personnes qui ne participent pas ou plus aux hostilités et il restreint les moyens et méthodes de guerre. Le droit humanitaire international est également appelé droit de la guerre ou droit des conflits armés. Le droit humanitaire international établit les responsabilités des parties étatiques et non étatiques lors de conflits armés. Ce type de droit définit des concepts de base tels que le droit de bénéficier d'assistance humanitaire, la protection des civils, y compris des travailleurs humanitaires et médicaux, ainsi que la protection des droits des réfugiés, femmes et enfants.

Le DHI s'applique à l'assistance humanitaire et à la protection des civils. En plus du droit des traités, certaines obligations ont été développées au sein du droit international coutumier, c'est-à-dire qu'elles sont basées sur les pratiques des états et acceptées comme droit. Celles-ci comprennent les règles sur le passage rapide et sans encombre de l'assistance humanitaire ainsi que la liberté de mouvement du personnel d'assistance humanitaire.

Le Projet Sphère

Dans son engagement envers la qualité et la redevabilité, Trócaire s'efforce de respecter les normes établies par Sphère. Le Projet Sphère a été lancé en 1997 par un groupe d'ONG et le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge afin d'améliorer la qualité de leurs actions et de l'assistance apportée aux populations affectées par les catastrophes. Ce projet est basé sur deux croyances essentielles : les personnes affectées par les catastrophes ou conflits ont le droit de vivre dignement et donc, le droit de bénéficier d'une assistance. De plus, toutes les étapes possibles devront être entreprises pour alléger la souffrance humaine résultant de catastrophes ou conflits⁴.

Le Projet Sphère complète le principe de non-discrimination d'une assistance basée sur les besoins entériné dans les principes humanitaires en y ajoutant le concept d'assistance basée sur les droits et centrée sur la population. Le principe de ce projet a abouti au développement de la Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire. Ils sont disponibles dans le Manuel du Projet Sphère⁵.

Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage

Le cas échéant, Trócaire s'efforcera également de respecter les Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage (LEGS), une série de directives et normes internationales pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions relatives au bétail pour assister les personnes affectées par les crises humanitaires. LEGS a pour but d'améliorer la qualité des interventions d'urgence en améliorant la pertinence, le délai et la faisabilité des interventions relatives au bétail. LEGS accompagne le Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire du Projet Sphère⁶.

La Norme humanitaire essentielle

Trócaire s'efforce de respecter la Norme de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité (HAP). La HAP est une norme unique essentielle (rassemblant différentes normes) qui établit les Neuf Engagements que les organisations et individus œuvrant dans l'intervention humanitaire peuvent utiliser pour améliorer la qualité et l'efficacité de l'assistance qu'ils fournissent. Elle a été conçue pour clarifier les responsabilités des travailleurs humanitaires, pour rendre la mise en œuvre des normes humanitaires plus simple et facile, ainsi que pour contribuer à l'amélioration des interventions humanitaires⁷.

4 Le Manuel du Projet de Sphère, p.4

5 Le Manuel du Projet de Sphère est téléchargeable depuis l'adresse suivante : <http://www.sphereproject.org/handbook/>

6 Les Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage sont téléchargeables depuis l'adresse suivante : <http://www.livestock-emergency.net/>

7 La Norme humanitaire essentielle est téléchargeable depuis l'adresse suivante : <http://www.corehumanitarianstandard.org/>

L'approche « ne pas faire de mal »

L'approche « ne pas faire de mal » de Trócaire signifie que Trócaire s'engage à assurer le suivi des impacts visés et non intentionnels des activités de Trócaire et ses partenaires afin d'éliminer les impacts négatifs ou accroître les impacts positifs.



LIENS:

Cadre de redevabilité de Trócaire

Politique de protection humanitaire de Trócaire

Code de conduite de Trócaire

Politiques de sauvegarde de Trócaire : Pour les programmes internationaux, Guide du partenaire, Guide de l'employé

Politique de partenariat de Trócaire

Guidance Note 4: Partnership in Emergencies

Chapitre 2 : Evaluation des besoins



POINTS CLES:

- L'évaluation des besoins établit l'étendue de l'impact de la catastrophe, les besoins et risques auxquels la population affectée fait face, et informe des vulnérabilités et capacités des différents groupes ainsi que du type d'assistance que Trócaire et ses partenaires sont mieux à même d'apporter pour combler les manques entre les besoins et la capacité à faire face à la catastrophe.
- Le terme « différents groupes » pourra faire référence par exemple aux femmes, hommes, filles et garçons, jeunes et personnes âgées, ainsi qu'aux personnes handicapées, minorités spécifiques et groupes ethniques.
- L'évaluation des besoins est un processus continu qui devra être répété régulièrement au cours des différentes phases de l'intervention.
- Au début d'une urgence soudaine, les évaluations seront normalement entreprises suivant les trois étapes suivantes : initiale, rapide et en profondeur.
- Lorsqu'une catastrophe aura lieu, Trócaire et ses partenaires devront évaluer les besoins de la population affectée dès que possible. Lors des phases initiales, il ne faudra pas attendre d'avoir les résultats d'une évaluation parfaite. Il faudra adopter une approche « suffisante », autrement dite rapide et simple.
- Les urgences prolongées et évoluant lentement doivent faire l'objet d'évaluations des besoins à différentes étapes.
- Bien que tous les types d'évaluations apportent des informations sur les besoins des populations affectées, leur échéance, les méthodes de collecte des données et le niveau de détails requis varient considérablement.
- Les évaluations conjointes des besoins intersectoriels / interagences peuvent faciliter le développement d'une meilleure compréhension commune des besoins, capacités et de l'intervention appropriée.
- Les résultats des évaluations de chaque étape de l'urgence engendreront différents types d'interventions.

Introduction

Trócaire s'engage à apporter assistance humanitaire selon les besoins de façon à promouvoir **sécurité, dignité, et accès adapté** de manière **redevable** aux personnes et communautés les plus vulnérables servies par Trócaire. La conception et la mise en œuvre d'une évaluation des besoins avec les partenaires font partie des premières étapes cruciales pour l'identification des besoins humanitaires et le développement d'une intervention selon les principes humanitaires. Grâce à l'évaluation des besoins, Trócaire et ses partenaires collectent des données essentielles sur les besoins, le contexte de travail et l'engagement avec les communautés locales et autres acteurs humanitaires. Par exemple :

1. Quels sont le contexte et la nature de l'urgence ?
2. Quels sont l'étendue et l'impact de la catastrophe pour les femmes, filles, garçons et hommes ?
3. Qui et où sont les personnes affectées par la catastrophe ? A quelle situation font-elles face ?
4. Comment la situation évolue-t-elle ?
5. Quelles conditions uniques définissent la situation d'urgence ?

Lors des évaluations des besoins, il est crucial de commencer à collecter des informations suivant le sexe, l'âge, d'autres facteurs de diversité comme le handicap et l'ethnie (cf. l'outil SAD-SAD) sur les problèmes de sécurité, dignité et d'accès potentiels auxquels ceux qui sont affectés par la catastrophe font face.

Il est important de reconnaître qu'**il n'existe pas d'évaluations des besoins prêtes à l'emploi**. Cependant, il existe des outils et modèles variés pouvant assister à la conception d'une évaluation plus appropriée aux différents contextes et situations de crise.

Qu'est-ce qu'une évaluation des besoins ?

L'évaluation des besoins est le processus de collecte et d'analyse des informations permettant d'identifier et mesurer les besoins humanitaires d'une population affectée par une catastrophe afin de déterminer la façon dont Trócaire et ses partenaires peuvent intervenir efficacement et de façon à promouvoir la **sécurité, la dignité et l'accès adapté**.

Pourquoi une évaluation des besoins est-elle importante ?

Lors de situations d'urgence, les évaluations des besoins permettent une bonne prise de décision. Leur principal **objectif** est d'évaluer :

1. Si une **assistance d'urgence additionnelle est requise** en évaluant et analysant, avec les partenaires et les communautés affectées, les lacunes existant entre les besoins prioritaires des populations affectées et leurs propres capacités de réponse, soit indépendamment soit à travers du gouvernement ou d'autres organisations / acteurs locaux.
2. Le type d'assistance d'urgence le plus approprié et la façon dont l'assistance sera apportée pour promouvoir **sécurité, dignité, et accès adapté**.
3. Quelles activités de programme de Trócaire et ses partenaires (en prenant en compte les capacités et contraintes de l'organisation) peuvent mettre en œuvre pour combler les lacunes entre les besoins et les capacités de la population affectée.

Les informations obtenues grâce aux évaluations des besoins sont également utiles pour :

1. Le développement d'une **programmation de qualité** ainsi qu'un cycle d'apprentissage et d'analyse se produisant tout le long de la GCP.
2. La création de **messages de plaidoyer adéquats**.
3. La conception de **futures évaluations** plus détaillées.
4. La garantie d'une **évaluation et d'un suivi effectifs** des programmes, de redevabilité.
5. L'identification des besoins, menaces, vulnérabilités et capacité du point de vue de la protection.
6. La **préparation de propositions** pour les opportunités de financement.

A quel moment une évaluation des besoins doit-elle prendre place ?

Lors du début d'une situation d'urgence, les évaluations prendront généralement place lors des trois étapes différentes :¹

1. **L'évaluation initiale** : elle doit avoir lieu dès que possible. Typiquement, elle sera menée dans les premières 24 à 48 heures suivant la catastrophe.
2. **L'évaluation rapide** : elle prend place 2 à 5 jours suivant la catastrophe. Il s'agit souvent de la première évaluation menée sur le terrain.²
3. **L'évaluation en profondeur (ou détaillée)** : ce type d'évaluation prend place le premier mois (6 à 30 jours) suivant la catastrophe. Le but de cette évaluation détaillée est d'obtenir des informations plus approfondies sur la situation.

1 Le processus d'évaluation variera suivant l'étendue et l'urgence des besoins, ainsi que l'expérience et les capacités des gouvernements locaux et nationaux, d'autres organisations et des systèmes déjà en place. (Programme alimentaire mondial, 2000).

2 Caritas Internationalis, *Needs Assessment Guidance Note*.

Le personnel de Trócaire devra planifier la réalisation d'évaluations conjointes sur le terrain avec les partenaires si possible et le cas échéant, pour renforcer les capacités des partenaires. Le personnel pourra faciliter le processus d'évaluation, développer des outils et une méthodologie, collecter et analyser les données, ainsi que rédiger un rapport en collaboration avec les partenaires. Dans le cas d'une crise soudaine, il faudra s'assurer qu'une intervention rapide ait lieu pour répondre aux besoins de la population affectée. Cependant, même lors d'interventions rapides, il sera toujours de la responsabilité de Trócaire, au minimum, de « **ne pas faire de mal** » lors des premiers jours ou semaines de l'intervention.

**BOITE A CONSEILS :**

Il faut assurer la rapidité de l'intervention pour répondre aux besoins urgents évidents même si l'évaluation comprehensive des besoins n'a pas encore été effectuée.

Les principes et normes de protection devront être généralisés à travers l'évaluation des besoins selon les principes de meilleure pratique (cf. Annexe pour les outils de collectes des données relatives à la protection spécifiques à la généralisation de la protection).

**BOITE A CONSEILS :**

Le nom et le type d'évaluation (préliminaire, rapide, initiale, détaillée, etc.) peuvent différer suivant les contextes et les organisations. Ce dont il faut se rappeler c'est que, quelle que soit l'évaluation utilisée, il faut rassembler des données rigoureuses pour identifier les besoins, les lacunes et le type d'assistance requis.

Types et étapes de l'évaluation des besoins pour les catastrophes soudaines

	Evaluation initiale (1 à 2 jours)
ETAPE 1 - la collecte des données existantes	<p>Collecter les informations disponibles avant la catastrophe pour évaluer les changements de contexte causés par celle-ci. Passer en revue les données collectées par les autres.</p> <p><i>Sources:</i> www.reliefweb.int; www.unocha.org; http://www.fao.org/gIEWS/english/index.htm; www.fews.net; seasonal assessments.</p>
ETAPE 2 - le contact avec les parties prenantes et la collecte de données sur le terrain	<p>Demander des informations auprès des autorités nationales, des organisations internationales et des partenaires locaux (humanitaires et non humanitaires). Vérifier ces informations.</p> <p>Pas besoin/pas de temps pour collecter des données sur le terrain.</p>
ETAPE 3 - analyse et présentation des informations	<p>Analyse avant la catastrophe des informations disponibles et des informations secondaires avec les partenaires. Estimation de l'impact.</p>
RESULTAT	<p>Une évaluation générale, rapide et brève qui apporte à l'équipe de gestion assez d'informations pour guider les partenaires et Trócaire sur l'étendue de l'urgence et des besoins primaires en matière d'assistance.</p>

Avant l'évaluation : 1. Identification des décisions spécifiques qui seront facilitées par l'évaluation. 2. Coordination avec les agences (autorités nationales et locales, agences de l'ONU, partenaires des ONG internationales et nationales) afin d'améliorer la capacité à obtenir des informations de la part d'autant de localités que possible, aussi rapidement que possible, pour garantir l'absence de répétitions.

	Evaluation rapide (2 à 5 jours)	Evaluation approfondie (un mois)
	Agrandir la liste des sources secondaires. On peut comprendre les évaluations initiales et les évaluations rapides déjà menées par les autres organisations. Ceci peut comprendre les sources de données telles que les recensements nationaux. Ceci peut fournir une vue générale initiale des informations démographiques du contexte.	Les résultats des évaluations des besoins menées conjointement telles que la MIRA (évaluation multisectorielle initiale rapide) pourront être disponibles et devront alors être inclus dans ce passage en revue pour approfondir le sujet et ajouter de nouvelles perspectives. <i>Sources:</i> https://www.humanitarianresponse.info/assessments
	Encourager les partenaires à soit s'engager/ participer aux évaluations conjointes soit à mener les leurs. Aider les partenaires à planifier l'évaluation avec soin, en sélectionnant l'équipe et les méthodologies appropriées. Les informations relatives à Trócaire et à l'organisation partenaire, ainsi que le processus d'évaluation des besoins, devront être partagées avec les communautés et les autorités, organisations locales, etc. Expliquer clairement les implications du processus pour les communautés et gérer leurs attentes. Collecter des informations à l'échelon communautaire. Ventiler celles-ci au moins selon le sexe et l'âge.	Planifier et mettre en œuvre de la collecte des données primaires sur le terrain. Les questionnaires doivent avoir une cible précise et devront être testés avant d'être menés sur l'échantillon de population entier. Autant que possible et pratique, consulter et impliquer les femmes et les hommes de la communauté dans ce processus afin d'identifier les inquiétudes qu'ils pourront avoir par rapport à leur sécurité et aux barrières potentielles d'accès à l'assistance, ainsi que leurs vulnérabilités et leurs capacités. Collecter des informations qualitatives et quantitatives à l'échelon des foyers.
	Avec les partenaires, identifier clairement les besoins, secteurs et localisations prioritaires . Quelle est la valeur ajoutée de Trócaire et ses partenaires ?	Les données ventilées selon l'âge et le sexe sont calculées et non pas estimées. Identifier et inclure les groupes les plus vulnérables des communautés (personnes malades, handicapées, âgées, enceintes, PDI, foyers dirigés par des femmes ou des enfants, etc.)
	Trócaire et ses partenaires ont une conception plus claire de la crise humanitaire pour renforcer la future stratégie et améliorer les propositions de projet.	Trócaire et ses partenaires ont une base solide pour leurs propositions de projet, leur développement de stratégie et la mesure des résultats.

Les crises à évolution lente donnent aux acteurs humanitaires plus de temps pour se préparer à intervenir à la catastrophe anticipée. L'approche d'évaluation des besoins est donc différente de celle adoptée en cas d'urgence soudaine. Les éléments suivants doivent bien être pris en compte :

1. Une analyse des informations de base est particulièrement importante pour comprendre les besoins, risques, vulnérabilités et capacités de la population à faire face à la situation. Dans de nombreux pays, on pourra trouver des informations de base dans les documents relatifs à la stratégie de programmation du pays ou des évaluations saisonnières/continues menées par le gouvernement national grâce au soutien de l'ONU.
2. Le renforcement de liens avec les systèmes d'avertissement précoce ou de suivi de la sécurité alimentaire permettront à Trócaire de signaler les secteurs où il existe des risques de détérioration des moyens de subsistance et/ou la sécurité alimentaire se corrode déjà. Si de plus amples informations sont nécessaires, une évaluation rapide pourra être menée dans les secteurs pertinents.
3. La méthodologie d'évaluation des besoins se concentrera principalement sur les moyens de subsistance, la réduction des risques relatifs aux catastrophes et la préparation puisque son objectif sera d'estimer la quantité et les types de ressources requises pour éviter une crise humanitaire plutôt que pour y **répondre**.

Une crise prolongée peut donner le temps aux acteurs humanitaires de mener des évaluations des besoins approfondies ou de base au début du cycle du projet. Comme les crises prolongées peuvent durer de nombreuses années, des évaluations des besoins régulières seront encouragées pour chaque itération du cycle du projet.

Il sera utile de se rappeler que l'identification des besoins d'une population affectée par une catastrophe est un processus itératif et non un événement ponctuel. D'autres plans d'évaluation et de suivi pourront s'ensuivre alors que l'urgence se développe et les besoins évoluent pour que des informations régulières relatives à la situation, aux besoins et manques informent l'intervention d'urgence.

Lors d'une urgence, les évaluations des besoins sont menées par une palette d'acteurs. Les mécanismes de coordination utilisés pour les évaluations des besoins diffèrent selon la phase et la nature de la crise. Trócaire et ses partenaires devront, autant que possible, œuvrer en coordination avec ces mécanismes et se rendre aux réunions de clusters des secteurs dans lesquels ils œuvrent ou pourraient potentiellement œuvrer. Une **MIRA (évaluation multisectorielle initiale rapide)** est coordonnée et partagée par le BCAH et est généralement entreprise lors des deux premières semaines suivant une catastrophe soudaine de grande ampleur. Elle est suivie par des évaluations approfondies sectorielles / entre les clusters harmonisées ou conjointes.

L'engagement du personnel de Trócaire et des partenaires avec le système humanitaire de l'ONU et les autorités locales précédant une urgence facilitera la bonne coordination, le partage d'informations et de potentielles opportunités de financement si une catastrophe venait à se produire.

Principes directeurs des évaluations des besoins

Les évaluations impliquent nécessairement des compromis entre la rapidité de collecte des informations et leur exactitude. Lors des phases initiales, il ne faudra pas attendre d'avoir les résultats d'une évaluation parfaite. **Il faudra adopter une approche « suffisante »**, autrement dite **rapide et simple**.

1. **Agir en temps utile.** Les informations et analyses devront être fournies en temps utile pour informer les décisions clés sur l'urgence. Typiquement, l'évaluation initiale devra être entreprise dès que possible après l'identification de l'urgence (dans les 24 à 48 heures suivant l'urgence soudaine).
2. **Pertinence.** Seules les informations pertinentes pour informer les décisions clés devront être réunies et collectées. Bien que les évaluations apportent une perspective multisectorielle de la situation d'urgence, des limitations en termes de temps et de composition des équipes, surtout lors des étapes initiales, pourront obliger Trócaire et ses partenaires à se concentrer sur les secteurs pour lesquels ils possèdent une solide expertise technique. Lors de tels scénarios, des partenariats avec d'autres organisations devront être mis en place afin d'accroître l'étendue technique de l'évaluation. La conception de l'évaluation des besoins et de la méthodologie utilisée devra mener à des résultats objectifs exempts de toute subjectivité (politique, religieuse ou économique) de toute partie prenante, agence, groupe ou individu.



BOITE A CONSEILS:

Une coordination intersectorielle : évaluer les domaines où l'on possède le plus d'expertise mais ne pas oublier le contexte général en demandant aux autres organisations de partager les conclusions de leurs évaluations sinon on risque de négliger des liens importants. Par exemple, si l'on mène une évaluation sur le domaine de la nutrition sans explorer les liens existant avec les domaines de la santé et de WASH, on pourra ne dégager qu'une interprétation partielle et erronée des domaines de priorité. De même, les informations du cluster de protection pourront être utilisées pour développer une vue d'ensemble du contexte de protection et permettront l'adaptation des programmes pour atténuer les risques relatifs à la protection.

3. **Inclusion.** L'étendue de l'évaluation des besoins devra refléter l'ampleur et la nature de l'urgence³ et devra inclure des groupes cibles affectés par la catastrophe au sein de la population affectée. Tout en prenant en compte l'environnement de travail (risques locaux, facteurs relatifs à l'accès et sécurité), des efforts spécifiques devront être effectués pour évaluer les besoins et problèmes relatifs à la sécurité des personnes localisées dans les endroits difficiles d'accès. Le même principe s'applique pour les personnes marginalisées ou vulnérables auxquelles il est difficile d'avoir accès et en situation hautement risquée, telles que les personnes handicapées, âgées, confinées à leur foyer, les enfants, les jeunes ou les personnes appartenant à un groupe minoritaire ou ethnique spécifique.⁴ Lorsque l'on prendra en compte l'inclusion, il sera important de se rappeler que, surtout au cours des premières étapes, l'évaluation devra être assez réduite. Son échelle devra être assez large pour présenter la situation complète mais aussi assez spécifique pour en permettre sa gestion.⁵
4. **Transparence.** Les résultats des évaluations devront être partagés avec toutes les parties prenantes, y compris les autorités locales, la population affectée ou leurs représentants. Le personnel devra expliquer les hypothèses émises, les méthodes utilisées et les informations utilisées pour parvenir à ces conclusions. Il faudra aussi expliquer les limites de la validité des données utilisées ainsi que celles de l'intervention.

Différence des évaluations des besoins en milieu rural et milieu urbain

Les récentes crises comme le séisme d'Haïti en 2010, le conflit syrien et l'épidémie d'Ebola ont clairement démontré l'importance de l'adaptation des évaluations des besoins au milieu urbain. Il est important lors de la planification d'évaluations en milieu urbain que l'équipe d'évaluation ait conscience de la diversité et complexité du milieu urbain ainsi que de l'étendue de l'influence de celles-ci quant aux besoins en matière d'informations pour l'évaluation.

3 Pour de plus amples informations sur l'échantillonnage cf. Outil 7 (Comment collecter des données primaires / How do I collect primary data) et Outil 8 (Comment sélectionner les sites affectés et les groupes vulnérables / How do I select affected sites and vulnerable groups) du *Guide suffisamment bon : Humanitarian Needs Assessments The Good Enough Guide* (ACAPS, 2014).

4 Il se peut qu'il soit impossible d'avoir accès immédiatement aux personnes affectées. Les zones ou groupes exclus devront être clairement signalés dans le rapport de l'évaluation. Ils devront faire l'objet d'une évaluation dès qu'il le sera possible.

5 *Guide suffisamment bon : Humanitarian Needs Assessment, The Good Enough Guide* (ACAPS 2014).

Milieu rural	Milieu urbain
Homogène	Hautement hétérogène
Diversification limitée des moyens de subsistance	Diversification étendue des moyens de subsistance
Culture des denrées alimentaires	Achat des denrées alimentaires au marché
Opportunités limitées de production de revenus	Vaste gamme d'opportunités professionnelles dans les secteurs formels et informels
Coût de la vie peu élevé	Coût de la vie plus élevé et diversifié (loyer, factures, transport, etc.)
Calendrier de travail prévisible lié à la saison agricole	Calendrier de travail imprévisible
Accès limité aux technologies et moyens de les communications. Quelquefois pas de couverture téléphonique pour les portables	Accès plus étendu et familiarisation avec portables, ordinateurs, Internet, télévision, etc.
Vie organisée dans de petites communautés	Population dispersée et vivant avec une population non ciblée

Plus de 50% de la population mondiale vit en milieu urbain et on s'attend à ce que ce chiffre atteigne les 70% d'ici 2050⁶. De ce fait, de plus en plus de personnes vivant en milieu urbain sont affectées par les crises humanitaires. L'adaptation des évaluations des besoins au milieu urbain est essentielle de par la diversité de la densité de la population et des implications administratives, financières et relatives à la sécurité.



LIENS:

Trócaire Guidance on Rapid Needs Assessments

Trócaire Needs Assessment Report Template

Guide suffisamment bon : Humanitarian Needs Assessment - The Good Enough Guide

Data Collection Tools - Protection

Sector Specific Questions for Protection Mainstreaming

ACAPS technical brief on Rapid Humanitarian Assessments in Urban Settings <http://www.acaps.org/img/documents/r-acaps-technical-brief-rapid-humanitarian-assessment-in-urban-settings-apr-2015.pdf>

GUIDE : Données ventilées par sexe et par âge (SADD)

6 ONU Habitat 2008.

Liste de vérification pratique pour l'évaluation des besoins



A FAIRE

- ☒ Commencer l'évaluation dès que possible
- ☒ Travailler en proche collaboration avec les partenaires dès le début.
- ☒ Identifier le responsable, la fréquence et les moyens de communication avec les partenaires.
- ☒ Utiliser l'approche « suffisante » et se tenir redevable envers la communauté, les partenaires et Trócaire.
- ☒ Evaluer le contexte de protection (risques, menaces, vulnérabilités et capacités).
- ☒ Œuvrer étroitement avec la communauté affectée. Consulter les femmes et les hommes, y compris les groupes marginalisés. Prendre leurs besoins en compte.
- ☒ Coordonner le travail avec le gouvernement, les ONG et les représentants de la communauté. Considérer la réalisation d'une évaluation conjointe avec d'autres agences.
- ☒ Si possible, commencer à apporter assistance pendant que l'évaluation est en cours.
- ☒ Etablir un mécanisme d'évaluation/feedback pour la communauté, afin d'alerter Trócaire et le partenaire de tout problème pouvant se développer lors de l'évaluation des besoins.

PREPARATION

- ☒ Etablir des buts clairs pour l'évaluation des besoins et les méthodologies utilisées pour le mandat.
- ☒ Utiliser des méthodes permettant une analyse rapide des résultats.
- ☒ Sélectionner des zones géographiques pour effectuer une évaluation basée sur les besoins probables. Faire le rapport de l'impact de la catastrophe ainsi que de la capacité de Trócaire et des partenaires.
- ☒ Créer une équipe paritaire avec des hommes et des femmes possédant une gamme solide de compétences et connaissances généralisées et spécifiques, de bonnes compétences langagières ainsi qu'en matière de sensibilisation sur les problèmes liés au genre.
- ☒ Assigner des rôles et responsabilités claires à chaque membre de l'équipe. Désigner clairement un responsable d'équipe.
- ☒ Analyser les risques relatifs à la sécurité et prendre des mesures pour assurer la sécurité de l'équipe et des communautés ciblées.
- ☒ Organiser le soutien logistique et administratif : permis pour circuler, moyens de communication (téléphonie mobile et par satellite, radios, etc.), transport, argent liquide et équipement.
- ☒ Partager les informations concernant l'organisation et l'évaluation des besoins menée avec les communautés où l'évaluation sera effectuée. Assurer la gestion des attentes des communautés.

SUR LE TERRAIN

- ☒ Soutenir les partenaires pour qu'ils contactent les parties prenantes et collectent les données sur le terrain le cas échéant. S'engager dans cette étape facilitera l'analyse de données.
- ☒ Obtenir les informations vitales concernant les besoins humanitaires, les interventions apportées jusqu'alors, les vulnérabilités, les capacités et les conditions de travail.
- ☒ Impliquer les femmes et les hommes affectés par la catastrophe appartenant à des groupes marginalisés ou désavantagés lors de l'évaluation. Assurer que ces personnes soient entendues par le personnel pertinent (homme ou femme) le cas échéant.
- ☒ Rassembler des informations en utilisant autant de sources que possible.
- ☒ Utiliser des méthodes de collecte des données appropriées : interviews, groupes de réflexion, observations, etc.
- ☒ Utiliser des listes de vérification et des modèles d'évaluation pour collecter les informations.

ANALYSE ET REDACTION DE RAPPORTS

- ☒ Analyser aussi efficacement que possible les données collectées. S'assurer que les données soient sauvegardées et présentées de façon à pouvoir ajouter de nouvelles données plus tard.
- ☒ Prendre en compte les approches « ne pas faire de mal », d'analyse du genre et de sensibilité au conflit.
- ☒ Faire des recommandations quant à la mise en œuvre et l'intervention de Trócaire et ses partenaires.
- ☒ Rédiger un rapport comprenant ses conclusions et y inclure les propositions, plans, budgets, etc.
- ☒ Partager ce rapport avec les parties prenantes : les communautés affectées, les bailleurs de fonds, les partenaires et agences similaires.

A NE PAS FAIRE

- ☒ Trop se concentrer sur l'évaluation, ce qui retardera l'assistance d'urgence.
- ☒ Répéter le travail effectué par d'autres agences et inonder les communautés avec trop d'évaluations.
- ☒ Collecter des données qui ne seront pas nécessaires, analysées ou analysables.
- ☒ Manquer d'effectuer les analyses suffisantes pour parvenir aux meilleures recommandations.
- ☒ Induire en erreur ou leurrer la communauté lors de l'évaluation. Faire des promesses mensongères.
- ☒ Mettre les participants de l'évaluation en danger en leur posant des questions à l'éthique contestable : des questions personnelles, traitant de problèmes politiques, religieux, ethniques, etc.
- ☒ Créer de fausses attentes au sein des communautés : il faut demeurer clair/transparent sur l'objectif de l'évaluation et la façon dont les informations seront utilisées.

Chapitre 3 : Développement de stratégie



POINTS CLES:

- La première stratégie d'intervention humanitaire devra être développée par le bureau opérant dans le pays lors de la semaine où se produit l'urgence (elle devra être approuvée dans les 3 semaines suivant l'urgence).
- Il pourra déjà exister une stratégie d'intervention humanitaire, des projets humanitaires en cours ou un plan de préparation aux situations d'urgence (PPU) au sein des bureaux sur le terrain pour la préparation face aux urgences. Lors d'une crise imprévue, la stratégie humanitaire existante pourra être mise à jour et/ou le PPU devra être mis en œuvre.
- La stratégie d'intervention humanitaire est un document « évolutif » qui devra être étendu et révisé lorsque de nouvelles informations sont disponibles.
- La stratégie d'intervention humanitaire devra être basée sur l'évaluation des capacités des partenaires et des besoins prioritaires de la population affectée.
- **La protection, la perspective du genre et la redevabilité** devront constituer des domaines clés ainsi que des éléments de développements des approches pour faciliter la réduction des risques relatifs aux futures catastrophes.
- La stratégie d'intervention humanitaire devra définir l'/les objectif(s) de Trócaire pour l'intervention et la façon de le/les réaliser.
- La stratégie devra être réaliste, évolutive et opérationnelle (par les partenaires).
- Il faudra identifier des priorités claires.
- Il faudra prendre en compte les ressources financières et humaines, ainsi que les problèmes relatifs à la sécurité.
- Il faudra s'assurer d'utiliser les modèles de Trócaire pour les procédures internes et les processus d'approbation pour les stratégies en utilisant les liens inclus à la fin de ce chapitre.

Introduction

La stratégie d'intervention est la base de l'intervention de Trócaire face aux crises humanitaires. La stratégie devra s'inspirer de la vision de Trócaire établie dans le *Plan stratégique de Trócaire 2016-2021* et **s'ancrer selon les forces et capacités des partenaires ainsi que selon les besoins prioritaires** des populations affectées par la crise. La stratégie constitue le cadre général pour la conception de programmes. Elle devra inclure les besoins en matière de soutien et identifier les risques, les contraintes opérationnelles et les mesures d'atténuation y étant associées.



BOITE A CONSEILS:

Une stratégie d'intervention humanitaire devra être préparée sous les 72 heures et / ou la réalisation d'une évaluation rapide d'intervention face à la crise. L'équipe de Trócaire pourra continuer à ajouter plus de mesures à cette ébauche de stratégie (description de base) lors de la collecte de nouvelles informations.

Stratégie d'intervention

L'intervention d'urgence de Trócaire doit être basée sur une stratégie claire se concentrant sur les besoins prioritaires.¹ Elle devra orienter Trócaire et ses partenaires sur la structuration des activités d'intervention face aux conséquences immédiates de l'urgence et devra adhérer aux normes internationales de qualité². Une bonne stratégie pourra aussi être utilisée aux fins suivantes :

- Apporter au siège de Trócaire des informations sur l'ampleur de l'urgence et l'intervention opérationnelle prévue par le bureau sur le terrain.
- Informer les partenaires, le gouvernement hôte et les autres parties prenantes pertinentes.
- Faciliter l'accès aux financements et au développement de propositions.

Le bureau sur le terrain devra commencer le développement d'une stratégie d'intervention humanitaire **lors de la première semaine** de l'urgence. Elle sera basée sur une évaluation des besoins initiale et rapide³. La stratégie devra être finalisée et approuvée sous les 3 semaines (cf. liens fournis à la fin de ce chapitre). L'approche utilisée devra se **baser sur les besoins anticipés ainsi que les capacités et l'expertise de Trócaire et ses partenaires**.⁴

1 Trócaire est une organisation basée sur les droits humains et l'identification des priorités devra refléter ce fait. Les priorités humanitaires de Trócaire appuient la protection, la perspective basée sur le genre et la redevabilité. Lors du développement d'une stratégie, il faudra prendre en compte les priorités des partenaires et leur expérience/expertise technique.

2 Cela inclut les Normes de Sphère et celles de Caritas International.

3 Lorsqu'il n'y aura pas de bureau Trócaire présent dans le pays concerné, le siège de Trócaire devra développer la stratégie.

4 Les besoins anticipés devront être comparés aux capacités disponibles pour que les manques puissent être identifiés et des plans appropriés développés.

Idéalement, les équipes opérant dans le pays devront présenter un schéma de stratégie d'intervention basé sur un plan de préparation aux situations d'urgence développé et/ou une stratégie humanitaire existante⁵. L'intervention devra avoir pour objectif de compléter le travail effectué par les autres agences, tout en exploitant la valeur ajoutée par Trócaire et ses partenaires.



Une stratégie de qualité se développe selon un document **réaliste** sur les capacités de l'organisation et de ses partenaires pour intervenir auprès des populations affectées par la catastrophe. L'engagement en matière de ressources financières et humaines devra être soigneusement analysé pour l'intervention proposée afin d'assurer l'allocation adéquate de ressources et soutien. Il vaut mieux fournir trop de ressources à l'intervention lors des étapes initiales suivant la crise plutôt que de ne pas en allouer assez à l'intervention dans la phase d'urgence puisqu'il s'agit généralement de la période la plus critique.

La stratégie devra être évolutive pour que l'intervention puisse être étendue ou réduite en cas de changement des circonstances ou de la connaissance de la situation. Il vaudra mieux commencer à petite échelle avec un ou deux partenaires dans un domaine spécifique où la qualité et l'impact peuvent être garantis. Cela sera préférable à une intervention tardive afin d'essayer de lancer une intervention plus étendue ou vaste⁶.

De même, il faudra établir des priorités claires pour aider l'organisation à utiliser efficacement ses ressources limitées. Finalement, une stratégie de qualité sera **pratique** et se concentrera sur les problèmes **opérationnels**. En prenant ces facteurs en compte, la stratégie devra présenter un schéma de calendrier identifiant les différentes étapes et phases de l'intervention. Une stratégie de retrait spécifique⁷ devra être formulée lors d'une étape suivante.

5 S'il existe déjà une stratégie humanitaire, elle pourra être mise à jour pour refléter la nouvelle situation ou un changement d'approche. Cf. *Guide de gestion humanitaire* pour de plus amples conseils.

6 Ceci est particulièrement important pour les bureaux opérant dans le pays ne possédant pas de programme humanitaire ou de partenaires humanitaires.

7 Cf. le chapitre de stratégie de retrait pour de plus amples informations sur la planification d'une stratégie de retrait.

Il faudra identifier dans la stratégie les risques possibles pour l'intervention de Trócaire ainsi que les actions nécessaires pour **atténuer et gérer ces risques**. L'analyse des risques devra inclure à la fois l'environnement externe (participants de programme, communautés hôtes, partenaires) et l'environnement interne (personnel de Trócaire, atouts et programmes). Il faudra utiliser l'approche « ne pas faire de mal ».⁸

Éléments clés pour une stratégie d'intervention effective

Objectif : définition du/des objectif(s) de la stratégie et schéma du plan pour sa/leur réalisation

Basée sur :	<ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des besoins • Les capacités des partenaires pour l'intervention (matrice SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) • Les capacités du bureau opérant dans le pays, notamment les ressources • Les services de soutien technique et capacité d'intervention rapide du siège
Aligné sur :	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie internationale et le mandat humanitaire de Trócaire • Le plan de préparation aux situations • L'intervention internationale, locale et gouvernementale • Les mécanismes de coordination et l'intervention spécifiques au pays
Répondant :	<ul style="list-style-type: none"> • A l'objectif opérationnel • Au plan de mise en œuvre • Aux besoins en matière de soutien (RH, financier, logistique, technique) • A la gestion des risques • Aux contraintes et risques • A la protection, la perspective basée sur le genre & la redevabilité • Aux problèmes intersectionnels tels que la RRC • Aux mécanismes de coordination • A l'estimation du budget
Suivant :	<ul style="list-style-type: none"> • Le format de la stratégie • Les documents de soutien, par exemple sitreps • Le plan opérationnel

⁸ Une approche « ne pas faire de mal » signifie que l'on s'engage à assurer le suivi de l'impact visé et non intentionnel des activités de Trócaire et ses partenaires afin d'éliminer les impacts négatifs ou accroître les impacts positifs.

Que faut-il inclure dans la stratégie ?

La stratégie devra être mise à jour et révisée régulièrement lors de changements significatifs ou lors d'événements reflétant les changements du contexte opérationnel. La première stratégie devra comprendre un document très basique établi lors des premières étapes de la crise humanitaire, lorsque les informations disponibles ne sont pas complètes, et décrivant l'orientation générale de l'intervention. La stratégie devra être mise à jour et révisée régulièrement. Le document de base de la stratégie devra comprendre les éléments suivants :⁹

- Une vue d'ensemble de la crise et du contexte
- Une vue d'ensemble des besoins humanitaires : les conclusions clés des évaluations des besoins, les Informations secondaires.
- Le plan d'intervention stratégique : **quels** sont les points que l'on veut/souhaite éclaircir ?
 - 1) Le calendrier
 - 2) L'axe thématique
 - 3) Les partenaires
 - 4) L'étendue géographique
 - 5) Les secteurs potentiels
- La façon dont **la protection, la perspective du genre et la redevabilité** seront prises en compte et incluses dans les évaluations des besoins et intégrées dans la mise en œuvre pour assurer une programmation sûre et respectable.
- Les mécanismes de coordination avec le siège et au sein du pays où Trócaire et ses partenaires s'engageront.
- Quels facteurs relatifs à la sécurité faudra-t-il résoudre ? Quelles mesures sont en place pour assurer la sécurité du personnel de Trócaire ?
- Les besoins initiaux en matière de soutien (fourni par le siège, soutien administratif, financier, pour les télécommunications).
- L'estimation du budget.
- Les risques initiaux, les contraintes opérationnelles et les actions d'atténuation prévues.

9 Cf. Guide de gestion humanitaire pour le modèle : https://trocaire.app.box.com/files/0/f/4225928935/Humanitarian_Management_Guide

Un document décrivant une stratégie plus comprehensive devra inclure les éléments suivants :

- Un plan opérationnel détaillé :
 - décrit les secteurs du programme prévu pour chaque région géographique et chaque partenaire,
 - décrit l'approche utilisée dans chaque secteur (quels partenaires interviendront).
- Des plans détaillés relatifs à **la protection, la perspective du genre et la redevabilité** ainsi que des plans de généralisation de la réduction des risques relatifs aux catastrophes.
- Les besoins détaillés en matière de soutien : besoins administratifs, financiers, en télécommunications, logistiques, relatifs à l'approvisionnement et aux ressources humaines afin de mettre en œuvre la stratégie. Idéalement, ces besoins seront présentés sous forme de tableau illustrant ce qui est requis, ce qui est disponible et les manques conséquents.
- Un budget détaillé
- La stratégie de financement
- La stratégie de retrait possible et les options de transition pour la fin de l'intervention d'urgence.
- Les mécanismes de redevabilité qui seront mis en place (par exemple, messages radio, affiches, réunions dans la communauté, groupes de réflexion, mécanismes de traitement des plaintes, etc.).
- L'évaluation et le suivi : on œuvrera pour assurer le suivi de l'intervention de Trócaire et à l'échelon des partenaires (mises à jour hebdomadaires/mensuelles, visites sur le terrain, ateliers d'apprentissage/de révision avec les partenaires).
- Analyse des risques initiaux, des contraintes opérationnelles et des actions d'atténuation prévues.
- Analyse détaillée de la situation en matière de sécurité.



LIENS :

Trócaire Strategy Format

Sample Humanitarian Strategy – South Sudan

Normes minimales de redevabilité

Strategy Format, operational plan : https://trocaire.app.box.com/files/0/f/4225928935/Humanitarian_Management_Guide

Liste de vérification pratique pour le développement de stratégie



A FAIRE

- ☒ Mettre en place rapidement une stratégie de programme. Ceci permettra au bureau opérant sur le terrain de rester concentré tout en s'adaptant aux changements rapides se produisant en situation d'urgence.
- ☒ Préparer une première ébauche dès que possible. Y ajouter les informations dès qu'elles sont collectées.
- ☒ Baser la stratégie sur une solide évaluation des besoins, des lacunes de l'intervention et des capacités de Trócaire et des partenaires.
- ☒ Prendre en compte les capacités de Trócaire et des partenaires et identifier le domaine où l'impact de Trócaire est le plus important dans le contexte de l'intervention humanitaire générale.
- ☒ Identifier les lacunes critiques de l'intervention et s'assurer que la stratégie les cible. Se rappeler des obligations pour répondre aux besoins humanitaires critiques.
- ☒ Identifier les défis spécifiques à l'intervention. Adapter les politiques et approches générales à la situation spécifique.
- ☒ Lors du développement de stratégie, travailler en étroite collaboration avec les communautés affectées par la catastrophe, les autorités locales, le système de cluster de l'ONU et les autres agences humanitaires.
- ☒ Exprimer clairement les ressources nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie.
- ☒ Planifier l'évolution du soutien pour atteindre le niveau requis pour la réalisation des objectifs de la stratégie.
- ☒ Analyser les risques et établir des plans pour les minimiser.
- ☒ Analyser les menaces relatives à la sécurité du personnel et des partenaires. Cette analyse pourra conclure que Trócaire ne peut œuvrer en sécurité dans une zone de besoin.
- ☒ Présenter les systèmes d'évaluation et de suivi du programme ainsi que les mécanismes de redevabilité.
- ☒ S'assurer que la stratégie prend en compte la protection, la perspective du genre, la redevabilité et la réduction des risques relatifs aux catastrophes. S'assurer que la stratégie adhère aux normes minimales pour chacun de ces aspects.

A NE PAS FAIRE

- ☒ Oublier d'associer les besoins en matière de financement et les opportunités à la stratégie. Si ce lien n'est pas établi, il pourra s'ensuivre des contrats inadéquats pour les projets.
- ☒ Se retrouver débordé par la rédaction d'une stratégie : il faut commencer par quelque chose de simple et court qui sera révisé. Il est plus efficace d'avoir une stratégie basique qu'aucune stratégie en place.
- ☒ Oublier d'inclure une analyse des menaces relatives à la sécurité du personnel, des partenaires et des bénéficiaires dans la section d'évaluation des risques. Cette analyse pourra conclure que Trócaire ne peut œuvrer en sécurité dans une zone de besoin.
- ☒ Manquer à analyser les risques possibles de la stratégie pour la communauté et les partenaires. Trócaire doit éviter de « faire du mal ».

Chapitre 4 : Conception de projet



POINTS CLES:

- Les projets de bonne qualité s'informent des besoins des femmes, hommes, filles et garçons et sont basés sur les capacités des partenaires.
- Tous les projets de Trócaire devront généraliser la perspective du genre, la protection et devront inclure des mécanismes de redevabilité.
- Il faut promouvoir la participation active des personnes affectées par une catastrophe dans la conception du projet et se concentrer sur leurs capacités.
- Une bonne connaissance de la situation est essentielle pour la conception d'un projet.
- Souvent, l'évaluation des besoins et la conception du projet s'effectueront en parallèle.
- Il faudra impliquer une gamme variée de personnel de Trócaire et de partenaires lors de la conception du projet (personnel du projet, spécialisé en logistique, en finance, etc.).
- Il faut être réaliste en termes d'objectifs pouvant être accomplis en prenant en compte les capacités, l'accès et l'expérience de Trócaire et des partenaires.
- La qualité de la conception du projet affecte directement la qualité de l'assistance apportée à la population ciblée.
- Il faut partager les informations relatives à la conception du projet avec les parties prenantes pertinentes.
- Le processus de conception devra orienter directement le développement de propositions de projet.

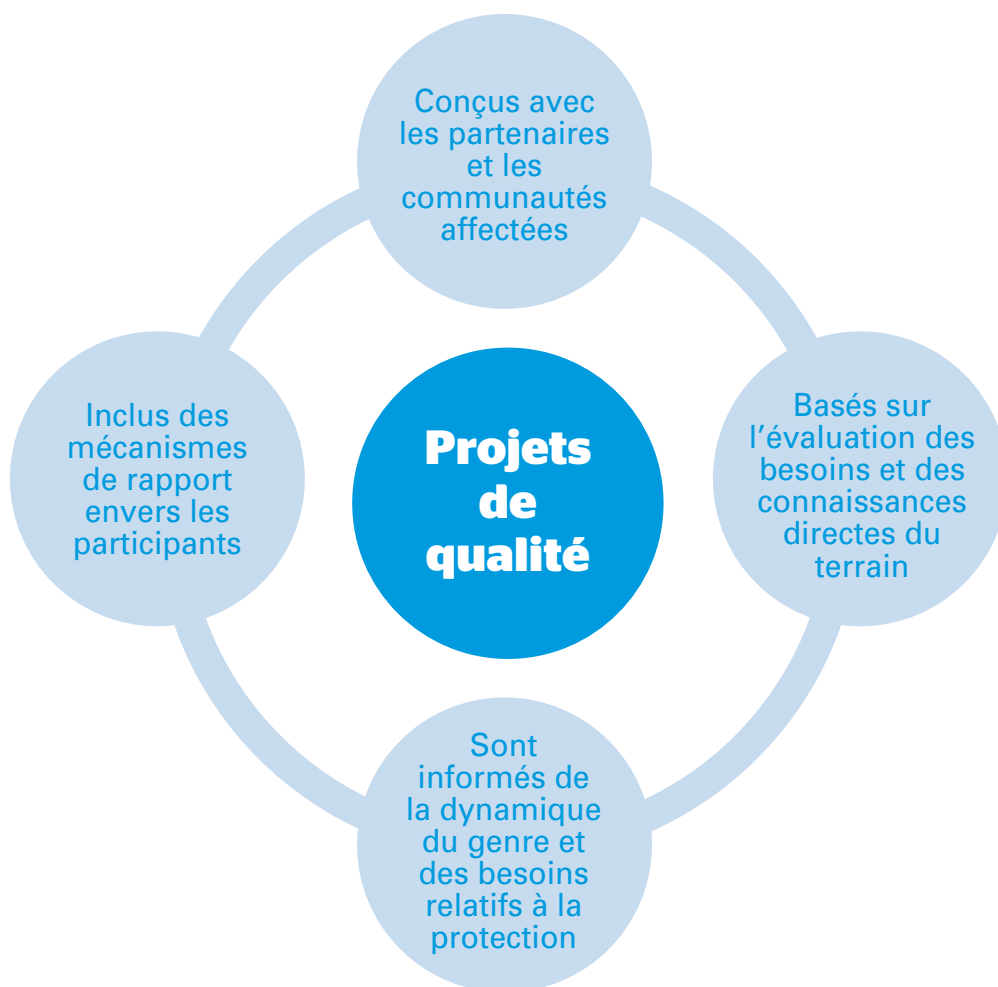
Introduction

Un projet bien conçu est un projet clairement compris par Trócaire et les organisations partenaires œuvrant au cours du cycle du projet afin de garantir que Trócaire délivre une intervention de haute qualité.

La conception du projet dans sa forme de base implique de prendre le temps de réfléchir sérieusement au but et aux objectifs du projet, aux résultats à réaliser ainsi qu'aux activités pour leur réalisation. Ces éléments sont ensuite définis dans le modèle logique du projet et cela permet

la création d'une feuille de route pour les propositions visant à obtenir des financements externes. Il existe différents systèmes pour articuler la logique du projet (cadre logique, modèle logique, cadre théorique de modèle de changement, etc.). Les différents bailleurs de fonds et organisations utilisent différentes méthodes. La méthode préférée de Trócaire est le Modèle logique¹. Cependant il est de la responsabilité de chaque équipe de projet de décider de la meilleure approche pour le projet.

La conception du projet est basée sur la connaissance directe de la situation sur le terrain et de l'environnement opérationnel (analyse de contexte). Elle prend en compte et analyse de manière critique comment la perspective du genre peut influencer la façon dont les individus sont affectés par une urgence. Elle analyse la dynamique des pouvoirs dans les communautés et permet la dignité et le respect complets des communautés dans son approche.



BOITE A CONSEILS:

La qualité de la conception du projet affecte directement la qualité de l'assistance apportée à la population ciblée.

¹ Faisant partie de la gestion basée sur les résultats (GBR). Cf. le tableau/figure ci-dessous

Pourquoi la conception de projet est-elle importante ?

L'étape de conception de projet a pour but l'utilisation des résultats pour la phase d'analyse afin de développer un projet ou de nouvelles stratégies au sein d'un projet créant un changement positif ou évitant la dégradation d'une situation pour la population ciblée. Les résultats de l'analyse pourront être fournis par l'évaluation des besoins (cf. Chapitre 2), une base de référence existant dans le pays ou une analyse externe appropriée et pertinente menée par une autre organisation (par exemple, une analyse de la nutrition menée par l'UNICEF). On utilisera également une solide analyse contextuelle.

Lors du processus de conception, le but et les objectifs du projet devront être définis ainsi que les résultats que l'on compte réaliser et les activités à mener pour leur réalisation. Idéalement, la conception devra immédiatement suivre l'étape d'analyse afin de renforcer les connaissances et la conscientisation autour des problèmes et des lacunes identifiés. Ce processus doit être participatif : les partenaires et les communautés devront développer leurs propres solutions aux problèmes identifiés lors de la phase d'analyse.

La conception de l'intervention humanitaire dépendra des éléments suivants :

- Les problèmes et des lacunes identifiés lors de l'analyse.
- Les forces, faiblesses, opportunités, priorités, compétences et capacités de l'organisation partenaire planifiant la réalisation du projet.
- D'autres projets ou plans dans le domaine pouvant être complémentaires ainsi que la façon dont la conception du projet ajoute (et non répète) une valeur aux autres projets.
- Le travail en collaboration potentielle avec les structures et réseaux communautaires.
- Les financements disponibles et les contraintes.

Comment concevoir un projet

Voici un certain nombre d'étapes à suivre afin de créer une conception de projet de haute qualité :

1. Convenir avec le(s) partenaire(s) de la façon dont le processus de conception doit avoir lieu, avec qui, et quels sont les domaines d'expertise nécessaires. Si un certain temps s'est écoulé depuis la phase d'analyse, identifier avec les partenaires de nouvelles sources d'information et mettre l'analyse à jour.

Dans de nombreux cas, on n'aura pas assez de temps pour compléter l'évaluation des besoins avant de commencer la conception du projet. **Les deux activités devront avoir lieu en parallèle** : les résultats de l'évaluation initiale des besoins orienteront la version finale de la conception du projet. Lors des étapes ultérieures de l'intervention, la conception du projet continuera à être orientée selon les évaluations des besoins plus détaillées (alors que des informations additionnelles sont collectées et analysées pour adapter et renforcer la mise en œuvre du projet).

2. Discuter des problèmes clés identifiés par l'analyse, des priorités du partenaire de Trócaire, ses forces, ses faiblesses, ses responsabilités actuelles, ses compétences, ses capacités, l'axe de ses autres projets ou plans.
3. Discuter également des montants et conditions de financement probables avec le partenaire.
4. Choisir les activités, leur durée et les communautés qui bénéficieront du projet. S'assurer que Trócaire et les partenaires soient régulièrement mis à jour sur le contexte changeant de l'urgence et de la prise en compte de la voix et des opinions de la communauté lors de la décision des interventions.
5. Développer un modèle logique pour le projet basé sur les décisions prises ci-dessus.
6. Développer le budget du projet. Identifier les ressources matérielles, financières et humaines nécessaires pour la mise en œuvre et le suivi des activités proposées.

Éléments clés de la conception/logique d'un projet :

L'élément logique du projet de la phase de conception entre Trócaire et le partenaire établira essentiellement **ce que l'on va faire, la façon dont on va opérer et les changements auxquels on peut s'attendre** pour la population et les communautés ciblées et résultant du projet. Voici la façon logique dont cette réflexion est souvent représentée :



La logique du projet devra correspondre clairement aux problèmes identifiés dans l'évaluation des besoins. Voici ses buts :

1. En établissant les différentes étapes, il est **plus facile de discerner s'il est possible de réaliser les objectifs finaux** (objectifs) et d'identifier toute lacune pour leur réalisation.
2. **L'identification des objectifs clés et des résultats qui peuvent être suivis lors de la mise en œuvre du projet** et la facilitation de l'adaptation du projet. Une fois que ceux-ci auront été convenus, le cadre de suivi et évaluation (S&E) sera développé pour établir la façon de les mesurer et suivre (Cf. Chapitre S&E)⁴.

² Un résultat est le produit d'une activité.

³ Un objectif est un changement se produisant dans la vie des bénéficiaires et résultant du projet. Ils peuvent se produire à deux niveaux. Il peut y avoir un objectif immédiat impliquant l'acquisition d'une connaissance, d'une prise de conscience, de compétences, de ressources nouvelles (les PDI ont accès à des ANA). Il peut se produire un objectif intermédiaire impliquant l'existence de nouveaux comportements, attitudes, pratiques (les PDI utilisent les ANA pour leurs besoins fondamentaux).

⁴ Il faudra reconnaître que toutes les hypothèses émises sur le projet par les partenaires et Trócaire sous-tendront et soutiendront la logique du projet. Les croyances relatives au programme, aux personnes impliquées, au contexte, aux facteurs externes au sein duquel le programme existe et pouvant interagir et influencer l'action du programme constituent les hypothèses.

Modèles

Les partenaires pourront utiliser leurs propres modèles pour établir la logique du projet. Cependant, s'ils n'en possèdent pas, Trócaire soutiendra les partenaires en fournissant des modèles simples et directs pour **garantir une norme minimale de qualité et de contenu**. Les modèles pourront être adaptés aux besoins de l'intervention d'urgence qui pourra inclure des objectifs à long terme mais se concentrera sur les objectifs intermédiaires et à court terme. Des indicateurs seront ensuite créés pour ces objectifs (dans le cadre de S&E) afin de mesurer si le projet réalise les objectifs établis. Il est important que, dès le début, les données collectées soient ventilées au moins selon l'âge et le sexe. Au cours des premières étapes de l'urgence, on pourra utiliser des estimations mais des calculs plus précis devront être effectués lors des phases suivantes (après l'évaluation initiale). La conception de projet devra inclure une stratégie de retrait (Cf. Chapitre Stratégie de retrait) afin de clarifier la date et la façon dont le projet se terminera, continuera ou sera intégré à un autre programme ou projet.

Exemple de modèle logique

Activité	Objectif immédiat
Construction d'une structure d'approvisionnement en eau potable Planification d'un programme de traitement des eaux Distribution de comprimés de purification d'eau Réalisation du repérage d'eau pour 10 villages	Les hommes, femmes, garçons et filles ciblés ont accès à une source d'eau potable et à une infrastructure de traitement des eaux
Résultat	Objectif intermédiaire
Construction de dix infrastructures d'approvisionnement en eau Mise en place d'un programme de traitement des eaux 10000 comprimés de purification d'eau distribués 50000 litres d'eau potable fournis	Les hommes, femmes, garçons et filles ciblés utilisent de l'eau potable

Que faut-il inclure dans la conception de projet ?

Au sein des paramètres ci-dessus, la conception d'un projet d'intervention de qualité à l'échelon local devra, au moins, assurer la généralisation de la perspective du genre, de la protection et de la redevabilité.

Éléments clés de projets de haute qualité	
Basés sur : <ul style="list-style-type: none"> • L'évaluation des besoins • Les forces du partenaire • La connaissance approfondie du contexte par les partenaires • Les capacités des populations affectées et la participation active • Le temps passé avec les communautés 	Généralisation : <ul style="list-style-type: none"> • La protection • La perspective du genre • La redevabilité • La RRC
Alignés sur : <ul style="list-style-type: none"> • Les plans des clusters • Les plans des secteurs • Les domaines d'intervention de Trócaire 	Modèles : <ul style="list-style-type: none"> • La note • La proposition • Le budget • La matrice des risques

Généralisation de la protection

La généralisation de la protection constitue toujours une partie intégrale de la programmation humanitaire de Trócaire. Elle se base sur les quatre principes de protection suivants : la **sécurité** et la **dignité** (ce sont des domaines prioritaires comme la prévention du « mal causé » :prévenir autant que possible les effets négatifs imprévus d'une intervention) ; l'**accès adéquat** (pour garantir l'accès de la population à une assistance impartiale et des services en proportion avec leurs besoins) ; la **redevabilité** envers les bénéficiaires (création de mécanismes appropriés grâce auxquels les communautés affectées peuvent exprimer leurs inquiétudes); la **participation** et l'**autonomisation** (pour appuyer les capacités d'autoprotection et assister les individus à revendiquer leurs droits). Selon ces bases, il existe plusieurs normes de généralisation de la protection humanitaire.

Ces normes sont mises en place pour assurer que la conception des programmes humanitaires, dès le départ, est réalisée pour améliorer, pour les personnes affectées par l'urgence, la **sécurité**, la **dignité** et l'**accès adéquat** à l'assistance. Il faudra se baser sur une analyse solide du contexte, de la vulnérabilité et des besoins. Il faudra s'assurer de la ventilation des données selon le sexe, l'âge et la diversité pour capturer autant d'informations que possible sur les aspects démographiques de la communauté. Cela permettra de donner la priorité aux personnes qui ont le plus besoin d'assistance et d'adapter les programmes pour répondre à leurs besoins spécifiques. Il est crucial que, de manière systématique lors de toutes les étapes du cycle du programme, les communautés participent activement à ce processus et que les informations et évaluations/feedback soient communiquées dans les deux sens (entre la communauté ciblée et Trócaire). Les projets de Trócaire devront œuvrer pour le développement de la capacité locale afin de renforcer les initiatives relatives à la protection menées à l'échelon communautaire et d'appuyer la voix des partenaires dans leurs efforts de plaidoyer.

La perspective du genre : l'égalité

La généralisation de l'égalité des sexes implique une série d'étapes résumées ci-dessous dans un cadre appelé « **Adapter et Agir** ».

Le cadre Adapter et Agir comprend neuf étapes :

1. Analyse des différences entre les genres/sexes
2. Conception de services pour répondre aux besoins de tous
3. Accès garanti des femmes, filles, hommes et garçons aux services
4. Participation égale
5. Formation égale des femmes et hommes
6. Inclusion d'interventions contre la VBG dans les projets sectoriels
7. Collecte, analyse et rédaction de rapports des données ventilées selon le sexe et l'âge
8. Identification d'actions ciblées selon l'analyse du genre
9. Coordination des actions avec tous les partenaires

L'outil SAD-SAD peut être utile à la généralisation de la perspective du genre ainsi que pour la diversité et l'inclusion de tous les groupes d'âge (cf. liens dans le Chapitre 2).

Réduction des risques relatifs aux catastrophes (RRC)

La RRC devra être considérée en termes d'approche pour mieux reconstruire afin de renforcer les capacités des populations affectées par les crises et de réduire les risques relatifs aux risques actuels et futurs. Ceci pourra comprendre le renforcement des logements dans les zones affectées par les inondations ou séismes, la diversification des biens pour renforcer les moyens de subsistance, les mécanismes et ressources pour se préparer, faire face à, répondre et faciliter le relèvement après les chocs et dangers⁵.

Redevabilité

La redevabilité envers les communautés est essentielle à toutes les interventions d'urgence. La participation et l'engagement effectifs des communautés, le partage d'informations ainsi que la mise en place de mécanismes d'évaluation/feedback et de traitement des plaintes pour les participants de programme devront être systématiquement intégrés dans les projets, et ce dès le début, afin de garantir le respect et la dignité des participants. Ces mécanismes et approches devront être mis à jour et suivis lors du cycle du projet pour en garantir la qualité et l'efficacité⁶.

Afin de créer un projet redevable envers les communautés, Trócaire et ses partenaires devront s'efforcer de :

- Partager les informations relatives à Trócaire et l'organisation partenaire, leurs projets, et intentions avec la communauté
- Encourager les représentants des populations affectées à participer au développement de la conception du projet

5 Cf. la ressource Towards Resilience d'Emergency Capacity Building (ECB) : <http://www.ecbproject.org/resource/18341>

6 Cf. la page de ressource de Humanitarian Accountability Partnership (HAP, partenariat pour la redevabilité humanitaire) : <http://www.chsalliance.org/>

- Expliquer aux individus leurs droits en tant qu'individus affectés par une catastrophe
- Evaluer la conception du projet avec les différents groupes de bénéficiaires
- Créer un mécanisme d'évaluation/feedback et de traitement des plaintes, assurer la formation du personnel sur le traitement approprié des plaintes

Propositions

Une solide conception de projet constitue la base du développement de propositions écrites. Celles-ci comprennent les propositions des partenaires adressées à Trócaire ainsi que les propositions de Trócaire adressées aux bailleurs de fonds institutionnels relatives au financement. Les propositions détaillées sont également renseignées à partir d'autres domaines décrits dans ce manuel, particulièrement les évaluations des besoins, le ciblage et l'S&E.

Souvent, surtout lors d'urgences soudaines, la conception de son projet et le développement de proposition se produiront en même temps.



LIENS :

Guide suffisamment bon <https://www.humanitarianresponse.info/en/topics/gender/document/good-enough-guide>

Modèle de proposition de projet

Modèle pour le modèle logique incluant des exemples

Manuel de Sphère <http://www.sphereproject.org/handbook/>

Le genre : l'égalité Gender Handbook Basics ; Gender in Emergencies WASH and EFSL fact sheets and checklists ; Gender and Shelter ; Gender and NFIs ; Gender and Food Security ; Gender and Food Distributions ; Gender Mainstreaming Resource Pack

Protection : Guide de protection humanitaire; Document de généralisation de la protection ; Document pour la protection intégrée

Redevabilité : Cadre de redevabilité de Trócaire ; Liste de vérification de redevabilité lors d'urgence ; Handout on Accountability Briefing Rapid Onset Emergencies ; MANGO Accountability to Beneficiaries Checklist ; Setting up Feedback and Complaints Mechanisms

Financement institutionnel : Formulaire ECHO ; Modèle de proposition pour le Fonds de réponse rapide DFID ; Modèle de budget pour le Fonds de réponse rapide DFID ; Documents pour le Fonds d'intervention d'urgence d'Irish Aid

La Gestion basée sur les résultats de Trócaire pour les projets humanitaires

Liste de vérification pratique pour la conception de projet



A FAIRE

- ☒ Impliquer les communautés affectées dans la conception du projet
- ☒ Associer tous les projets à la stratégie d'intervention selon l'évaluation des besoins.
- ☒ Garantir que Trócaire et les partenaires possèdent le personnel et les compétences pour la conception et la mise en œuvre/l'appui des partenaires lors de la mise en œuvre de l'intervention d'urgence.
- ☒ Œuvrer étroitement avec les partenaires pour la conception du projet et les détails budgétaires.
- ☒ Assurer la flexibilité du projet lors de retards d'assistance ou changements de l'urgence. Initier la mise en œuvre dès que possible.

A NE PAS FAIRE

- ☒ Ignorer la communauté affectée.
- ☒ Concevoir un projet et un budget sans impliquer les partenaires.
- ☒ Ne pas se contenter de ne désigner qu'une personne seulement pour la rédaction de proposition en cas d'urgence importante. On perdra les financements alloués dans ce cas.
- ☒ Concevoir un projet inadapté ou se concentrant seulement sur les activités de basse priorité.
- ☒ Concevoir un projet irréaliste ou non réalisable.
- ☒ Perdre du temps en développant un processus de développement de conception trop lourd lors des étapes initiales d'une intervention

Chapitre 5 : Ciblage



POINTS CLES:

- Prendre en compte la terminologie pour organiser le ciblage dans son contexte, par exemple utiliser « priorité », « sélection des participants », etc.
- Le ciblage se réfère au processus d'identification et de sélection des participants du projet.
- Une **approche générale** pourra être appropriée immédiatement après le début d'une crise mais il faudra employer une **approche ciblée** dès que possible.
- L'objectif du ciblage lors d'urgences est de donner la priorité aux besoins des femmes, hommes, filles et garçons **les plus vulnérables** affectés par la crise, en utilisant les ressources de la manière la plus effective et efficace.
- Un ciblage effectif dépend de la participation et inclusion de la communauté affectée : des femmes, filles, garçons et hommes ainsi que des représentants des groupes vulnérables.
- Le ciblage doit être **juste, approprié** et « **ne doit pas faire de mal** ».
- L'identification des risques et conséquences potentiels impliqués dans l'application des mécanismes de ciblage est essentielle pour l'approche « ne pas faire de mal ».
- Il faut s'assurer que les critères de ciblage n'affaiblissent pas la dignité, ne font pas accroître la vulnérabilité ou le risque de situations d'exploitation ou d'abus.
- La **transparence** quant au processus d'identification des participants de projet est importante : il faut réfléchir aux communications relatives au ciblage (approche, critère, sélection, assistance, etc.) via la radio, les réunions des communautés, les affiches, etc.
- Les critères de ciblage doivent être basés sur l'analyse détaillée des vulnérabilités et des capacités à faire face à la crise.

Introduction

Le ciblage des participants¹ du projet pour l'assistance humanitaire se réfère au mécanisme utilisé pour identifier les zones géographiques, les communautés et les groupes/individus les plus vulnérables affectés par l'urgence. Les informations collectées lors du processus d'évaluation des besoins permettront de déterminer la façon dont l'assistance d'urgence est délivrée².

Les mécanismes de ciblage doivent être transparents, sûrs et suivre un calendrier opportun.

Ils doivent garantir la dignité et sécurité des participants du projet. Ils doivent être appropriés au contexte local (à la culture et aux conditions³). Le ciblage effectif implique aussi la connaissance des barrières pouvant empêcher ou empêchant les individus d'avoir accès à l'assistance dont ils ont besoin. Ces barrières peuvent être dues à divers facteurs tels que la sécurité, le manque d'informations, les problèmes logistiques ou encore la discrimination et le blocage délibéré à l'accès. Il est important d'être flexible lors du ciblage car différents groupes peuvent avoir différents besoins. Après avoir mené l'analyse de la perspective du genre, on pourra mieux comprendre la méthode de ciblage à utiliser pour permettre l'accès des femmes sans leur causer de mal. La méthodologie de ciblage employée par Trócaire et ses partenaires sera basée sur les critères suivants :

- Le type d'urgence
- Les objectifs généraux du projet
- Le type d'assistance à apporter (alimentation, protection, WASH⁴, etc.) suivant le contexte social et culturel
- L'accès aux communautés affectées
- Les informations disponibles (évaluations des besoins, cartographie, profils, etc.)
- La présence (ou l'absence) de lignes directrices de ciblage local

Etapas de ciblage

Développement de priorités	Il faut identifier les critères selon lesquels les zones géographiques spécifiques, les groupes vulnérables et les foyers individuels seront sélectionnés.
Identification	Il faut développer des outils de sélection (mécanismes administratifs, communautaires ou d'autociblage) pour assurer que seules les personnes répondant aux critères de ciblage bénéficient de l'assistance.
Allocation/type	Il faut déterminer la quantité et qualité des biens et services à apporter aux personnes identifiées comme étant dans le besoin afin de réaliser l'impact escompté auprès des participants du projet. Il faut identifier toutes les adaptations pouvant être requises pour garantir que le projet soit aussi approprié que possible. Par exemple, on pourra offrir : de la main d'œuvre aux foyers où les habitants sont plus âgés lorsqu'ils recevront des abris d'urgence ; différents produits sanitaires aux femmes ; ou encore développer des latrines avec des rails et rambardes pour les personnes handicapées.
Options	Il faut choisir une stratégie d'intervention ainsi que des options de réalisation appropriées pour toucher la population cible identifiée.

1 Les sensibilités culturelles/locales pourront demander l'utilisation de terminologie différente (par exemple sélection de bénéficiaires à la place de ciblage des bénéficiaires).

2 L'identification des participants du projet est essentielle au ciblage correct mais les décisions de programmation telles que de savoir comment et quand avoir accès à la population sont également importantes. (WFP, *Targeting in Emergencies*, 2007) <https://www.wfp.org/sites/default/files/wfp083629.pdf>.

3 *All in Diary*, 4th Edition, 2014, p. 35.

4 Water, Sanitation and Hygiene Promotion.

Il ne faudra pas assumer que les individus ayant perdu le plus de biens lors de la crise sont nécessairement les plus affectés. Par exemple, les foyers ayant perdu 10 chèvres pourront être plus vulnérables que ceux en ayant perdu 20 si l'on prend la variété de facteurs de vulnérabilité et d'autres critères en compte, comme la taille de la famille et sa composition, l'accès à l'éducation, aux services de santé, la diversification des moyens de subsistance, les opportunités de création de revenu, les dettes et les handicaps.

Les critères de ciblage devront être évalués en termes d'utilité (pour l'identification des plus vulnérables), d'aspect pratique (en termes d'application des critères à la population affectée) et d'efficacité (en termes de temps requis pour appliquer le critère) pour identifier les foyers et l'acceptation de la population ciblée. Ils devront inclure des mesures préventives pour empêcher la sélection biaisée par les partenaires locaux ou les membres de la communauté ou les inscriptions multiples (par exemple, vérification de l'identification des participants de projet).

Une approche générale ou une approche ciblée

Il existe deux méthodes principales de ciblage : l'approche générale ou l'approche ciblée

Dans certaines circonstances, on pourra utiliser **l'approche « générale »**. L'approche générale utilise une macro analyse pour la sélection de la zone géographique dans laquelle travailler. Les participants de projet sont identifiés grâce à l'évaluation d'une région spécifique ou d'unités administratives (villages, villes, districts, etc.)⁵. Lorsque l'on utilise une approche générale, les participants de projet sont identifiés selon le total des besoins évalués pour la population de la zone. Une approche générale n'est appropriée qu'en cas de **catastrophes naturelles soudaines**, où tous les foyers ont souffert des pertes identiques, ou lorsqu'une évaluation détaillée de ciblage n'est pas possible à cause d'un **manque d'accès**, des **problèmes de sécurité** (notamment dans les zones de conflit), des **sensibilités politiques** ou un **problème de délai**.⁶ Il existe de nombreux risques associés à l'utilisation d'un mécanisme de ciblage général puisqu'il ne prend pas en compte les différents atouts et capacités que les foyers peuvent posséder. Le ciblage général peut avoir pour conséquence la réduction des capacités des foyers à faire face aux crises et l'apport d'assistance à des individus qui ne répondent pas aux critères identifiés (cf. Tableau 1).

Une **approche ciblée** est utilisée pour établir une distinction entre les personnes de la zone géographique⁷ définie ayant besoin d'assistance humanitaire et celles qui n'en ont pas besoin. Il est préférable d'adopter cette méthode et elle devra toujours être utilisée en cas de relèvement, ou de crises chroniques ou prolongées. Une approche ciblée implique la sélection de groupes, foyers ou individus, au sein d'une communauté, ayant le plus besoin d'assistance. Cette approche est associée à l'assistance apportée seulement aux individus, foyers ou groupes répondant aux critères de ciblage. Il s'agit de la méthode la plus appropriée lorsqu'il existe des différences aux niveaux des besoins, capacités et atouts des différents individus, foyers ou groupes des zones ciblées.

5 Selon la nature de l'urgence, la concentration géographique des besoins peut grandement varier. Elle peut aller de quelques villages ou camps à de larges zones d'un pays ou plusieurs. (WFP, *Targeting in Emergencies*, 2007).

6 Adapté de *Projet de Sphère : La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, p. 222, 2011.

7 Le ciblage des foyers n'exclut pas le ciblage géographique. Ce dernier pourra être adapté pour donner la priorité à une ou plusieurs zones géographiques où le ciblage des foyers sera utilisé.

Le ciblage effectif des foyers selon les besoins et capacités évalués demande généralement la coopération entière de la communauté. Dans certains cas, il pourra être influencé par un mélange de facteurs culturels, sociaux ou politiques ainsi que par des dynamiques locales de pouvoir. Les risques supplémentaires associés au ciblage des foyers comprennent le coût élevé de la collecte des données et l'exclusion potentielle de groupes vulnérables à cause de lacunes lors de la collecte de données et du manque de formation ou connaissances du personnel⁸. Les connaissances locales, le langage utilisé et la confiance accordée sont également des facteurs permettant la réduction des risques d'exclusion des plus vulnérables (cf. Tableau 1 pour les risques et atténuations de ces risques).



BOITE A CONSEILS:

L'approche générale et l'approche ciblée peuvent être employées successivement lors d'une opération d'assistance d'urgence. **L'approche générale** peut être employée lors des premiers jours de l'intervention d'urgence alors que **l'approche ciblée** peut être utilisée une fois que les besoins d'assistance les plus immédiats ont été adressés. Il est important d'utiliser une approche ciblée dès que possible.

Tableau 1 : Approche générale ou approche ciblée

Les approches
L'approche générale Touche tous les foyers affectés ou partiellement affectés à qui on apporte assistance ou aide temporaire
Opportunités
<ul style="list-style-type: none"> • Toucher un maximum de personnes • Facilite la garantie de participation des communautés • Efficiente et délivrée dans des temps opportuns puisque l'approche n'utilise pas d'évaluation détaillée des besoins ou d'autre analyse associée • On évite les risques de politisation, de partialité ou disparité sociale
Risques
<ul style="list-style-type: none"> • Ignore la sévérité de la crise et des besoins spécifiques • Ne répond pas aux besoins différenciés des populations vulnérables • Il faut attendre d'avoir les ressources suffisantes et disponibles avant de pouvoir les distribuer • Empêche l'utilisation d'indicateurs contextuels spécifiques • Rend difficile l'optimisation de l'inclusion • Peut compromettre les stratégies des communautés à faire face aux crises

⁸ Adapté de WFP, *Targeting in Emergencies*, 2007

Les approches

L'approche ciblée

Une approche de groupement des individus, foyers ou au sein de la communauté choisie selon un critère spécifique

Opportunités

- Permet de sélectionner la solution la plus appropriée pour ceux qui ont le plus besoin d'assistance
- Atténue les risques d'exclusion et de vulnérabilité continue de la population affectée
- Permet la participation au niveau micro des participants, ce qui apporte de plus grandes opportunités de participation et redevabilité
- Permet la collecte de données des foyers pour réaliser les rapports d'après les indicateurs

Risques

- On passe d'une prise de vue générale à une prise de vue ciblée excluant certains participants inclus précédemment ce qui peut créer des tensions
- Nécessite des évaluations détaillées des besoins pouvant être longues et donc retarder l'intervention urgente
- L'interférence politique est possible
- Le critère de sélection peut être mal compris ou instrumentalisé par les parties prenantes locales
- Le critère de sélection peut être mal compris par les participants du programme

Initiatives pour l'atténuation des risques

Spécifiques à l'approche ciblée

- Assistance supplémentaire potentielle aux plus vulnérables

Applicables aux deux approches

- Connaissances claires des relations socio-politiques de la zone
- Cartographie des divisions sociales existantes
- Garantie que la capacité et les compétences du partenaire sont adéquates au ciblage
- Création de mécanismes de partage des informations avec les participants expliquant l'approche
- Garantie que les plaintes sont adressées et suivies
- Garantie de S&E de qualité pour affiner le critère le cas échéant

Spécifiques à l'approche générale

- Facilitation de la participation d'une vaste palette de groupes de la communauté (notamment les femmes, personnes âgées et les groupes plus marginalisés) lors du choix du critère de ciblage
- Engagement avec les comités du district pertinents traitant la crise/catastrophe

Le tableau ci-dessous liste les méthodes communes les plus utilisées employées pour la sélection de foyers et/ou individus⁹. Lors de la sélection d'une méthodologie de ciblage, le personnel du projet de Trócaire et les partenaires devront être flexibles et ouverts afin de combiner différents éléments des méthodes décrites ci-dessous. Par exemple, les communautés préparées pourront développer leur propre évaluation des dommages et sélectionner les plus vulnérables devant être ciblés pour une assistance particulière (ciblage communautaire). Trócaire et son partenaire local pourront ensuite utiliser ces informations et les appliquer au critère de sélection spécifique (ciblage administratif).

Sélection des participants de programme

Type de ciblage	Définition	Risques
Autociblage (<i>projet direct pour des groupes spécifiques</i>)	L'autociblage se produit lorsqu'il y a des bénéfices pour tous mais que l'assistance est apportée de telle manière à ce que ceux n'étant pas dans le besoin choisissent de ne pas participer (par exemple en cas de programme d'accès au travail où le salaire est si bas que seuls les plus pauvres y participent ou de distribution de denrées alimentaires n'attirant pas les consommateurs finaux).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le besoin de comprendre le comportement des groupes vulnérables. 2. Les groupes vulnérables peuvent être exclus et être exposés à des menaces. 3. Certains groupes vulnérables peuvent être ostracisés.
Ciblage communautaire (<i>Les communautés prennent les décisions</i>)	Les foyers ou participants de projet identifient le critère de vulnérabilité et sont sélectionnés avec la participation des membres de la communauté comme les chefs religieux ou traditionnels et/ou les autorités locales, les communautés locales, les groupes de femmes et autres organisations ou réseaux locaux, etc. Ces choix doivent être vérifiés lors de réunions publiques.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Certains administrateurs et chefs locaux peuvent avoir une influence disproportionnée. 2. Peut aboutir à un abus de pouvoir et/ou l'exclusion de certains groupes vulnérables (par exemple, les orphelins) ou l'inclusion de groupes privilégiés. 3. Prend du temps et peut donc retarder l'assistance.
Ciblage administratif (basé sur l'analyse de données)	Les foyers ou individus sont sélectionnés par les agences ou personnes externes à la communauté en utilisant des critères ou indicateurs standards observables comme la nutrition ou un critère socioéconomique objectif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les critères et indicateurs peuvent être erronés ou non pertinents. 2. Les critères peuvent affaiblir la dignité ou être perçus comme intrusifs/ inappropriés au niveau culturel. 3. Le coût de collecte des données peut être élevé. 4. Prend du temps et peut donc retarder l'assistance.

9 Adapté de : FAO, *Targeting for Nutrition Improvements*, 2001 et *All in Diary*, 4th Edition, 2014.

**BOITE A CONSEILS:**

Il n'existe pas de règle unique pour la sélection d'une méthode de ciblage appropriée. Le type d'urgence et le(s) contexte(s) social/sociaux sous lesquels les activités humanitaires se déroulent mèneront souvent à de vastes différences dans le choix final de la méthode de ciblage.

Erreurs d'inclusion et d'exclusion¹⁰

Pour chaque activité, il sera important de considérer l'échelle probable des erreurs d'inclusion et d'exclusion que l'on peut définir comme suit :

- Les erreurs d'inclusion font référence aux individus recevant une assistance alors qu'ils ne répondent pas au critère. Par exemple, certains foyers ne répondant pas au critère d'éligibilité peuvent se trouver assistés en cas de distribution générale.
- Les erreurs d'exclusion font référence aux cas où l'on omet les individus et groupes ciblés de l'assistance. Une erreur d'exclusion peut être la conséquence de l'utilisation de la carte d'identité comme critère de sélection des participants du projet (les plus vulnérables n'ayant souvent pas de carte d'identité) ou peut être causée par d'autres barrières (manque d'information, discrimination ou stratégie délibérée d'exclusion).

Les contraintes inhérentes aux urgences mèneront inévitablement à des erreurs de ciblage. Cependant, Trócaire devra œuvrer avec soin avec les partenaires pour trouver l'équilibre correct entre les erreurs d'exclusion (qui peuvent avoir des conséquences mortelles) et les erreurs d'inclusion (qui peuvent potentiellement être perturbatrices ou gaspiller des ressources).

¹⁰ Adapté de *World Food Project, Field Operations Handbook, 2002* et de *Projet de Sphère : La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, p. 222, 2011

Critère de ciblage

Une fois la méthodologie sélectionnée, il faudra déterminer le critère d'identification des participants de programme. Ceci sera accompli en prenant en compte les problèmes relatifs à la protection (sécurité, dignité et accès adéquat) ainsi que les besoins pour apporter assistance à ceux qui en ont le plus besoin (les femmes, filles, garçons et hommes les plus vulnérables). Le personnel du projet de Trócaire devra aussi prendre en compte le fait que le critère de ciblage pourra être influencé par les cultures, dynamiques sociales et contextes locaux. Trócaire devra œuvrer avec les partenaires locaux pour déterminer le critère de ciblage afin d'assurer l'identification des plus vulnérables¹¹. Voici une sélection de critères pouvant être utilisés pour évaluer la vulnérabilité :

1. Sécurité physique.
2. Composition des foyers (par exemple, foyer dirigé par une femme, par une personne âgée, un enfant, femme seule, enfants handicapés).
3. Enfants ayant entre 1 et 5 ans.
4. Moyens de subsistance (agriculteur de subsistance, travailleur en milieu urbain), actifs et dépenses (frais de scolarité, médicaux, loyer, etc.).
5. Capacités à faire face (paiements, soutien familial, travail des enfants, mariage précoce, traite d'êtres humains, etc.).
6. Conditions de sécurité alimentaire/de la nutrition.
7. Conditions de santé (y compris handicaps, maladie chronique, etc.).
8. Conditions d'éducation.
9. Biens du foyer.
10. Réseau de soutien social.
11. Accès aux services de base.

Lors de la sélection de la méthodologie et du critère de ciblage, le personnel de Trócaire devra s'engager autant que possible avec les partenaires qui pourront avoir des connaissances locales et un accès aux communautés locales. Cependant, le personnel de Trócaire devra aussi faire attention à ne pas assumer que les partenaires soient automatiquement capables d'évaluer les besoins des différents groupes ciblés. Lors de l'étape de sélection et du processus de suivi, le personnel de Trócaire et des partenaires devra échantillonner les participants de projet ciblés pour s'assurer du respect du critère sélectionné et du processus de sélection. On recommande un échantillonnage de 5% à 10%.

Les populations affectées devront toujours être consultées lors du processus de sélection. Les comités communautaires, les groupes de femmes, les structures de leadership, les groupes de réflexion¹² ou les discussions communautaires sont souvent les moyens principaux pour les personnes les plus vulnérables pour donner leur opinion lors des processus de prise de décision.

11 Lors du développement de critère de ciblage, il pourra être utile de vérifier si un tel critère a déjà été développé par d'autres agences ou si une évaluation des vulnérabilités a déjà été menée.

12 Les discussions de groupes de réflexion avec les femmes, les hommes et autres groupes vulnérables (les jeunes, les personnes âgées, handicapées, etc.).

Application de critère

La sélection et vérification de la sélection des participants de projet (pour s'assurer qu'ils répondent au critère identifié) sont généralement gérées par des comités ou d'autres formes adaptées d'agences de prise de décision au sein de la communauté. La liste des participants sélectionnés du projet devra être communiquée et approuvée par la communauté ainsi que vérifiée par le partenaire (et/ou le personnel de Trócaire). Cette liste représente la base pouvant être utilisée pour suivre les progrès accomplis. Le mécanisme d'évaluation/feedback ou de traitement des plaintes devra vérifier le ciblage des personnes appropriées et si le critère doit être modifié.

Dans le cas de listes préalablement établies reçues par le gouvernement local pour être distribuées¹³, la participation de la communauté devra être suivie par les partenaires et Trócaire afin de s'assurer que les individus répondent au critère convenu. Les dynamiques des structures économiques, politiques et sociales dans les situations d'urgence complexes devront être prises en compte.

Il faudra encourager (selon les évaluations des besoins et l'analyse du contexte) la coordination sur l'approche globale de ciblage avec les autres parties prenantes (ONG internationales, nationales, locales, l'ONU, le gouvernement, etc.). Il est important d'établir des plans d'aide sur mesure pour répondre aux besoins réels des femmes, hommes, filles et garçons affectés. Ceux-ci devront être organisés selon leur priorité d'après les ressources disponibles et la capacité de chaque groupe à bénéficier de l'assistance existante et accès aux services. Il faudra convenir du critère pour l'identification des femmes, filles, garçons et hommes les plus vulnérables affectés par la crise. Ceci permettra de réduire le risque de créer des tensions à cause des différents plans d'aide.

L'utilisation de la perspective du genre lors du processus de ciblage permettra de prendre en compte les différentes conséquences et besoins relatifs à l'urgence des femmes, filles, garçons et hommes. Cela permettra de garantir que l'apport sur mesure d'assistance pour répondre aux besoins des femmes, filles, garçons et hommes. Par exemple, on inclura des produits sanitaires pour le cycle menstruel des femmes, un soutien nutritionnel pour les femmes enceintes ou allaitant, des denrées alimentaires spéciales pour les personnes âgées.

L'efficacité et l'applicabilité du ciblage des foyers dirigés par les femmes devront prendre en compte la charge de travail actuelle des femmes et leur santé.



LIENS:

Considering the special needs of vulnerable groups

Focus on Targeting PCMDP Part 3

WFP Targeting in Emergencies

¹³ Des listes préalablement établies pourront être fournies par d'autres agences, organisations locales, autorités locales, etc.

Liste de vérification pratique pour le ciblage¹⁴



A FAIRE

- ☒ Cibler les individus recevant l'assistance humanitaire selon les besoins et la vulnérabilité
- ☒ Mener une analyse des risques/bénéfices pour les différents mécanismes de ciblage considérés
- ☒ Trouver un juste équilibre entre les erreurs d'inclusion et d'exclusion
- ☒ Utiliser les compétences et connaissances locales des partenaires lors du développement du critère de ciblage
- ☒ S'assurer de la clarté du message (pas d'ambiguïté)
- ☒ Diffuser clairement la méthodologie de ciblage de Trócaire et des partenaires aux populations affectées (y compris les chefs communautaires, les représentants masculins et féminins)
- ☒ S'assurer que des consultations sont menées dans la langue locale et que des arrangements spécifiques sont pris pour les personnes ayant des besoins spécifiques (sourds ou malentendants, etc.)
- ☒ Garantir la participation active des femmes (individus ou associations) pour assister la sélection et inscription des participants, ciblés et vérifiés, de projet
- ☒ Mettre régulièrement à jour les mécanismes de ciblage. Etre flexible pour adapter les mécanismes à la situation qui évolue
- ☒ Documenter clairement le critère de ciblage en termes de groupes vulnérables ou localisation géographique

A NE PAS FAIRE

- ☒ Utiliser un mécanisme de ciblage qui corrode la vulnérabilité ou accroît le risque de situations de stigmatisation sociale, d'exploitation ou d'abus
- ☒ Choisir un mécanisme de ciblage seulement selon les critères budgétaires. Les objectifs, les ressources disponibles, le contexte de l'intervention d'urgence et celui de la population ciblée constituent les paramètres principaux à prendre en compte
- ☒ Omettre de prendre en compte le type de catastrophe et le contexte social
- ☒ Retarder les opérations afin de trouver le mécanisme de ciblage parfait
- ☒ Oublier de suivre le système de distribution pour garantir le respect du critère de ciblage

¹⁴ Adapté de *Projet de Sphère : La Charte humanitaire et les standards minimums de l'intervention humanitaire*, p. 222, 2011.

Chapitre 6 : Suivi et évaluation



POINTS CLES:

- Le suivi et l'évaluation (S&E) est une fonction clé de la gestion de projet qui apporte des informations précieuses sur la performance. Il assure aussi la redevabilité et facilite l'apprentissage.
- Le S&E facilitera une meilleure connaissance du projet, du contexte et de la culture pour identifier les lacunes.
- Les informations et lacunes identifiées devront être utilisées pour **adapter** et **renforcer** le programme.
- Les principes et normes de protection devront être pris en compte tout au long du processus de S&E.
- Il faudra collecter des données ventilées au moins selon le sexe et l'âge tout au long du processus de S&E.
- Lors des étapes initiales d'une intervention, les systèmes de suivi devront être **simples, pratiques, flexibles** et **fréquents**.
- Un plan de S&E contient essentiellement les informations relatives à ce qui sera mesuré, la provenance des données, la façon de les collecter, les responsables de la collecte, les dates de collecte et les responsables des analyses.
- Le cas échéant, la collecte de données devra être intégrée dans les activités de mise en œuvre du projet pour minimiser les ressources utilisées et le temps passé à assurer le suivi.

Introduction

Suivi : le suivi est un processus interne et continu assurant la collecte systématique de données pour évaluer les progrès du projet. Les processus de suivi permettent de confirmer que des changements se produisent et de comprendre si ces changements influencent la réalisation des buts du projet de manière positive ou négative.

Evaluation : l'évaluation a pour but de comprendre les conditions du changement et de les évaluer au sein de la population affectée à différents stades du cycle du projet. Les leçons tirées de l'évaluation sont cruciales pour renseigner la programmation future.

Pourquoi assurer le suivi et l'évaluation ?

Le processus de suivi et d'évaluation des projets améliore la redevabilité. Il crée aussi une connaissance méthodique des lacunes, améliore l'apprentissage organisationnel et permet au personnel d'effectuer des changements dans le projet au sein d'un environnement changeant.

On utilise en particulier le S&E pour¹:

- Identifier et résoudre les problèmes (par exemple, le contenu de l'assistance fournie ou la façon dont elle est fournie)
- Raffiner les plans du projet et identifier de nouvelles opportunités
- Suivre les changements pendant les crises d'urgence
- Comprendre comment les activités du projet progressent
- Comprendre où le projet se situe par rapport aux normes humanitaires internationales (par exemple, les normes Sphère et HAP² et LEGS³)
- Assurer la consultation de la population concernée sur la progression du projet

Lors du suivi et de l'évaluation, on fait souvent l'erreur fréquente de n'enregistrer que les données collectées. Par exemple, il est courant de collecter des données sur le nombre de bâches plastiques ou autres objets d'assistance distribués sans comprendre comment l'assistance fournie est utilisée en réalité ou s'il existe des lacunes restantes. Pour que le suivi soit utile pour répondre aux problèmes en temps opportun, le suivi devra prendre en compte les éléments suivants⁴ :

- **Réalisation** : Qu'a-t-on réalisé ? Comment sait-on que le projet a causé ces résultats ?
- **Evaluation des progrès selon les normes** : Le niveau d'assistance par individu ou par famille respecte-t-il les normes (Sphère, etc.) ou existe-t-il des lacunes restantes ? Le projet réalise-t-il ce que les plans avaient pour but de réaliser ou y-a-t-il des impacts involontaires ?
- **Suivi de la gestion de projet** : Le projet est-il bien géré ? Quels problèmes ou obstacles doivent être adressés ?
- **Identification des forces et faiblesses** : Dans quel domaine le projet doit-il être amélioré ? Comment effectuer ceci ? Les objectifs originaux sont-ils toujours appropriés ?
- **Vérification de l'efficacité** : Quelle différence produit le projet ? L'impact peut-il être amélioré ? L'assistance est-elle appropriée (dignité) ?
- **Identifications des impacts involontaires** : Existe-t-il des problèmes accidentels ou des conséquences négatives résultant de l'intervention ? Existe-t-il des problèmes relatifs à la sécurité ? Ou des barrières empêchant l'accès adéquat ? Comment peut-on y répondre ?
- **Rapport qualité prix** : Les coûts sont-ils raisonnables ?
- **Partage du savoir** : Peut-on faciliter la prévention d'erreurs similaires ou encourager les approches positives ?

1 Le but du S&E est inspiré d'*Oxfam UK Humanitarian Handbook*.

2 Partenariat pour la redevabilité humanitaire.

3 Les *Normes et directives pour l'aide d'urgence à l'élevage* (LEGS), une série de directives et normes internationales pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des interventions relatives au bétail pour assister les personnes affectées par les crises humanitaires.

4 *CARE emergency toolkit*.

Moment clé

Le moment clé pour le développement complet d'un plan de S&E a lieu avant la mise en œuvre du début du projet. Le plan de S&E détaille les points suivants : « **la source des données, la méthode, l'outil, la fréquence et la responsabilité** », c'est-à-dire « quoi, où, comment, qui et quand ». Une fois l'évaluation des besoins et la conception du projet terminées, un plan de S&E doit être développé. Dans les contextes humanitaires, le contexte peut souvent changer du jour au lendemain. Les plans initiaux doivent suivre une « approche suffisamment bonne » mais **les données devront être mises à jour et collectées régulièrement de manière formelle et informelle** afin de renforcer le projet et maintenir les connaissances nécessaires concernant le statut et les besoins de la communauté. Alors que la situation d'urgence se stabilise, **le système de S&E devra devenir plus formalisé et structuré**. Dès lors, il faudra passer en revue et réviser les cadres développés au début, le cas échéant.

Certains programmes humanitaires de Trócaire, particulièrement les programmes pour les crises prolongées, utilisent une structure selon la gestion basée sur les résultats (GBR), ce qui constitue une façon alternative d'articuler son plan S&E⁵.

Les évaluations jouent un rôle important dans la compréhension et l'évaluation du changement. Une **évaluation en temps réel interne**⁶ devra être menée à mi-chemin de la mise en œuvre (ou après 3 mois) d'un projet. Il faudra également mener une **évaluation finale externe**⁷ à la fin du projet.

Façon de procéder

Les systèmes de suivi devront être simples, pratiques et flexibles. Ils devront permettre de suivre les progrès selon les objectifs réalisés, de vérifier l'efficacité et la pertinence de l'intervention ainsi que de changer l'intervention selon les besoins basés sur la collecte de données et la révision des résultats régulières. Il est crucial que les données (processus, objectifs et résultats) soient analysées dès leur collecte. Un bon plan de suivi requiert que Trócaire et les partenaires décident des informations les plus utiles que l'on puisse obtenir suivant les ressources disponibles.

Lors des premières étapes de l'intervention, **des réunions de briefing quotidiennes devront être organisées afin d'analyser et interpréter les données** collectées sur le terrain avec le personnel du partenaire. Les données relatives aux activités/objectifs devront être enregistrées et être facilement accessibles lors des réunions de briefing (afficher les informations sur des tableaux blancs ou papier dans des zones communes facilitera le suivi des progrès et permettra le partage plus large des informations). Faire attention à examiner **les changements dans le contexte pouvant influencer les besoins actuels** ou le succès du projet, notamment tous les changements dans le contexte de protection (par exemple, problèmes relatifs à la sécurité, dignité ou accès se produisant).

5 Cf. Chapitre « Conception de projet » pour de plus amples informations.

6 Les EER offrent un aperçu ou une révision rapide du projet d'intervention d'urgence et sont généralement menées par le personnel interne.

7 Idéalement, les évaluations finales sont menées par un consultant externe (bien que les membres du personnel de Trócaire et des partenaires puissent appartenir à l'équipe d'évaluation). Il se peut que cela ne soit pas toujours possible à cause de restrictions budgétaires.

Alors que le programme se développe et la situation se stabilise, on se concentrera plus sur les résultats / objectifs en termes d'utilisation, de qualité et satisfaction. On se concentrera ensuite sur les changements de situation. A ce stade, il est important d'encourager les participants de programme à s'impliquer autant que possible dans le processus de suivi (par exemple, grâce aux comités de suivi communautaires pour les activités).



BOITE A CONSEILS:

Activité : c'est une action menée faisant partie d'un projet

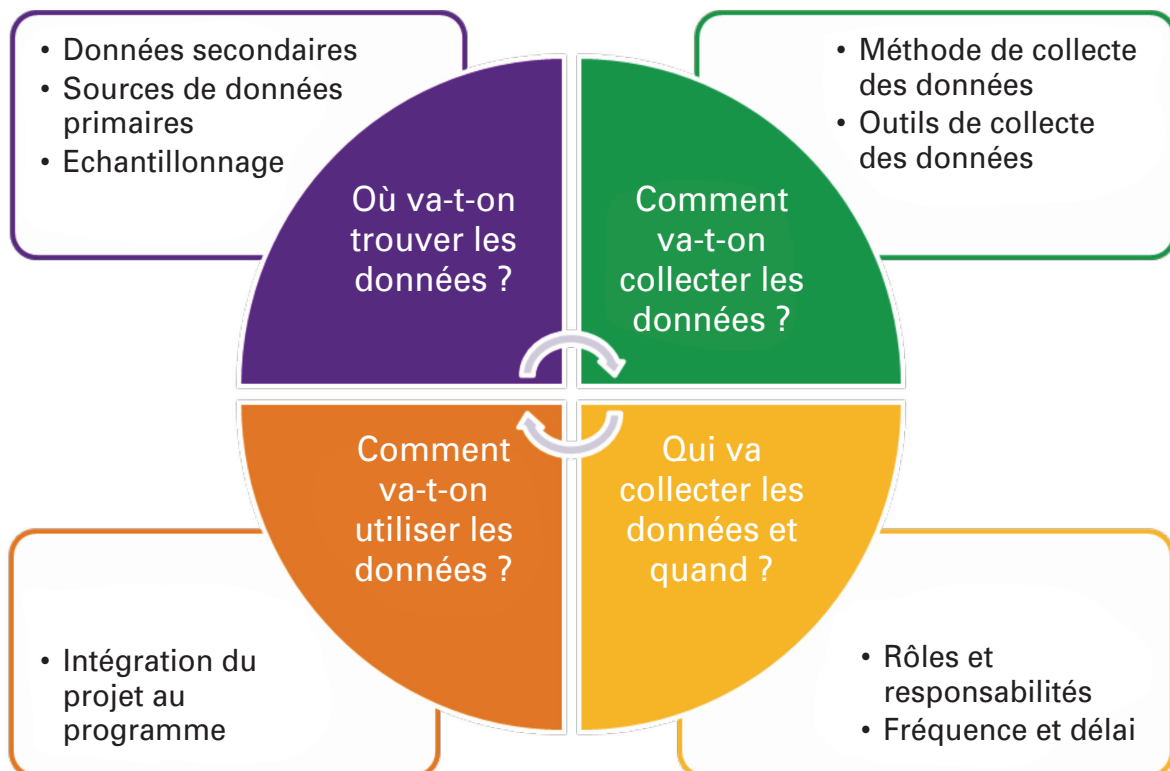
Résultat : c'est le résultat d'une action menée

Objectif : c'est un changement dans la vie de la population ciblée suite à un projet ou programme

Qu'est-ce qu'un plan de S&E ?

Les initiatives de S&E commencent au début de l'intervention et continuent tout le long du cycle du projet. Le développement d'un plan de S&E est une responsabilité que le responsable du programme partage avec les partenaires.

Figure 1 : Composantes d'un plan de S&E



PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION		
SUIVI		
Ce qu'on va mesurer (indicateur)	Localisation (où on va trouver les données)	Façon de procéder (pour collecter les données)
Nombre de foyers vulnérables ciblés recevant un panier alimentaire moyen par mois (<i>niveau résultat immédiat</i>).	Communautés ciblées (<i>données primaires</i>).	Liste de distribution ⁸ (outil 1).
Nombre de femmes, hommes, garçons et filles ciblées consommant des aliments de base, de l'huile, des légumineuses pour répondre à leurs besoins nutritionnels (<i>niveau résultat intermédiaire</i>).	Foyers ciblés (<i>données primaires</i>).	Après distribution Outil de suivi (outil 2).
Taux de nutrition chez les femmes, hommes, garçons et filles ciblés (<i>niveau résultat à long terme</i>).	Foyers ciblés Centres de santé communautaire (<i>données primaires et secondaires</i>).	Discussion de groupes de réflexion (DGR) (outil 3). Rapports sur la santé des centres de données relatives à la malnutrition (augmentation/réduction).
ÉVALUATION		
Type	Localisation (où on va trouver les données)	Façon de procéder (pour collecter les données)
Impact global du projet.	Communautés ciblées (<i>données primaires et secondaires utilisées</i>).	Evaluation en temps réel (ETR) : le plan et le format devront être développés séparément.
		Evaluation finale : le plan et le format devront être développés séparément.
Mécanisme d'évaluation/feedback et de traitement des plaintes.	Communautés ciblées (<i>données primaires</i>).	Bureau de dépôt des plaintes (outil 4). Outils supplémentaires (<i>le plan et le format devront être développés séparément</i>).

⁸ Informations ventilées au moins selon l'âge et le sexe.

PLAN DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

	La/les personne(s) (qui va/vont collecter les données)	Quand procéder (pour collecter les données)
	Equipe de distribution du partenaire : chaque personne recevant un panier alimentaire devra signer la liste de distribution pour en confirmer la bonne réception (un représentant de chaque foyer).	Mensuellement à chaque distribution.
	L'équipe de suivi du partenaire affectera 2 communautés pour chaque membre de l'équipe. Chaque membre d'équipe complètera 10 suivis après distribution, avec des foyers choisis au hasard parmi chaque communauté ayant reçu un panier (5 hommes/5 femmes).	Dans les 2 semaines suivant la distribution.
	L'équipe de suivi du partenaire organisera séparément des DGR avec les hommes, femmes et les groupes de jeunes pour évaluer les conditions de la nutrition générale.	Bi-mensuellement.
	La/les personne(s) (qui va/vont collecter les données)	Quand procéder (pour collecter les données)
	L'équipe Trócaire du pays/ le siège.	A mi-chemin de la mise en œuvre.
	Un consultant externe.	A la fin du projet.
	L'équipe de suivi du partenaire.	Une heure par semaine dans chaque communauté.

Méthodes de collecte des données

Il est important d'identifier la personne responsable de l'analyse des données collectées afin d'assurer que cette analyse informe la planification du programme et son rapport. Les méthodes de collecte des données (quantitatives et/ou qualitatives) devront être sélectionnées selon les types d'informations requis. Elles pourront être relatives au processus, (activités/résultats), ou relatives aux objectifs. Le cas échéant, la collecte de données pour les S&E devra être intégrée dans les activités de mise en œuvre du projet pour minimiser les ressources utilisées et le temps passé sur le suivi. Par exemple, on pourra ajouter des activités de suivi aux plans de travail des équipes sur le terrain (au moins deux groupes de réflexion par semaine dans des villages/communautés spécifiques, etc.), demander au personnel sur le terrain de collecter des informations spécifiques lors du travail de routine dans le domaine du projet et de les documenter (remplir des feuilles d'observation, etc.), ou demander à des individus/comités locaux pour l'eau de collecter des données sur l'utilisation de l'eau/les tests menés sur l'eau et d'afficher ces informations sur un tableau placé près du point d'eau⁹ pour le partage régulier de ces informations. D'autres types informels de suivi pourront simplement comprendre l'organisation de sessions de compte rendu avec les équipes sur le terrain, quotidiennement ou hebdomadairement.

En créant des moyens utiles et pratiques de collecter les informations menant à un apprentissage clair et régulier pour les équipes sur le terrain, Trócaire et les partenaires assisteront à l'amélioration de la qualité et de l'impact de l'intervention d'urgence.

Options de collecte des données¹⁰

Discussion de groupes de réflexion (DGR)	<ul style="list-style-type: none"> • A pour but de comprendre les opinions de la population ciblée sur certains sujets/besoins. • Peut être utilisée pour examiner plus en détails ou expliquer les données quantitatives. • Est essentielle pour permettre aux participants de convenir ou non sur un point et d'avoir une discussion franche. • Demande le travail d'un facilitateur compétent qui doit être objectif, établir des règles, assurer la médiation et comprendre des techniques comme l'approfondissement¹¹. • Nécessite un rapporteur. • Idéale pour 6 à 8 participants. • L'analyse systématique des données de DGR demande temps et expertise.
Questionnaires après distribution (QAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Administrés à un échantillon de la population ciblée immédiatement après la distribution. • Notent la satisfaction, les informations démographiques, les plaintes, les opinions, les méthodes pour améliorer le processus de distribution. • Permettent une exploration approfondie des interventions.

⁹ Des formations seront requises ainsi qu'un suivi de la précision des données.

¹⁰ Certaines de ces méthodes pourront dépendre de la disponibilité du personnel pertinent pour mener la collecte selon l'approche appropriée. Par exemple, il faudra qu'une femme soit disponible pour les DGR de femmes, ou des membres du personnel peuvent être plus à même d'obtenir les informations.

¹¹ Cf. *Trócaire Focus on... Group Discussions*.

Observation	<ul style="list-style-type: none"> • Facilite la compréhension de ce qui est réalisé, par qui mais non pourquoi. • Observation ostensible : les participants en ont conscience (par exemple le suivi d'un travailleur médical ou une visite scolaire). • Observation non ostensible. Elle a pour but de ne pas influencer le comportement du sujet (par exemple, on peut observer un marché animé, l'usage de latrines, l'usage par les filles/garçons des infrastructures pour se laver les mains). • Observation d'objets tangibles, par exemple de l'usure des outils de distribution.
Evaluation rurale participative (ERP)	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des activités avec un groupe pour comprendre les attitudes relatives à certains sujets. • Les activités peuvent inclure des jeux de rôles, un exercice de cartographie sociale. • Prend généralement plus de temps que les DGR & nécessite une facilitation experte. • Certains outils d'ERP sont plus appropriés aux crises prolongées ou aux étapes ultérieures d'une intervention. • Nécessite une expertise technique et une préparation adéquate.
Entrevues avec des informateurs clés (EIC)	<ul style="list-style-type: none"> • Permet un apprentissage en profondeur des perspectives d'un individu et peut potentiellement permettre une discussion sur des sujets sensibles. • Permet le développement de connaissances approfondies des perspectives, idées et interprétations du monde d'un informateur • Le facilitateur doit demeurer neutre, objectif et avoir les compétences pour obtenir des informations approfondies (par exemple compétences d'approfondissement¹²). • Peut prendre du temps et nécessite l'utilisation d'un système de classement pour interpréter une large quantité de données qualitatives.

12 L'approfondissement fait référence à la recherche d'élaboration, détails et clarifications des personnes interviewées lors des entrevues.

Types d'évaluation

Evaluation en temps réel (ETR)	<ul style="list-style-type: none"> • A pour but de vérifier que le système est approprié et effectif pour répondre aux besoins des communautés affectées. • Peut être menée par le personnel interne lors des premières étapes de l'intervention. • Permet l'évaluation rapide des actions requises immédiatement, des contextes et bénéficiaires. • Le rapport doit être partagé immédiatement.
Evaluation à mi-calendrier	<ul style="list-style-type: none"> • A pour but de passer en revue le projet selon tout changement du contexte. • Apporte de nouvelles informations et améliore la stratégie, l'efficacité et l'efficacité du projet. • Doit être menée lors du projet et quand il reste du temps pour effectuer des changements selon les recommandations du rapport. • Fait partie du processus interne.
Evaluation finale	<ul style="list-style-type: none"> • Est de nature exhaustive. • Examine les points suivants : pertinence/convenance, justesse, cohérence, inclusion, efficacité, efficacité et impact¹³. • Menée par un consultant externe. • Selon le public, ceci a pour but de réaliser soit la redevabilité, soit l'apprentissage.

Indicateurs

Des indicateurs de changement sont nécessaires pour mesurer les résultats réels accomplis par le projet, comparés aux résultats prévus ou escomptés. Les résultats escomptés auront été établis lors de la phase de conception du projet. **Un indicateur exprime simplement le type ou la sorte d'informations utilisées pour mesurer le résultat.** L'orientation et le taux de changement seront définis par la base de référence¹⁴ et la cible. Lorsque l'on prend en compte ses indicateurs, il faut se référer au document guide de Trócaire *Focus on.....Results Based Management* et utiliser les Standards de Sphère comme référence première¹⁵.

13 Comme définie par le CAD de l'OCDE.

14 Il ne sera peut-être pas possible d'établir une base de référence complète lors des étapes initiales de l'intervention. L'évaluation des besoins constituera alors la base d'informations sur laquelle on peut mesurer les progrès du projet.

15 Si les standards de Sphère ne sont pas appropriés dans un contexte spécifique, les indicateurs normes de DFID pourront servir d'indicateurs supplémentaires.



BOITE A CONSEILS:

Conseils et astuces pour le développement d'indicateurs :

- Un indicateur *solide* **renseigne efficacement sur les réalisations réelles** du résultat.
- Les indicateurs, les bases de référence et les cibles devront toujours être **ventilées selon l'âge et le sexe**, et dans certains cas **selon les groupes ciblés spécifiques**.
- **Les indicateurs qualitatifs** observent les processus (Comment les personnes sont-elles informées ? Comment les décisions sont-elles prises ?), le taux de satisfaction ainsi que l'influence ou les opinions. **Les indicateurs quantitatifs** examinent les résultats ainsi que le nombre ou pourcentage de personnes affectées par un changement.
- Il faut s'assurer que les indicateurs soient alignés sur le niveau des résultats à mesurer (niveau de résultat de distribution des produits / niveau de résultat de changement de prise de conscience, de connaissances, de situation ou de condition de vie).
- Il faut se demander s'il existe des sources **fiables et facilement accessibles** d'informations pour les indicateurs.
- Il faut également se demander si l'on (ou le partenaire) possède **l'argent et le temps** pour collecter les informations.

Tableau 1 : Exemples d'indicateurs solides et faibles

Résultat	Indicateur faible	Indicateur solide	Explication
Accès à un point d'eau potable.	Taux de mortalité due aux maladies hydriques.	Nombre de personnes vivant dans les 500 mètres du point d'eau.	La distance décrit mieux l'accès alors que le taux de mortalité peut demeurer identique ou augmenter pour des raisons autres que le manque d'accès à l'eau potable et manquer de faire remarquer l'amélioration de cet accès.
Les participants ont acquis de nouvelles connaissances sur les pratiques en matière d'hygiène.	Le nombre de participants ayant obtenu un certificat.	Le nombre de femmes, hommes, garçons et filles capables d'expliquer les bonnes pratiques du lavage des mains aux autres personnes et/ou le nombre de femmes, hommes, garçons et filles utilisant du savon pour se laver les mains.	Avoir obtenu un certificat n'indique aucunement un changement de connaissances ou de savoir. Cela montre seulement la participation d'un individu. Les tests de connaissances démontrent leur acquisition.
Les communautés sont consultées sur la conception d'un nouvel abri.	Le nombre de réunions tenues avec les membres de la communauté sur la conception de l'abri.	Le nombre d'hommes et femmes d'âge différent consultés sur la conception de l'abri.	Une réunion communautaire pour consulter la population sur la conception de l'abri ne prend pas en compte les besoins des différents groupes et peut être dominée par un groupe spécifique (hommes/chefs/aînés) excluant donc la voix des plus vulnérables.
Amélioration du taux de nutrition de la population ciblée.	Taux de mortalité.	Réduction en pourcentage du taux de MAG ¹⁶ pour les enfants < 5 ans.	Il peut exister de nombreuses variables affectant le taux de mortalité. Cependant, l'association d'une maladie à un domaine spécifique de l'intervention permettra de souligner le changement lié au projet.

4 Malnutrition aiguë globale.

Augmentation de la capacité à construire des abris résistant aux inondations.	Le nombre de femmes et d'hommes formés ayant réussi l'examen pratique et théorique relatif aux abris résistants aux inondations.	Le nombre d'abris construits résistants aux inondations.	Réussir un examen n'indique aucunement la capacité à utiliser les connaissances et compétences acquises alors que l'utilisation des connaissances pour construire un abri résistant aux inondations en démontre la capacité et son usage.
Les informations sont partagées avec les communautés.	Nombre de sessions communautaires d'informations menées.	% de femmes et hommes dans la communauté ayant reçu et compris les informations mises à jour et relatives aux activités du projet/de l'intervention.	Assumer que les mécanismes utilisés pour la communication d'informations à une communauté touchent tous les individus n'est pas réaliste. Il faut déterminer qui reçoit les informations, quand et comment afin de comprendre si les moyens employés pour communiquer sont efficaces. Les informations doivent être ventilées au niveau de l'indicateur pour améliorer la qualité et la compréhension des informations collectées.



LIENS:

Guide suffisamment bon <https://www.humanitarianresponse.info/en/topics/gender/document/good-enough-guide>

Trócaire Field Programme Monitoring and Evaluation Policy

Focus on Results Based Management for Humanitarian Programmes

Suivi :

Monitoring and Evaluation Plan with sample tools

Cafods Monitoring Implementation and Programme Progress guide

FGD Accountability questions for communities

Accountability questions for monitoring visits

Evaluation :

Evaluating Humanitarian Action using OECD-DAC

Trócaire After Action Review

Liste de vérification pratique pour le suivi et l'évaluation



A FAIRE

ETABLIR UN PLAN DE S&E

- ☒ Evaluer la capacité de S&E et l'accroître pour répondre aux besoins d'urgence
- ☒ Concevoir un système de S&E approprié pour l'intervention. Celui-ci devra couvrir tous les aspects de la gestion de l'intervention.
- ☒ Etablir des indicateurs et une base de référence AVANT le début de l'intervention.
- ☒ Atteindre un juste équilibre entre résultats et objectifs, indicateurs quantitatifs et qualitatifs.
- ☒ Utiliser une série d'indicateurs clés à travers tous les projets et les rapporter (par exemple avec Sphère)
- ☒ Toujours utiliser dans les S&E les normes humanitaires reconnues internationalement comme les standards minimums de Sphère pour l'intervention en cas de catastrophe et celles de HAP.
- ☒ Choisir une gamme de méthodes appropriées de collecte des données. Impliquer la communauté dans la collecte de données.
- ☒ Décider des personnes et de leurs responsabilités, y compris pour la collecte de données, leur analyse et révision
- ☒ Planifier le rapport, l'évaluation/feedback et utiliser les résultats pour la prise de décision.
- ☒ Inclure les S&E dans les budgets de projet.
- ☒ Garantir l'intégration de la sécurité, la dignité, des problèmes d'accès et besoins relatifs à la protection dans le plan de S&E

ASSURER LE SUIVI

- ☒ Coordonner les activités de S&E et les résultats avec les partenaires.
- ☒ Collecter les données ventilées (selon le sexe et l'âge) lors de l'évaluation des besoins et de toutes les activités de suivi.
- ☒ Prendre en compte ce qui a été réalisé, les progrès, la gestion, les forces et faiblesses, l'efficacité, la redevabilité, le rapport qualité prix et le partage de l'apprentissage.
- ☒ Collecter et analyser les données en même temps que les événements se produisent.
- ☒ S'assurer que les responsables passent en revue, sans tarder, les activités de suivi, les résultats et qu'ils traitent les problèmes.

EVALUER

- ☑ Réaliser une évaluation en temps réel trois mois après le début de l'intervention d'urgence. Prévoir les évaluations pour qu'elles contribuent à la planification à long terme du bureau sur le terrain/opérant dans le pays.
- ☑ Inclure les évaluations dans le budget et choisir soigneusement les consultants externes en vérifiant leurs références et les rapports qu'ils ont précédemment rédigés.
- ☑ Encourager les participants de programme à s'impliquer autant que possible dans le processus de suivi (par exemple, les comités de suivi communautaires pour les activités).
- ☑ Collecter les informations qui montreront l'efficacité des mécanismes de redevabilité auprès des communautés (par exemple inclure la question suivante : que faire si vous ne recevez pas tous les produits du panier alimentaire ?).

A NE PAS FAIRE

- ☒ Oublier de partager les résultats du suivi avec les bénéficiaires. S'assurer qu'ils ont facilement accès à ces informations (utiliser le langage et formats appropriés, etc.).
- ☒ Attendre la fin de l'intervention pour collecter les données.
- ☒ Collecter des informations n'offrant pas une vue réaliste de ce qui se produit réellement. Il faut s'assurer que les informations sont collectées à partir d'une variété de sources fiables et vérifier ces informations.
- ☒ Oublier d'inclure les indicateurs de suivi dans l'évaluation des besoins.
- ☒ Collecter des informations inutiles et inutilisables.
- ☒ Oublier de prendre en compte la composition de l'équipe de S&E (sexe, âge, facteurs de diversité) pouvant empêcher l'engagement véritable avec différents groupes.

Chapitre 7 : Rédaction de rapports



POINTS CLES:

- La rédaction de rapports est un outil clé d'information de la gestion. Il contribue à une gestion de projet transparente et redevable.
- Une bonne rédaction de rapport permet aux participants de programme de donner leurs opinions et évaluations/feedback car elle capture ces éléments.
- La rédaction de rapports peut être utilisée pour noter les leçons clés tirées au sein des organisations qui renseigneront les futurs projets et pourront être partagées avec d'autres organisations.
- La préparation de bons rapports prend du temps et nécessite un bon travail préparatoire.
- La rédaction de rapports se base sur les informations collectées et analysées lors des activités de S&E et des contrôles financiers.
- Un rapport doit inclure à la fois les éléments descriptifs et financiers qui s'appuient et doivent être développés conjointement.
- Le type et le format des informations incluses dans chaque rapport seront déterminés par le but et le public auquel s'adresse ce rapport.
- Trócaire divise les besoins de rédaction de rapports en deux catégories : les rapports internes et les rapports des bailleurs de fonds externes.

Introduction

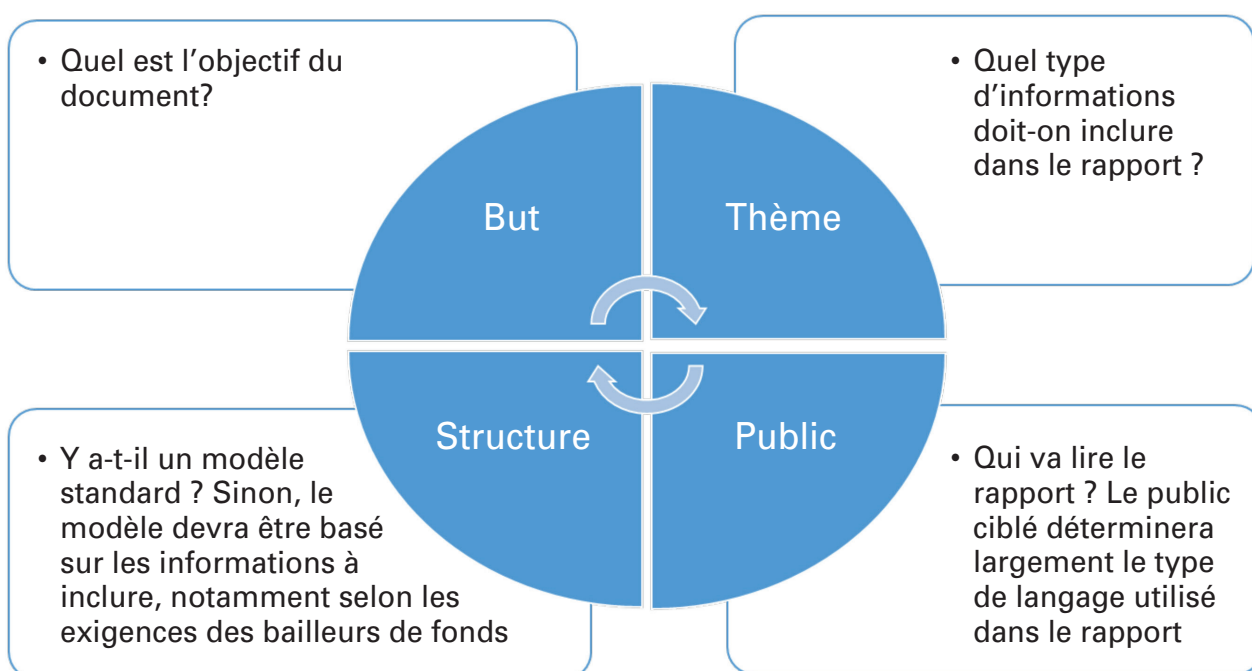
La rédaction de rapport est essentielle non seulement pour la gestion globale du projet mais aussi en tant qu'outil de gestion afin d'assurer la redevabilité externe et interne, de garantir l'alignement des dépenses budgétaires avec les activités et pour la planification d'activités futures. **Les rapports permettent aux informations collectées et analysées lors des activités de S&E d'être partagées à l'échelon interne au sein de toute l'organisation, ainsi qu'à l'échelon externe avec les parties prenantes et les bailleurs de fonds.**

Cela garantit la documentation de la performance d'un projet par rapport aux activités planifiées, aux résultats et aux dépenses, établis dans la conception et le budget du projet. Trócaire divise les

besoins de rédaction de rapports en deux catégories : les rapports internes et les rapports requis par les bailleurs de fonds. Alors qu'il est principalement du ressort des partenaires de Trócaire de collecter les informations nécessaires à la rédaction de rapports, le personnel de Trócaire devra s'assurer que ces informations sont communiquées de manière à convenir au but et au public du rapport. Il faut également noter qu'il est plus facile de mesurer et rapporter les progrès effectués lorsque les attentes sont clairement établies dans le cadre de S&E¹ ainsi que dans les propositions individuelles de projet.

Préparation de rapport²

Lors de la préparation d'un rapport, il faut toujours prendre en compte les points suivants :



En écrivant le rapport descriptif, il faut arranger les idées et informations clés logiquement et s'assurer que la structure est bien équilibrée. En réfléchissant au public du rapport, il faut identifier les idées essentielles et clés du document et les arguments principaux. Il faut penser à omettre les informations non essentielles et utiliser un langage direct, de courts paragraphes et phrases le cas échéant. Il faut être bref, éviter les répétitions et essayer d'être aussi clair, précis et consistant que possible.

Il faut se souvenir que les lecteurs ne posséderont pas le même niveau de connaissances techniques que la personne rédigeant le rapport et donc éviter l'utilisation de vocabulaire et langage techniques. Il faudra clarifier la signification des acronymes. Si un rapport est difficile à lire, il ne sera pas lu. Il faut prendre conscience du fait que les bailleurs de fonds pourront définir des termes comme « redevabilité » et « protection » de façon différente, il est donc important d'utiliser la terminologie avec précaution suivant le bailleur de fonds.

¹ Ou « plan de S&E ». Cf. Chapitre « Suivi et évaluation »

² Adapté d'*All in Diary*, 2014.

Il faudra vérifier s'il existe des normes minimales de rédaction de rapports ou s'il existe un format standard ou si l'on doit ajuster et adapter son propre format. Suivre un modèle peut faire gagner du temps et permet de se référer aux précédents rapports.

Le rapport doit être rédigé suivant le délai imparti. Les rapports plus longs devront comprendre une table des matières et un résumé analytique.

Souvent, il faudra consulter les partenaires et conseillers techniques de Trócaire pour rédiger un rapport. Il faudra donc convenir de la date de soumission de la première ébauche et de la/des personne(s) à qui envoyer cette ébauche pour correction/commentaires. Il faudra convenir d'un système logique de contrôle des versions du travail rédigé.³

Les rapports financiers peuvent faire l'objet d'une attention particulière, surtout de la part des bailleurs de fonds. De ce fait, un processus de révision comprenant la consultation du responsable administration et finance (RAF) devra garantir que les rapports financiers soumis sont corrects et conformes aux réglementations de Trócaire et des bailleurs de fonds. Il faut qu'ils soient conformes en cas d'audit.

En cas de financement par des bailleurs de fonds, ceux-ci demanderont généralement un rapport expliquant toute variance budgétaire dépassant un certain pourcentage et comportant le même niveau de détails que le contrat/la demande de l'étape de signature. Il est essentiel de pouvoir expliquer les dépenses de manière hautement détaillée aux partenaires de programme.

Les responsables de programme devront passer en revue le budget par rapport aux rapports réels pour le financement complet de la part du bailleur de fonds, en utilisant Agresso pour les coûts de Trócaire et le modèle de rapport du bailleur de fonds pour les « financements pour les partenaires ».

Il est recommandé de suivre les rapports de dépense et les rapports d'activité mensuellement. Les budgets prévisionnels seront établis tous les trimestres.



BOITE A CONSEILS:

Le rapport doit être clair, facile à lire et appuyé par des données clés et fiables.

Exigences de Trócaire relatives à la rédaction de rapports internes

Les documents de rapport interne se basent sur les données collectées et analysées lors des activités de S&E et se concentrent sur les développements opérationnels pertinents à la période de soumission de rapport. Ils contiennent des informations précises sur l'intervention en cours, notamment sur la situation actuelle, la progression du projet par rapport à l'intervention prévue et les activités futures prévues⁴. Les rapports de Trócaire sont également des outils pour assurer que

³ All in Diary, 4th Edition, 2014, p. 41

⁴ Comme par exemple l'identification des menaces/tendances relatives à la protection par les participants de programme qui renseignent le rapport intérimaire. Il a été démontré qu'une telle mesure facilite la reconfiguration des activités conformément à l'intérêt supérieur des communautés.

les opinions des communautés affectées sont prises en compte lors de l'organisation des activités actuelles et futures. Les rapports internes peuvent, en outre, être utilisés pour attirer l'attention des responsables supérieurs au sein de bureau opérant dans le pays et du siège sur les problèmes concernant les manques de ressources. Les partenaires de Trócaire sont responsables de la rédaction de leurs propres rapports, comme stipulé dans les accords de financement avec les partenaires.

Il faut toujours vérifier si un bailleur de fonds fournit un modèle spécifique de rapport. Un bon rapport devra inclure les sections⁵ ci-dessous. Cependant, il sera également important de considérer l'adaptation du rapport selon le contexte et capacité du partenaire si cela est faisable⁶.

- Résumé (ce qui s'est passé).
- Données clés de la catastrophe :
 - Ce sont les informations contextuelles élargies souvent collectées lors de réunions de coordination. Elles comprennent les informations relatives aux besoins d'assistance (biens/équipements dont les individus ont besoin) et les risques relatifs à la protection dans ce contexte.
- Les problèmes relatifs à la sécurité.
- Les progrès réalisés par rapport aux activités, résultats et objectifs. Ceci constitue la partie principale du rapport et cette section ne peut être rédigée sans comparaison des données par rapport aux indicateurs.
- Les bénéficiaires touchés par l'assistance. Ces chiffres seront ventilés au moins selon l'âge et le sexe.
- La façon dont les questions transversales (protection, perspective du genre, redevabilité, sauvegarde) sont abordées dans le programme.
- Les défis/problèmes et solutions apportées.
- Tout changement de la situation.
- Tous les changements du programme proposé. Si par exemple, on demande un changement d'activités (et par conséquent de budget), il faudra argumenter pour ce changement dans le rapport descriptif.
- La participation/l'engagement dans les mécanismes/réunions de coordination ainsi que les avantages.
- Tout travail de communication et médiatisation entrepris ou les opportunités pour ce faire.
- Le plaidoyer (toutes les initiatives/campagnes entreprises ou les opportunités possibles).
- Les activités prévues pour la prochaine période de soumission de rapport.
- Les problèmes de gestion financière.
- Tous les changements relatifs aux risques et leurs mesures d'atténuation.
- Une étude de cas.⁷

5 Cette liste n'est pas exhaustive. Elle sera déterminée par les responsables de programme de Trócaire. Certaines sections, notamment « Médias & communications » pourront ne pas être pertinentes dans certains contextes.

6 Ceci pourra ne pas être possible en cas de financements institutionnels des projets.

7 Cette étude de cas est très importante et apporte une dimension/composante humaine au rapport. A la fin de celle-ci, on devra inclure une photo d'un individu ou groupe appuyé par le projet (avec la permission de ces personnes) et on inclura aussi les informations générales (noms des personnes, leurs citations quant à l'impact du projet sur leur vie).

Types de rapports

Rapport	Public	Date/fréquence de soumission	Auteur	Longueur	Contenu
Rapport de situation (SitRep)	Interne à Trócaire	Selon la phase d'urgence, quotidiennement pour les quelques premières semaines, puis hebdomadairement ou 1 à 2 fois par mois	Personnel de Trócaire	3 pages	Bref, factuel et actualisation neutre sur le contexte, les problèmes clés, les bénéficiaires touchés, les progrès, les défis, les tendances (notamment relatives à la protection), les besoins, l'intervention et les lacunes d'une urgence donnée
Rapport du partenaire humanitaire	Interne à Trócaire	Fréquence : tous les trimestres ou comme spécifié dans l'accord de financement	Partenaire de Trócaire	Format standard inclus en annexe	Les progrès en termes d'activités/résultats, les bénéficiaires touchés, les progrès, les défis, les changements de contexte, la coordination avec les autres parties prenantes, les dépenses financières, la réponse apportée aux problèmes transversaux
Rapport intérimaire	Bailleurs de fonds	Selon les exigences des bailleurs de fonds	Personnel de Trócaire	Selon les exigences des bailleurs de fonds	Mise à jour sur les activités et progrès, les défis, les réponses apportées à ces défis, les bénéficiaires touchés, les changements de projet/situation/besoins, les dépenses/progrès/lacunes financières
Rapport final	Bailleurs de fonds	Selon l'achèvement du projet dépendant des exigences des bailleurs de fonds	Responsable de projet chez Trócaire	Selon les exigences des bailleurs de fonds	Informations d'évaluation finale, vue d'ensemble du contexte, de la situation, des défis principaux, des succès et des leçons tirées de ceux-ci, les réalisations finales, la durabilité, le retrait du programme, le rapport financier complet, etc.

Exigences des bailleurs de fonds relatives à la rédaction de rapports externes

Les bailleurs de fonds ont leurs propres exigences de rédaction de rapports qui vont probablement être différentes de celles de Trócaire. Les exigences de rédaction de rapports des bailleurs de fonds se réfèrent à ce que les bailleurs de fonds attendent en tant qu'évaluation/feedback de la part des ONG et autres récipiendaires de fonds afin d'assurer redevabilité, progrès mesurables et amélioration continue de la qualité des activités financées et des conformités contractuelles.

La matrice de rédaction de rapports ci-dessus détaille le public, la fréquence, l'auteur et la longueur suggérée selon les différentes exigences de rédaction de rapports externes et internes. Le personnel de Trócaire travaillant sur le terrain devra développer une matrice de rédaction de rapports avec les informations détaillant l'auteur, la fréquence et les différents rapports à rédiger.

En rédigeant des rapports pour les bailleurs de fonds, il faudra s'assurer de passer en revue les conditions établies dans la proposition et le contrat originels ainsi que de répondre aux évaluations/feedback reçus lors de précédents rapports. Lors de la rédaction du rapport, il sera utile de tenir la proposition et les documents connexes devant soi et de consulter le rapport précédent remis au bailleur de fonds. Il faudra également noter tous les changements et révisions contractuels opérés lors du projet, par exemple nouvelle allocation de financement, inclusion de nouvelles activités, etc. Il faudra rédiger le rapport par rapport aux documents récents de la proposition, comme le cadre des résultats, les cadres budgétaires et descriptifs (le cas échéant) et selon le format correct du bailleur de fonds.

La plus grande partie des informations pour les rapports pour les bailleurs de fonds sera assemblée à partir des informations fournies par les rapports des partenaires. Il est essentiel que le système et les formats de rédaction de rapports des partenaires soient établis de façon à faciliter la rédaction de rapport pour les bailleurs de fonds.

Les rapports pour les bailleurs de fonds devront être rendus A L'HEURE car tout retard pourra entacher la réputation de Trócaire pour le bailleur de fonds. Dans le cas d'un retard probable, une explication claire ainsi qu'un plan d'action devront être développés avant de contacter le bailleur de fonds pour expliquer le problème et discuter d'une date butoir alternative pour le rapport.

Il est important de noter les leçons tirées lors de la mise en œuvre du projet et de les souligner dans le rapport final. Il est également essentiel d'expliquer comment ces leçons ont renseigné ou vont renseigner la prochaine phase de planification du projet et de l'intervention ainsi que la façon dont elles seront partagées (le cas échéant) pour améliorer l'apprentissage organisationnel élargi. Si des recommandations sont disponibles après avoir mené une évaluation, elles devront être incluses dans le rapport final, surtout si le bailleur de fonds a financé l'évaluation.



LIENS:

Modèle de rapport du partenaire humanitaire de Trócaire

Activity follow-up Report Template

Trócaire Sitrep Template

Trócaire Sample Sitrep

Reports Matrix/Information Management Template

ERFS 2015 Guidelines, Application Form, Budget Template, Final Narrative Report

Etude de cas par Trócaire : la Somalie

Example of Trócaire ERF Final Narrative Report

Liste de vérification pratique pour la rédaction de rapports



A FAIRE

- ☒ Développer une matrice de rédaction de rapports, notamment un calendrier pour sa circulation et une liste de diffusion
- ☒ Se référer au contrat original/lignes directrices du bailleur de fonds avant de créer le calendrier et/ou de rédiger le rapport pour le bailleur de fonds
- ☒ Se familiariser avec la structure des différents documents de rédaction de rapports
- ☒ S'assurer que le cadre/plan de S&E développé pour le projet rassemble les informations requises pour les rapports
- ☒ S'assurer que les informations des bénéficiaires sont au moins ventilées selon l'âge et le sexe pour toutes les activités
- ☒ Avoir à sa disposition la version la plus récente des modèles approuvés de rapports
- ☒ S'assurer que l'on possède le logiciel informatique approprié pour la rédaction de rapports
- ☒ Relire le rapport pour vérifier que les informations sont correctes et corriger les erreurs d'orthographe et de grammaire
- ☒ Ecrire simplement, clarifier le jargon et les acronymes
- ☒ Assurer la bonne gestion des versions des documents
- ☒ S'assurer que les rapports descriptifs et financiers sont alignés (chiffres, budget, dépenses, etc.)

A NE PAS FAIRE

- ☒ Oublier de collecter les informations requises pour le public ciblé
- ☒ Partager les rapports internes avec les bailleurs de fonds ou parties prenantes externes
- ☒ Oublier de créer le titre approprié pour le rapport ou d'inclure les dates du rapport, le nombre de pages et les différentes sections
- ☒ Etre en retard pour rendre le rapport au bailleur de fonds (surtout si le siège doit passer le rapport en revue avant qu'il ne soit rendu au bailleur de fonds)
- ☒ Ne pas oublier de développer un plan d'action (conformément aux lignes directrices et règles du bailleur de fonds) avant de contacter le bailleur de fonds quant aux exigences de rédaction de rapports.

Chapitre 8 : Stratégie de retrait



POINTS CLES:

- Savoir quand terminer une intervention d'urgence peut être aussi important que de savoir quand la débiter.
- La stratégie de retrait décrit le calendrier, les rôles, les responsabilités et financement requis pour la clôture, la diminution, la transmission ou transition vers une phase de relèvement de l'intervention.
- Une stratégie de retrait devra être développée aussi tôt que possible lors de l'intervention.
- Les communautés et les partenaires sont directement impliqués dans le développement de la stratégie de retrait. Ils y contribuent, la comprennent et la revendiquent.
- Les indicateurs de déclenchement indiquent quand il est temps de mettre en œuvre la stratégie de retrait.
- Une stratégie de retrait réussie associe les programmes d'assistance à la reconstruction et au développement selon le but de « reconstruire mieux ».
- Pour les crises cycliques ou à évolution lente, il faudra considérer dans les situations humanitaires la préparation à de futures récurrences potentielles.
- Les stratégies de retrait les plus solides cherchent à apporter des services immédiats d'assistance à la survie et à développer la capacité des partenaires, des gouvernements et des communautés affectées à l'avenir pour répondre aux problèmes sous-jacents et se préparer aux futures crises.

Introduction

La clôture d'un programme constitue un élément clé du cycle des interventions humanitaires. Les programmes peuvent s'achever pour plusieurs raisons. Quelquefois, tous les buts ont été accomplis, quelquefois il s'agit de la fin du cycle de financement, ou encore l'organisation passe de l'étape d'assistance à l'étape de reconstruction et développement (transition de programme). Il est important de planifier ce moment bien à l'avance pour effectuer le transfert des responsabilités des partenaires aux organisations locales le plus sereinement possible afin d'obtenir d'autres sources de financement pour les partenaires si nécessaire et de garantir la continuité des bénéfices du programme pour la population ciblée. Une stratégie de retrait est un outil de gestion du programme pouvant orienter, être utilisé et mis à jour lors de la phase de mise en œuvre.

La période à laquelle et la façon dont Trócaire devra achever l'intervention humanitaire dépendra d'une série de facteurs et pourra se faire sous plusieurs formes, notamment en réduisant ou en transformant le programme en programme à long terme. Les facteurs clés à prendre en compte lors de la planification de la stratégie de retrait sont les suivants :

- La nature de l'urgence
- La vulnérabilité de la population
- Le contexte régional
- La capacité du partenaire
- Les ressources (humaines et financières)

Que l'intervention humanitaire de Trócaire se termine par un transfert vers les partenaires ou institutions locales ou par une transition d'assistance à reconstruction et développement, une stratégie de retrait devra toujours être développée lors des premières étapes du cycle du projet pour que l'intervention de Trócaire soit considérée comme une étape vers le futur durable de la communauté.

Qu'est-ce qu'une stratégie de retrait ?

Une stratégie de retrait explique la vision, le calendrier et les objectifs afin d'assurer la continuité ou au moins que les progrès perdurent pendant ou après l'intervention d'urgence. Le document présentant la stratégie de retrait devra être joint au document principal présentant la programmation (document de stratégie et/ou conception de projet). Le système de S&E devra inclure les outils pour assurer le suivi de la progression de la stratégie de retrait, par exemple en vérifiant que les plans de développement de la capacité se développent ou que les plans de préparation aux situations d'urgence sont en cours de développement.



BOITE A CONSEILS :

Il est essentiel de communiquer clairement avec les communautés quant au calendrier de la stratégie de retrait pour garantir le respect et la dignité des partenaires et participants du programme

Une stratégie de retrait détermine clairement :

- Quelles personnes seront responsables de quels services à la fin du projet.
- Quels sont les besoins relatifs aux capacités requises par les organisations prenant la charge du travail et comment Trócaire va œuvrer pour combler ces lacunes.
- Comment disposer des biens de Trócaire, s'il y en a.
- Quelles sont les obligations contractuelles du personnel national, des partenaires et des fournisseurs locaux.
- Le calendrier pour le transfert des responsabilités.
- Comment les ressources financières requises pour le financement des programmes seront générées si nécessaire.

**BOITE A CONSEILS :**

Les contextes d'urgence se caractérisant par des catastrophes naturelles récurrentes ou chroniques (par exemple les inondations au Pakistan) nécessitent des investissements adéquates pour la préparation de la population et des organisations locales.

Si un projet d'urgence est intégré dans les activités de développement de programme existantes, la stratégie de retrait devra en clarifier les liens. Une stratégie de retrait d'intervention humanitaire peut explorer et proposer des façons efficaces pour accroître la résilience de la population. Elle peut également identifier les déclencheurs (et outils de suivi) pour effectuer la transition d'une étape à une autre.

Les déclencheurs peuvent être :

- programmatiques (on progresse vers des objectifs comme les besoins fondamentaux auxquels répondre),
- contextuels (amélioration générale de la situation humanitaire, par exemple retour et réinsertion après un conflit, reconstruction d'abris après une inondation),
- systémiques (l'amélioration de la capacité du gouvernement à répondre aux besoins, comme l'accès amélioré aux services de base apportés par le gouvernement/autorités locales) ,
- externes (contributions des bailleurs de fonds réduites et transition du financement des bailleurs de fonds vers des programmes de reconstruction et non plus d'assistance. Par exemple, distribution de denrées alimentaires à tous remplacée par des programmes de subsistance impliquant le micro entrepreneuriat)¹.

Le caractère de la stratégie de retrait varie suivant la nature de la crise : la fréquence du choc, l'aspect soudain, la vulnérabilité de la population. Tous ces facteurs influencent la transition.

¹ WFP, *Exiting Emergencies: Programme Options for Transition from Emergency Response*, 2004.

Exemples d'indicateurs de déclenchement :

- Atténuation des besoins humanitaires généraux évidente par les indicateurs (diminution de la malnutrition, de la dépendance à l'assistance alimentaire, etc.).
- Programmes communautaires suffisants pour répondre aux besoins humanitaires fondamentaux des femmes, hommes, garçons et filles les plus vulnérables.
- Les organisations locales sont formées pour certains aspects de la programmation et possèdent la capacité adéquate de personnel.
- Il existe des preuves que l'intervention sera maintenue.
- Les organisations locales démontrent la capacité d'accéder à des ressources externes.
- Lors de crises prolongées, il existe des changements dans les environnements politiques ou relatifs à la sécurité permettant aux participants de programme de retourner chez eux, de produire un revenu ou d'avoir des moyens de subsistance.

Qui doit être impliqué dans la stratégie de retrait ?

Une stratégie de retrait est un outil de gestion de programme qui nécessite d'être développée en consultation avec les partenaires, pour qu'ils s'impliquent pleinement et la revendiquent. La stratégie de retrait doit être amplement partagée avec les communautés, les autorités locales et autres organisations humanitaires afin de créer une connaissance commune de ce à quoi on peut s'attendre de la part de Trócaire et des responsabilités des différents acteurs. Trócaire devra également appuyer les partenaires pour renforcer la capacité locale pour une future autosuffisance.

**BOITE A CONSEILS :**

Si on attend la fin d'un programme pour développer une stratégie de retrait, on ne pourra pas avoir le temps de renforcer les capacités des organisations prenant la charge du projet le cas échéant.

Etape initiale	Etape centrale	Etape finale
<ul style="list-style-type: none"> Planification du retrait Développement des indicateurs de retrait (déclencheurs) 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour des facteurs du contexte Indicateurs/déclencheurs clés de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation des indicateurs/déclencheurs clés Identification et planification du programme suivant et le LRRD

Éléments clés pour une stratégie de retrait	
Basés sur :	<ul style="list-style-type: none"> Les besoins de capacités des organisations prenant la charge du programme Les déclencheurs L'analyse de la vulnérabilité de la population Le type/la nature de l'urgence L'analyse du contexte La stratégie de communication avec les parties prenantes Les ressources disponibles
Répondant :	<ul style="list-style-type: none"> Aux rôles et responsabilités Aux capacités Aux besoins relatifs aux ressources financières Au calendrier A la préparation Aux moyens de subsistance A la résilience Aux communications
En conformité avec	<ul style="list-style-type: none"> Les lois nationales sur le travail Les exigences des bailleurs de fonds relatives aux Les obligations contractuelles de Trócaire
Modèles :	<ul style="list-style-type: none"> Modèle de stratégie de retrait du projet (MSRP)

Voici une matrice de planification qui peut orienter Trócaire sur la façon de développer une stratégie de retrait²

Composante	Questions clés
Planification du retrait dès le début!	<ul style="list-style-type: none"> • Comment va-t-on « cesser progressivement » le programme ? Va-t-on « cesser progressivement les activités » ou les « transférer » à un acteur local ? • Quel est le délai approprié ? • Les partenaires et communautés sont-ils d'accord ? Quelles vont-être leurs contributions au calendrier de retrait ? • Comment va-t-on savoir que le retrait est sur la bonne voie ? • Quels références ou indicateurs va-t-on utiliser ? Comment va-t-on en assurer le suivi ? • Quelles sont les étapes d'action spécifiques à suivre pour réaliser les indicateurs/références ?
Développement de partenariats et de liens locaux dès le début.	<ul style="list-style-type: none"> • Quels types d'organisations doit-on inclure dans les partenariats ou pour développer des liens pour permettre le retrait ? • Que vont-elles apporter ? Que peut-on leur offrir pour permettre le retrait ? • Comment cela va-t-il faciliter un retrait réussi ?
Renforcement institutionnel et de la capacité de la communauté et du personnel.	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles organisations locales nécessitent un renforcement institutionnel ? Comment le faire ? Quels sont les domaines où l'on doit développer la capacité ? • Quels communautés ou membres du personnel nécessitent un renforcement de capacité au sein de ces organisations ? Comment le faire ? • De quels membres du personnel a-t-on besoin dans le programme ? Si ces membres ne font pas partie de la population locale, comment peut-on réaliser l'acquisition de ces compétences chez les personnes locales afin que ces compétences soient disponibles après le retrait ? • Quelles capacités sont déjà présentes ? • Quels indicateurs et méthodes seront utilisés pour suivre la progression du renforcement des capacités ? • Quelles compétences seront nécessaires au sein des communautés quand on se retire ? (Il faut penser aux stratégies de plaidoyer)
Ressources pour la stratégie de retrait	<ul style="list-style-type: none"> • Quelles ressources seront nécessaires pour maintenir les résultats du programme ? • Comment les fournir ? Sont-elles disponibles localement ? A l'échelon externe ? • Quels avantages du programme peuvent-être maintenus sans ressources continues ? Lesquels nécessitent des ressources continues ?
Echelonnage du retrait des activités diverses si possible	<ul style="list-style-type: none"> • Quels sont les éléments clés du programme ? Quels éléments dépendent des autres ? • Il faut développer un calendrier pour le plan de retrait pour chaque composante du programme et le partager avec les parties prenantes. Comment cela va-t-il être mis en place et suivi ?

	Principes directeurs	Défis
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité : prendre en compte le calendrier. Les besoins des bénéficiaires ne sont pas immuables, beaucoup de choses évoluent. • Maximiser l'engagement et la consultation du partenaire/ de la communauté. • Inclure le passage en revue et la révision dans les programmes en cours. • Transparence : surtout en ce qui concerne les limitations du programme et le cycle de financement. • Participation : les communautés et les partenaires doivent être entièrement informés des dates et de la façon dont les responsabilités seront transférées par Trócaire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Allouer un délai adéquat et les ressources humaines pour développer la capacité et œuvrer avec les autres organisations. • Répondre aux besoins changeants des groupes ciblés. • Résister à la tendance de compenser le manque de durabilité en transférant des affaires ou engagements financiers/de ressource non achevés aux autres organisations.
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversité : les autres ressources du programme peuvent être requises ainsi que les ressources clés (construction) • Inclure de bonnes méthodes de coordination et communication dès le début. • S'assurer que les buts sont partagés et clairs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aligner les besoins et objectifs des différentes parties prenantes. • Appuyer et développer le renforcement de la capacité et des institutions des partenaires locaux sans entraîner leur dépendance au programme.
	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la capacité existante si possible. • Créer des environnements menant aux développement et transferts des compétences aux contreparties. • Développer des stratégies de plaidoyer avec les communautés et renforcer leur capacité pour avoir accès à ce dont ils ont besoin à l'avenir par d'autres agences (autonomisation). • Suivi des progrès. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les progrès sont plus lents lorsqu'on adopte une approche de renforcement des capacités. • Conserver le personnel expérimenté (développer ce point dans les politiques de RH et le système de bénéfices). • Concevoir le suivi pour le renforcement de la capacité.
	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer la durabilité dans le programme dès le début. Chercher à y apporter des ressources locales, si possible. • Faire le plaidoyer des besoins à long terme des communautés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à trouver les ressources à l'échelon local. • Résister à la tendance de compenser le manque de durabilité en transférant des affaires ou engagements financiers/de ressources non achevés aux autres organisations.
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité et capacité d'adaptation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les programmes ne peuvent permettre un retrait progressif.

Liste de vérification pratique pour la stratégie de retrait



A FAIRE

- ☒ Planifier la stratégie de retrait lors des étapes initiales
- ☒ Concevoir les projets en prenant en compte la durabilité
- ☒ Communiquer les plans aux partenaires, à la communauté humanitaire, aux institutions locales et groupes ciblés
- ☒ Posséder un calendrier flexible
- ☒ Œuvrer pour améliorer la résilience dans les domaines sensibles aux chocs récurrents
- ☒ Associer l'intervention d'urgence à un cadre stratégique à long terme
- ☒ Evaluer les capacités des organisations prenant le travail en charge après Trócaire et développer un plan de développement de la capacité incluant des formations au travail
- ☒ Respecter les obligations financières et légales de manière transparente
- ☒ Respecter les exigences de rédaction de rapports des financements / des procédures de clôture/retrait selon l'accord de financement
- ☒ Organiser la cessation des biens de manière transparente en la documentant
- ☒ Etablir le budget pour la stratégie de retrait
- ☒ Laisser à disposition des documents robustes pour les évaluations après intervention, notamment les rapports de gestion et d'évaluation et les rapports de clôture de projet/programme

A NE PAS FAIRE

- ☒ Attendre la dernière minute pour décider de la façon de transmettre les responsabilités
- ☒ Donner l'impression que Trócaire restera toujours dans le pays / appuiera toujours les partenaires
- ☒ Habituer les gens au cycle d'assistance relative aux catastrophes et les rendre dépendants ou aggraver leur dépendance quant à l'assistance humanitaire



LIENS:

Exit Strategy Activity Plan

What we know about Exit Strategies

Chapitre 9 : Gestion des informations et coordination



POINTS CLES:

- La gestion et la coordination effectives des informations sont essentielles au succès de l'intervention d'urgence, surtout en cas d'urgences soudaines.
- Les informations doivent être non ambiguës, fiables et pertinentes pour le public ciblé, que ce soit pour l'organisation ou la population affectée.
- La gestion effective des informations chevauche différents domaines de gestion de projet : les évaluations, les résultats du suivi continu, la mise en œuvre et la rédaction de rapports.
- Le partage et la demande d'informations par les autres agences de façon coordonnée sont essentiels pour l'intervention humanitaire effective.
- De pauvres informations mènent à de mauvaises décisions et de mauvais choix qui affaiblissent l'intervention humanitaire.
- La coordination avec les autres parties prenantes, surtout pour le partage d'informations clés, est essentielle à l'intervention humanitaire effective.
- Il faut se référer aux standards professionnels du CICR pour les activités de protection pour obtenir des informations spécifiques sur la gestion des problèmes de protection (cf. liens à la fin de ce chapitre).

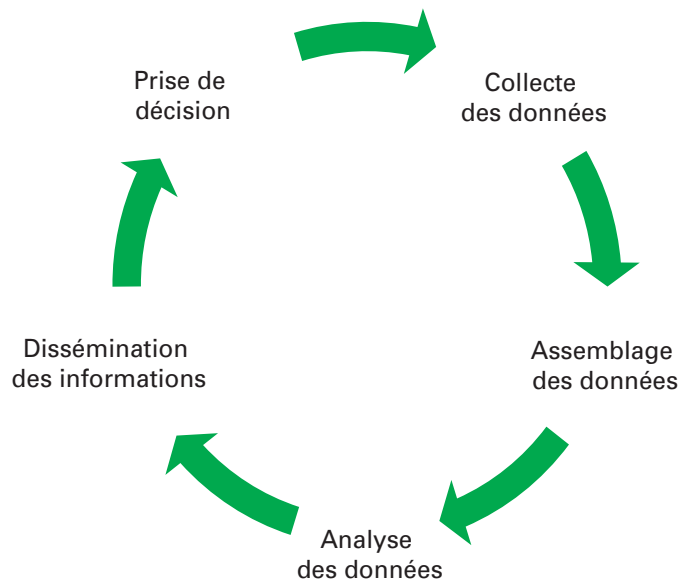
Introduction

Les informations sont cruciales pour l'intervention humanitaire effective mais elles doivent être claires, fiables et pertinentes pour le public ciblé, ainsi que produites et actualisées régulièrement. La gestion des informations comprend le besoin de collecter des données, de les transformer en informations, de les stocker dans un endroit accessible, de les analyser et diffuser pour informer la prise de décision et d'actions. L'accès aux informations est essentiel à la bonne prise de décision lors d'urgences. Souvent, les agences n'ont pas un accès suffisant aux informations lors d'urgence pour prendre les décisions appropriées¹.

¹ Ce chapitre traite de la gestion générale des informations et non de la collecte spécifique de données programmatiques sur la communauté/les foyers (cf. Chapitre S&E pour cela).

Cycle d'information²

Collecte des données : il faut être créatif dans la façon de collecter des données et utiliser diverses méthodes : appels téléphoniques, visites sur le terrain. Utiliser les TIC si faisable (voir ci-dessous). Développer des relations avec des sources de confiance : les individus partagent des informations s'ils en reçoivent en contrepartie. Toujours tenter d'utiliser des formats et bases de données communs pour permettre la comparaison des données avec d'autres (cf. exemples dans les outils d'évaluation Analyse des données des besoins)



Assemblage des données : organiser, aligner et ventiler les informations collectées (cf. outils d'évaluation des besoins). Conserver ces données dans une base de données électronique pour éviter de perdre des informations, garantir leur sauvegarde et permettre la facilité d'utilisation et d'accès entre les bureaux des différents pays et le siège. Cf. Chapitre 6 des **Standards professionnels du CICR pour les activités de protection** pour de plus amples conseils sur la collecte et le traitement des informations relatives à la protection³.

Analyse des données : ne pas sous-estimer le temps nécessaire à l'analyse des informations grâce au traitement des données. Il existe une variété de logiciels disponibles pour analyser les informations quantitatives et qualitatives (non gratuits) mais la plupart des équipes de Trócaire utilisent Excel pour analyser les informations.

Dissémination des informations : s'assurer que toutes les parties prenantes ont accès aux informations essentielles. Ceci inclut le partage d'informations entre le siège de Trócaire et le bureau de Trócaire opérant dans le pays, entre les clusters 4W⁴ de l'ONU, avec les gouvernements et bailleurs de fonds locaux et nationaux selon les besoins. Ne pas oublier que les informations doivent être aussi claires et concises que possible. Ceci est particulièrement important pour les urgences soudaines.

Prise de décision : il faut utiliser les informations et connaissances pour prendre des décisions informées et en temps opportun qui donnent la priorité à la réponse aux besoins de la population affectée. Ces informations permettront de décider du domaine sur lequel le projet doit se concentrer, la population ciblée, la façon dont il s'adaptera aux nouveaux contextes et dont les informations seront utilisées pour adapter l'intervention, etc.

² Adapté d'*All in Diary*, 2014 <http://allindiary.org/information-management/>

³ Contacter l'unité d'impact stratégique et humanitaire du siège pour des informations sur les outils d'analyse quantitative et qualitative.

⁴ L'analyse 4W (qui, quoi, quand, où) est une matrice d'activités et l'un des outils de coordination les plus importants globalement pour l'intervention humanitaire. Identifier quelle organisation (QUI) s'occupe de quelles activités.

Technologies de l'information et de la communication (TIC)

Lors d'urgences, les TIC représentent une occasion de collecter des informations plus efficacement (collecte de données numériques), surtout pour la collecte et l'analyse de données. A cette fin, elles peuvent optimiser la façon dont les évaluations des besoins et le suivi sont menés. Il pourra être utile d'assurer que la population affectée a aussi accès aux informations et communications. Il est important de communiquer avec le siège de Trócaire à propos des derniers systèmes, équipements et technologies disponibles pouvant être utilisés, ceux-ci étant mis à jour régulièrement.

Sources d'information**Sources primaires**

Les participants et organisations partenaires potentiels constitueront toujours la source primaire d'informations pour le personnel de Trócaire. Les projets effectifs sont impossibles à réaliser sans la consultation détaillée de ces deux éléments. Il est également crucial de partager les informations avec les participants du projet.

Cependant, dans certaines circonstances, il se peut que l'on ne veuille pas utiliser de sources primaires de part des sensibilités particulières ou le risque de causer du mal. Par exemple, lors de la généralisation de la protection, il se peut que l'on ne veuille pas demander directement quels sont les besoins relatifs à la protection parce que ceux-ci : 1) peuvent être de nature sensible et si le personnel n'est pas formé pour poser les questions/traiter les réponses de manière sûre, le personnel pourra faire du mal, 2) peuvent susciter des attentes quant aux solutions pouvant être apportées à ces problèmes. Les risques en matière de protection peuvent souvent être identifiés avec des sources secondaires (publications de recherche, rapports, évaluations de la protection par des spécialistes, etc.).

Sources secondaires

Il existe d'importantes sources secondaires dont le personnel de Trócaire devra avoir connaissance lors d'urgences. L'accès à ces sources permettra une meilleure prise de décision et donc de délivrer des interventions plus efficaces. Voici les ressources clés :

HumanitarianResponse.info et Reliefweb

HumanitarianResponse est site Internet de BCAH permettant aux intervenants opérationnels de collaborer lors d'une urgence. Après une crise humanitaire, le site est activé et devient un portail centralisateur pour la coordination opérationnelle, les informations ainsi que les services/outils de gestion des informations. Reliefweb fournit des rapports de situation mis à jour et des cartographies des crises. Pour les urgences à longue évolution, il faudra consulter FEWSNET⁵ régulièrement pour obtenir des informations et mises à jour.

5 <http://www.fews.net>

Caritas Internationalis – <http://baobab.caritas.org/>

En tant que membre de Caritas Internationalis, le personnel de Trócaire pourra s'inscrire⁶ et avoir accès à Baobab, une plateforme d'informations interne de Caritas Internationalis appuyant le partage des informations et les communications internes entre les agences de CI. Baobab peut permettre au personnel d'avoir accès à des informations actualisées pertinentes à une crise humanitaire spécifique et peut également servir à faciliter les communications internes entre les organisations membres de CI à travers des groupes de travail spécifiques. La Boîte à outils d'urgence de Caritas, offrant outils et ressources pour l'intervention humanitaire, est également disponible sur Baobab.

Coordination de clusters

Les clusters sont des groupes d'organisations humanitaires (autorités internationales, nationales et locales, société civile, etc.) se coordonnant à travers les principaux secteurs de l'action humanitaire : accès à l'eau potable, sécurité alimentaire, accès aux services de santé, logistique, etc. L'approche par cluster a pour but de renforcer la prévisibilité, la capacité, la coordination, la redevabilité et le partenariat avec chaque cluster possédant un « chef de file de clusters » global désigné. Il est vital que Trócaire (et les partenaires si possible) participe aux clusters pertinents. Ces clusters facilitent le partage d'informations concernant les contextes, les dernières évaluations, les lacunes en matière d'intervention, les meilleures pratiques et la façon dont on peut s'assurer que la programmation améliore la sécurité, la dignité et l'accès des participants du programme.

Cartographie

La plupart des informations humanitaires ont une composante géographique. Les cartographies sont des moyens hautement efficaces de communiquer de vastes quantités d'informations sous une forme simple. La cartographie SIG peut être un outil de présentation utile et effectif. Cependant, son utilisation peut également prendre du temps et être laborieuse. Des cartographies simples et rapides sont pratiques et effectives pour de nombreux types de données, surtout au début d'une urgence lorsque les bases de données sont souvent incomplètes et/ou changent rapidement. Le BCAH constitue une source importante d'informations pour ces données car il utilise des images satellitaires, d'autres informations géospatiales, des données des recensements et autres outils. Ces données sont utilisées pour créer des cartographies sur demande. Les cartographies peuvent être collectées gratuitement auprès du BCAH de l'ONU dans le pays.

Qui, quoi, quand et où (4W)

La base de données 4W⁷ a été conçue par le BCAH pour fournir des informations clés sur l'identité des organisations (qui) intervenant dans les activités (quoi) à des endroits définis (où) selon un calendrier précis (quand). Ces informations sont essentielles pour la coordination de ces organisations et activités de façon à assurer que l'on répond aux besoins humanitaires sans lacunes ou répétition. Il est important que Trócaire partage les informations⁸ relatives à ses projets dans la base de données 4W pour éviter la répétition des efforts d'autres agences et maximiser la coordination.

6 Le personnel devra s'inscrire sur BAOBAB avant l'urgence si possible sur <http://baobab.caritas.org/>

7 <https://www.humanitarianresponse.info/en/infographics/infographic-type/3w>

8 Il est important de clarifier que les informations partagées par Trócaire ne sont pas des informations dédoublées déjà partagées par les partenaires de Trócaire ou d'autres organisations membres de Caritas Internationalis.

Les listes de contact du BCAH de l'ONU

Celles-ci fournissent des informations clés aux acteurs œuvrant dans l'intervention humanitaire, pour les urgences chroniques et soudaines. Il peut y avoir des centaines d'organisations et individus impliqués. Dès lors, la capacité à recevoir ou organiser les coordonnées de contact selon le chef de file du cluster, le secteur thématique, la localisation ou d'autres détails est précieuse. On pourra avoir accès à ces listes de contact en consultant le BCAH du pays.

Calendriers de réunions

La coordination d'un large nombre d'acteurs dans les opérations humanitaires importantes nécessite de nombreuses réunions, que ce soit pour l'orientation générale de la situation ou la prise de décision dans un domaine spécifique avec différents partenaires. Les calendriers des réunions identifient l'horaire, l'endroit et la fonction de toutes les réunions d'un environnement opérationnel et sont disponibles, grâce au BCAH du pays, sur humanitarianresponse.info. Ces calendriers sont mis à jour quotidiennement lors des premières semaines suivant une catastrophe. Il est important que le personnel de Trócaire décide rapidement quelles réunions sont pertinentes et identifie la/les personne(s) qui s'y rendront pour obtenir les dernières informations.

Informations clés en situation d'urgence	Sources d'informations utiles
Les alertes d'avertissement précoce, d'urgence, les annonces et actualités Actualisation quotidienne des informations avec les partenaires au téléphone Les rapports des partenaires Les chiffres relatifs aux besoins/impacts pertinents Les évaluations continues des besoins, risques, capacités et les analyse de lacunes Les politiques et plan des gouvernements nationaux, des agences de l'ONU, des clusters de l'ONU et autres ONG Les quatre questions principales : qui, quoi, quand et où Les rapports sur la situation Les courtes vidéos et photographies des zones affectées	La population affectée Les partenaires locaux Sitreps du BCHA de l'ONU Les autres agences de l'ONU et les Sitreps des autres agences Le projet ACAPS Les rapports des gouvernements Les médias d'actualités internationaux et locaux Les évaluations des rapports Les notes/comptes-rendus des réunions de coordination Le site Internet UNOCHA One response Le site Internet Reliefweb Les insitutions de recherche et de l'enseignement supérieur



LIENS:

<http://www.humanitarianresponse.info/crises/reliefweb.org>

<http://www.caritas.org/services/CaritasBaobabEntryPage.html>

<http://www.fews.net>

<https://www.icrc.org/eng/assets/files/other/icrc-002-0999.pdf>

Chapitre 10 : Communications



POINTS CLÉS:

- Une gestion effective des informations et des communications est essentielle pour le succès de l'intervention d'urgence
- Les communications, avec les médias (en ligne ou sur papier) et directement avec les supporters, représentent une façon vitale de collecter de l'argent permettant de développer une intervention humanitaire effective
- L'équipe chargée de la communication au siège conduira les communications de l'intervention mais il se peut que des requêtes soient adressées aux équipes sur le terrain pour obtenir des informations, matériels ou même entrevues. Ces requêtes devront être traitées comme partie intégrale de l'intervention humanitaire de Trócaire
- L'équipe chargée de la communication œuvrera avec le personnel des zones affectées, leur apportant lignes directrices, conseils et soutien par rapport aux problèmes de communication

Introduction

Les informations et communications sont des produits cruciaux lors de situations d'urgence. Le terme « communication » fait référence à l'acte ou processus d'utilisation des mots, sons, signes ou comportements pour exprimer ou échanger des informations ou encore pour exprimer à quelqu'un d'autre ses idées, pensées, sentiments, etc. Dans les situations de crise, les communications constituent un élément important de l'intervention d'urgence. La façon, le moment, l'endroit et les personnes choisies avec lesquelles communiquer renforceront ou affaibliront la capacité de Trócaire et des partenaires à servir le plus effectivement possibles ceux qui sont dans le besoin. L'un des facteurs clés lors de communications en situations d'urgence est de savoir exactement **qui est le public auquel on s'adresse** pour pouvoir communiquer effectivement et utiliser les moyens de communication appropriés pour partager son message, que ce soit avec la population affectée ou le public général en Irlande. Les informations échangées devront être tirées de l'expérience de Trócaire mais elles pourront aussi s'appuyer sur les données sur le terrain¹.

¹ Cf. Chapitre « Gestion des informations et coordination » pour les informations essentielles et des ressources utiles.

Exigences/structures relatives aux communications internes

Trócaire a développé un mécanisme d'intervention d'urgence (MERMAid) pour faciliter l'intervention de l'organisation au cours de crises humanitaires à grande échelle. Le MERMAid constitue un cadre pour la prise de décision, l'intervention et la communication lors d'une intervention majeure. L'équipe MERMAid² sera responsable du leadership et de la prise de décision lors d'une urgence majeure, assurant que des lignes claires de communication sont convenues le plus tôt possible lors de l'urgence majeure³. De plus, pour chaque intervention d'urgence majeure, on identifiera une personne point de coordination sur le terrain et une à Maynooth. Cette identification n'exclut pas les communications entre les parties pertinentes. Cependant, tous les événements et décisions clés devront leur être communiqués. On recommande la création de groupes de mél par la personne point de coordination de Maynooth pour chaque intervention afin d'assurer le flux effectif des informations. Il est important de se rappeler que toutes les urgences n'enclencheront pas ce MERMAid : la plupart des urgences sont gérées dans le pays avec le soutien de l'équipe humanitaire. Le MERMAid ne sera activé qu'en cas d'urgence majeure lorsque l'intervention organisationnelle est requise.

Exigences relatives aux communications externes

Les actualités et les médias sociaux jouent un rôle de plus en plus influent en politique, mobilisation publique et pour faciliter la détermination de priorités. Les organisations humanitaires y participent pour améliorer leur profil, accroître les dons et protéger leur image et leur réputation. Sauf lors d'urgences majeures, les crises humanitaires sont souvent invisibles aux yeux des individus du monde développé. Il faut donc transmettre le message rapportant les actions accomplies par Trócaire et les raisons de ces actions à autant d'individus que possible. En manquant de s'engager avec les médias, on limite le nombre de personnes que l'on peut toucher et l'effectivité de son travail.

2 Ce sont les preneurs de décision stratégiques qui décideront de la création d'une structure d'intervention MERMAid et de l'identification des personnes point de coordination sur le terrain et en Irlande. Ces preneurs de décisions pourront notamment être (mais pas exclusivement) : le responsable international, le responsable de région, le directeur des programmes humanitaires.

3 Trócaire doit encore définir ce que constitue « une urgence majeure » ou catégoriser l'urgence. Cependant, de manière générale, une urgence majeure sera définie par son ampleur, son impact, sa couverture médiatique, la réaction et le soutien du public, etc.

Œuvrer avec les médias		
Pourquoi Trócaire a besoin des médias	Pour les médias ont besoin de Trócaire	Etablir de bonnes relations en :
<ul style="list-style-type: none"> Faire le plaidoyer de la cause des personnes dans le besoin 	<ul style="list-style-type: none"> Ils ont besoin d'informations pertinentes et de haute qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Se tenant disponible (pour des entrevues, le partage d'informations, la facilitation de l'accès) et en ayant des messages et informations clés
<ul style="list-style-type: none"> Accroître les dons pour appuyer plus de personnes affectées par la crise 	<ul style="list-style-type: none"> Ils ont besoin d'informations de sources fiables dans les zones affectées 	<ul style="list-style-type: none"> Apportant l'accès rapide aux informations
<ul style="list-style-type: none"> Améliorer le profil de Trócaire 	<ul style="list-style-type: none"> Ils ont besoin de soutien et d'accès 	<ul style="list-style-type: none"> Comprenant les questions des journalistes et en faisant des efforts pour y répondre
<ul style="list-style-type: none"> Protéger et maintenir la réputation/image de Trócaire 		<ul style="list-style-type: none"> Soutenant les journalistes : en les aidant si possible (transport et/ou accès aux zones difficiles d'accès)

Lignes directrices de Trócaire relatives aux communications

De par le profil hautement connu de Trócaire auprès du public et des médias en Irlande, on s'attend à ce que Trócaire répondent à des appels des différents médias lors de crises d'urgence majeures. Pour faciliter son prompt engagement avec les médias, Trócaire a mis en place une série de lignes directrices relatives aux communications auxquelles on doit adhérer lors d'une intervention d'urgence.

Selon ces lignes directrices, lors d'une urgence, le responsable des communications humanitaires (HCO) est chargé du développement et de la mise en œuvre d'un plan convenu et relatif aux médias, préférablement depuis la zone affectée. Ce plan comprend les besoins relatifs aux communications de Trócaire pour le siège et l'Irlande du Nord. Il ciblera les publics clés pour l'organisation. L'équipe de communication créera un profile médiatique pour l'intervention d'urgence de Trócaire et s'engagera directement avec les supporters.

Les éléments clés requis par l'équipe de communication en période d'urgence sont les suivants :

- Les faits et les chiffres (l'intervention de Trócaire, le nombre de personnes affectées, les besoins essentiels, les bénéficiaires touchés, la localisation géographique, les partenaires, etc.)
- Les photographies (personnes/zones affectées, impact de la catastrophe /crise, assistance apportée par Trócaire/les partenaires, le personnel de Trócaire et partenaires (y compris les logos le cas échéant), etc.)

- De courtes vidéos (montrant l'étendue de la crise et/ou l'impact de Trócaire, etc.)
- Une personne de la zone affectée voulant être interviewée par les médias irlandais (le personnel de l'équipe de communication au siège se tient à disposition pour préparer tout personnel menant une entrevue médiatisée)

Ces éléments seront utilisés pour développer la couverture médiatique et s'engager directement avec les supporters et le public général grâce aux médias sociaux, aux méls, etc.

L'organisation préfère que le HCO soit déployé dans la zone affectée pour rassembler les éléments et mener des entrevues médiatisées. Lors de cas où cela ne sera pas possible, afin de compléter ce travail, l'équipe de communication se basera sur le personnel de Trócaire opérant dans le pays, possiblement avec l'aide de Caritas.

Lors d'une urgence, l'agence locale Caritas sera souvent l'agence responsable de l'intervention coordonnée de la part de la confédération. Fréquemment, un responsable de communication de l'organisation membre de Caritas sera déployé afin de fournir tous les éléments à la confédération entière. Ceci est effectué pour faciliter la communication pour le personnel du programme. Le responsable de communication de Caritas devra être perçu comme une ressource précieuse et avec qui collaborer pour assurer la facilitation des requêtes de Trócaire⁴.

Dans le cas où une équipe de Trócaire œuvrant dans un pays ne possède pas de responsable de communication, il faudra identifier une personne point de coordination lors du processus de planification de la préparation aux urgences⁵. Cette personne sera alors responsable des relations avec les médias, de la production de photos et vidéos à l'échelle du pays. Il ou elle pourra aussi appuyer les requêtes des médias irlandais et britanniques. Le tableau suivant décrivant les lignes directrices relatives aux médias ainsi que la liste de vérification pratique à la fin de ce chapitre contiennent des conseils utiles pour la personne point de coordination. Un code de conduite sur l'utilisation d'images et de message est disponible sur le site Internet de Dóchas⁶.

4 Cela n'en sera pas le cas si l'intervention de Trócaire se fait avec d'autres partenaires ou dans des zones géographiques différentes de l'intervention coordonnée de Caritas.

5 Il s'agit généralement du directeur pays ou du responsable de programme.

6 <http://www.dochas.ie/code-conduct-images-and-messages>

Lignes directrices pour les médias⁷

MEDIAS SOCIAUX

1. Se rappeler que l'on est responsable de ses mots et comportements sur les médias sociaux.
2. Être honnête et transparent mais ne pas révéler d'informations sensibles ni confidentielles.
3. Parler aux participants de programme et aux partenaires pour mieux comprendre le contexte et l'impact de l'urgence.
4. Ne pas avoir peur de faire ressortir sa personnalité. Partager la passion que l'on ressent pour son travail.
5. Corriger les erreurs et répondre aux critiques constructives.

PHOTOGRAPHIES

1. Obtenir le consentement des/de l'individu(s). Leurs/ses noms doivent être enregistrés lorsque l'on prend des photos.
2. Les appareils numériques devront être configurés à la plus haute résolution possible pour l'appareil.
3. Éviter les contre-jours, s'assurer que la source de lumière est derrière soi
4. Les formats non JPG (TIFF et RAW) nécessitent plus de place sur les cartes mémoire et ordinateurs. Il faudra convertir ce type de fichier en JPG avec un logiciel d'édition comme Adobe Photoshop ou un équivalent.
5. Il faudra peut-être faire parvenir des images par mél. Dans ce cas, les fichiers pourront être compressés ou re-dimensionnés pour faciliter leur transmission
6. Éviter de manipuler les images autrement qu'en améliorant la couleur et en les recadrant
7. Les photos prises sur les smartphones peuvent être envoyées directement à l'équipe de communication par mél ou Whatsapp.

VIDEOS

1. Les vidéos peuvent être enregistrées soit par caméra numérique soit par smartphone
2. Faire des vidéos courtes : 30 secondes à 2 minutes, c'est idéal pour les utiliser sur les réseaux sociaux
3. Savoir quel message on veut délivrer avant d'enregistrer la vidéo
4. Si on utilise un smartphone, se rappeler de le tenir horizontalement quand on enregistre
5. Ne pas bouger la caméra ou suivre les personnes quand on enregistre
6. Éviter de zoomer en enregistrant. A la place, faire une pause et se rapprocher ou s'éloigner avant de recommencer à enregistrer
7. Éviter les contre-jours

⁷ Adapté de *WFP media guidelines*.

En tant que membre de Dóchas, le personnel de Trócaire et des partenaires doit respecter le Code de conduite de Dóchas sur les images et messages. Le but de ce code est de fournir un cadre auquel on peut se référer lors de la conception et mise en œuvre de communications publiques pour garantir la sécurité et dignité des participants du programme. Cf. <http://www.dochas.ie/images-and-messages>

Liste de vérification pratique pour les communications



A FAIRE

- ☒ Maintenir un flot d'informations mises à jour avec les membres clés du personnel de Trócaire
- ☒ Concevoir les communications, avec les médias et supporters, comme partie intégrante de l'intervention de Trócaire
- ☒ Etre aimable avec le personnel des médias et les aider lorsqu'ils ont des requêtes
- ☒ Conserver un stock minimum d'objets de visibilité (t-shirts, logos, etc.)
- ☒ Assurer la disponibilité, le bon fonctionnement et chargement de l'équipement pour les communications (appareils photo, smartphones et/ou caméras)

A NE PAS FAIRE

- ☒ Ignorer les médias ou penser que les communications ne sont pas de son ressort
- ☒ Utiliser le jargon et les acronymes sans les expliquer lorsqu'on s'adresse aux médias
- ☒ Perdre son sang froid
- ☒ Utiliser des images ou photos compromettant la dignité des personnes affectées



LIENS:

Trócaire Communications Guidelines for responding to an emergency

When Disaster Strikes - Protocol for online activities during emergencies

Le Logo de Trócaire

Dóchas Code of Conduct on Images and Messaging http://dochas.ie/sites/default/files/Illustrative_Guide_to_the_Dochas_Code_of_Conduct_on_Images_and_Messages.pdf

Illustrative Guide to the Dóchas Code of Conduct on Images and Messaging
<http://www.dochas.ie/images-and-messages>

Chapitre 11 : Plaidoyer



POINTS CLES:

- Le plaidoyer est un processus, basé sur des preuves, utilisé pour influencer les preneurs de décision et/ou de la part des populations affectées par la crise.
- Les bureaux sur le terrain sont responsables des activités de plaidoyer pour les problèmes sur le terrain et spécifiques à la crise, en utilisant la politique et la capacité de plaidoyer existant dans le pays et au sein du siège.
- Les cibles des activités de plaidoyer sont identifiées selon les problèmes.
- Il pourra s'agir de clusters spécifiques, de l'équipe nationale humanitaire dans le pays, des bailleurs de fonds, des départements/représentants du gouvernement et d'autres acteurs clés (par exemple l'Eglise) qui influenceront les décisions prises à l'échelon du pays.
- Dans les contextes humanitaires, Trócaire encourage la collaboration avec les organisations similaires (consortium d'ONG, autres agences Caritas, etc.).
- En collaboration avec les partenaires et les organisations similaires, les activités de plaidoyer de Trócaire respectent et font toujours la promotion des principes humanitaires.

Introduction

Faisant partie du mandat en matière de justice, le plaidoyer est perçu comme stratégie clé au sein du travail humanitaire de Trócaire, pour garantir les droits des personnes affectées par la crise conformément aux principes humanitaires. Le droit à l'assistance, le droit à la vie, à la sécurité et dignité font partie de la Déclaration universelle des Droits de l'Homme. Trócaire œuvre avec les partenaires pour appuyer et autonomiser l'accès des communautés vulnérables à l'assistance, surtout les femmes, et à la participation aux processus d'intervention humanitaire, de demande d'assistance et de redevabilité de la part de leurs gouvernements.

Il existe une tension naturelle entre la promotion des principes humanitaires de neutralité et la réponse aux causes sous-jacentes des crises à travers les activités de plaidoyer, surtout celles de nature politique. Dans de tels cas, les activités de plaidoyer peuvent compromettre les principes de neutralité et mettre en danger la capacité de l'organisation à répondre aux besoins humanitaires et d'avoir l'accès humanitaire requis à la zone affectée. Ce juste équilibre peut seulement s'opérer

au cas par cas, en évaluant les coûts et avantages d'actions de plaidoyer spécifiques. En particulier, il faudra correctement analyser les risques envers le personnel de Trócaire, les partenaires et participants de programme avant toute initiative de plaidoyer pour éviter toute conséquence négative imprévue ou accidentelle, ou tout acte de vengeance des suites d'une approche de plaidoyer spécifique (menaces, intimidation, expulsion, abus, etc.).

L'approche de Trócaire au plaidoyer

L'approche de plaidoyer de Trócaire est basée sur l'analyse des droits, l'interprétation au sens large des droits humains englobant les droits politiques, civils, économiques, sociaux, culturels et collectifs. Trócaire œuvre en solidarité avec les individus marginalisés vivant dans la pauvreté. Trócaire cherche à autonomiser les communautés pauvres et les individus pour qu'ils connaissent et revendiquent leurs droits, et qu'ils participent aux décisions qui les affectent.

Guidée par une compréhension claire des cadres juridiques internationaux (cf. la section principes et politiques de ce manuel), la promotion des principes humanitaires doit toujours orienter les activités de plaidoyer de Trócaire. Le plaidoyer basé sur les droits doit être constamment appliqué. À l'échelon du bureau opérant dans le pays, ce travail devra être basé sur des problèmes spécifiques pertinents à la crise particulière. Trócaire peut améliorer la valeur des activités de plaidoyer en s'appuyant sur ses forces : les partenariats et la proximité avec les populations.

Le plaidoyer humanitaire devra toujours être développé en étroite collaboration avec les partenaires traditionnels de Trócaire et possiblement en construisant des alliances avec d'autres organisations. Les efforts de Trócaire devront être basés sur une analyse compréhensive des problèmes. Ils seront soutenus par des preuves collectées sur le terrain et démontreront la pertinence et les conséquences à long terme des problèmes en jeu.

Le terme plaidoyer couvre un nombre d'activités que les organisations ou individus mettent en œuvre pour promouvoir et encourager le **changement** d'une politique ou comportement spécifique d'un gouvernement, d'une organisation ou même d'un individu. Chez Trócaire, on croit que le plaidoyer humanitaire doit exprimer et provenir de l'expérience pratique de l'intervention en cas de crise. Lors des interventions humanitaires, le plaidoyer peut être réalisé de plusieurs façons par des individus ou collectivement par des groupes partageant les mêmes inquiétudes et perspectives sur un problème lié à la progression des droits humains des populations affectées par les urgences.

Les bureaux de Trócaire opérant dans les pays sont responsables **des actions de plaidoyer relatif aux problèmes spécifiques sur le terrain**, là où ils sont les mieux placés pour souligner les problèmes **humanitaires** et analyser les facteurs contribuant au contexte de crise. Le travail de plaidoyer humanitaire de Trócaire est mené et guidé par les individus les plus proches de la situation : les partenaires, les collaborateurs et le personnel de Trócaire (les responsables de programme et les directeurs pays). Les bureaux opérant dans le pays et les partenaires possèdent une connaissance directe et claire des problèmes et ont accès à différentes plateformes pouvant être utilisées pour communiquer les arguments de l'organisation. Ces plateformes varieront selon les contextes suivant l'architecture humanitaire en cours dans le pays.

Par exemple, les systèmes de clusters de l'ONU pourront déjà être en place et/ou il pourra y avoir un coordinateur humanitaire de l'ONU présent à l'échelon national. Il est important que Trócaire et les partenaires s'engagent dans les mécanismes de coordination humanitaire ou de réduction des risques relatifs aux catastrophes dans le pays s'ils veulent assumer le rôle d'acteur de plaidoyer¹.



BOITE A CONSEILS :

Les bureaux de Trócaire sur le terrain devront chercher à effectuer le plaidoyer des problèmes humanitaires affectant les groupes vulnérables dans les zones où ils œuvrent.

S'engager dans les mécanismes de coordination pertinents dans le contexte humanitaire pour souligner les problèmes relatifs à la protection peut constituer une approche de plaidoyer informelle et effective. Cette forme de plaidoyer basé sur les faits (d'un engagement direct avec les participants du programme) peut renseigner les meilleures pratiques et améliorer les conseils fournis sur des aspects tels que la protection, la généralisation de la redevabilité, la participation et l'inclusion.

Planification de la stratégie de plaidoyer

Une stratégie de plaidoyer dépend de l'analyse des besoins et raisons pour opérer un changement. Elle doit apporter une direction claire sur la façon dont on atteindra les objectifs escomptés. Les questions ci-dessous² constituent une base solide pour le développement d'une stratégie de plaidoyer. Il est également important de prendre en compte les implications en termes de ressources pour le développement et la mise en œuvre de la stratégie de plaidoyer.

1. Que veut-on réaliser ? (Objectifs)

Tout effort de plaidoyer doit débuter avec la prise en compte de ses buts. Parmi ces buts, certaines distinctions sont importantes. Quels sont les objectifs à long terme et à court terme ? Quels sont les objectifs concernant le contenu (changement de politique, etc.) ? Concernant les processus (développement d'un esprit de communauté parmi les participants) ? Ces objectifs doivent être définis dès le départ de façon une initiative, à attirer les individus et à être durable.

2. Qui doit-on viser ? (Publics : acteurs clés ou personnes au pouvoir)

Qui sont les personnes et institutions devant agir ? Celles-ci doivent inclure les personnes ayant l'autorité formelle réelle pour délivrer les objectifs (législateurs, etc.). Elles pourront aussi comprendre les personnes ayant les capacités pour influencer les individus ayant une autorité formelle (les médias et groupes constitutifs clés, aussi bien alliés qu'opposants). Dans ces deux cas, l'effort de plaidoyer effectif demandera que l'on sache qui sont ces publics et quels sont les points d'accès ou pression susceptibles de les faire agir.

¹ Cf. Chapitre « Gestion des informations et coordination » pour de plus amples informations sur l'identité des personnes coordonnant les activités dans les contextes humanitaires ainsi que la manière dont cette coordination s'effectue.

² Développées par Jim Schultz de Democracy Centre.

3. Que doit-on leur faire entendre ? (Messages)

Il faut cadrer et élaborer une série de messages persuasifs pour atteindre les différents publics. Bien que ces messages doivent s'ancrer selon une même vérité, ils doivent être adaptés selon les différents publics suivant ce que ces publics sont prêts à entendre. Dans la plupart des cas, les messages de plaidoyer posséderont deux composantes : un appel à la justice et un appel aux intérêts du public ciblé.

4. Qui doit leur faire entendre ? (Messagers)

Le même message a un impact très différent selon la personne qui le transmet. Qui sont les messagers les plus crédibles pour les différents publics ? Dans certains cas, il faut employer les « voix authentiques », les personnes pouvant décrire leur expérience personnelle. Que faut-il pour équiper ces messagers, à la fois au niveau informations et amélioration de leurs compétences en tant que messagers de plaidoyer ?

5. Comment peut-on leur délivrer le message ? (Transmission)

Il existe de nombreuses façons de transmettre un message de plaidoyer, allant d'une approche raffinée (lobbying, etc.) à une approche directe (action directe, etc.). La méthode la plus efficace dépend de la situation. Il est donc essentiel d'évaluer et appliquer ces méthodes correctement en les combinant pour un mélange gagnant.

6. Quelles ressources possède-t-on ? (Ressources)

Un effort de plaidoyer effectif prend en compte les ressources actuelles relatives à celui-ci pouvant être développées. Ceci inclut le travail de plaidoyer précédent y étant associé, les alliances existantes, la capacité du personnel et des autres personnes, les informations et renseignements politiques. Pour résumer, il ne faut pas commencer de zéro mais développer ce qui existe déjà.

7. Que doit-on développer ? (Lacunes/manques)

Après avoir établi quelles ressources existent déjà, la prochaine étape consistera à identifier les ressources de plaidoyer nécessaires manquantes. Ceci implique d'examiner les alliances et capacités, telles que les médias, les activités d'outreach/diffusion, les recherches (cruciales à tout effort), devant être développées.

8. Comment commence-t-on ? (Premières étapes)

Quelle peut-être une façon effective de commencer à faire progresser la stratégie ? Quels sont les objectifs ou projets à court terme qui rassembleraient les personnes pertinentes, symboliseraient le travail important à faire et créeraient un élément réalisable pavant le chemin pour la prochaine étape ?

9. Comment sait-on si ça fonctionne ? (Evaluation)

Comme pour tous les longs chemins, la route doit être revue. La stratégie doit être évaluée en revisitant chacune des questions ci-dessus (Cible-t-on le bon public ? Leur transmet-on le message ? Etc.). Il est important d'être capable d'effectuer des changements à mi-chemin et d'éliminer les éléments d'une stratégie ne fonctionnant pas une fois mis en œuvre. Afin d'éviter un point de confusion fréquent entre développement et stratégie de plaidoyer, il faudra de faire la distinction entre « stratégie » et « tactique ». Les tactiques sont des actions spécifiques : la circulation de pétitions, la rédaction de lettres, l'organisation d'une manifestation. Celles-ci sont les éléments fondateurs du plaidoyer. Une stratégie est plus large. C'est une carte générale qui oriente l'utilisation de ces outils vers des objectifs clairs. Une stratégie est une évaluation résolue de l'endroit où on se situe, de celui vers lequel on se dirige et de la façon de s'y rendre.



BOITE A CONSEILS:

La planification est importante et précieuse. Comme les situations humanitaires évoluent très rapidement, il est important de demeurer flexible et de répondre aux changements pour garantir la pertinence et l'assistance du plaidoyer

Éléments clés du plaidoyer	
Basés sur :	<ul style="list-style-type: none"> • Des connaissances directes des problèmes sur le terrain • Le passage en revue du contexte changeant et des dynamiques politiques de la crise humanitaire • La connaissance du public ciblé • Un message clair
Alignés sur :	<ul style="list-style-type: none"> • Les positions de Trócaire relatives au plaidoyer international • Les positions des partenaires
Répondant aux :	<ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de l'intervention humanitaire • Problèmes sous-jacents
Ayant conscience :	<ul style="list-style-type: none"> • Du contexte (chaque crise présente des opportunités et contraintes différentes) • Le calendrier • Les forces de l'organisation et des partenaires • Les risques envers les communautés et le personnel de Trócaire et des partenaires

Normes pour le plaidoyer humanitaires



Spécifique au
contexte
et basé sur les
faits/preuves

Entrepris en
partenariat

Promeut les
principes
humanitaires

Risques

Les initiatives de plaidoyer comportent des risques, surtout dans les situations humanitaires. Trócaire et ses partenaires devront analyser et suivre les effets négatifs possibles des stratégies de plaidoyer sur les populations vulnérables, les programmes dans le pays et la sécurité du personnel. Voici une liste de certains des risques associés aux activités de plaidoyer³:

- Accès réduit
- Menaces relatives à la sécurité du personnel et des partenaires
- Menaces relatives à la sécurité de la population locale
- Déformation des messages diffusés
- Mauvaise compréhension ou conflit entre les partenaires et au sein de l'organisation
- Mauvaise allocation des ressources



LIENS:

Nine Advocacy Questions

Advocacy Strategy Planning Worksheet

South Sudan Example of an Advocacy Strategy - overview

Trócaire Advocacy Strategy Template

The Advocacy Cycle

3 Adapté de : UNICEF, *Advocacy Toolkit. A guide to influencing decisions that improve children's lives*. 2010

Liste de vérification pratique pour le plaidoyer



A FAIRE

- ☒ Se pencher sur les problèmes : quel est le problème ? Quelles sont ses causes ?
- ☒ Trouver des preuves pour soutenir son argument
- ☒ Choisir un message clair
- ☒ Identifier les acteurs que l'on souhaite influencer
- ☒ Etablir des objectifs
- ☒ Effectuer une analyse des risques
- ☒ Tenter de développer une alliance avec des organisations similaires (plus on est nombreux, mieux ça marche)
- ☒ Identifier les intérêts et l'influence relative des parties prenantes à ce problème. (Par exemple, on peut utiliser la matrice d'alignement, influence et intérêt (MAII(+)) d'ODI, à la fois pour les supporters et opposants.

A NE PAS FAIRE

- ☒ Travailler seul sans impliquer les partenaires ni les alliés potentiels
- ☒ Utiliser le même message pour des publics différents
- ☒ Ne pas connaître le contexte social, économique, politique ni les implications des activités de plaidoyer du projet que l'on mène.
- ☒ Commencer les activités de plaidoyer sans but clairement établi ou plan pour le réaliser
- ☒ Développer des plans d'action fonctionnant sur un calendrier interne
- ☒ Dépenser son énergie sur des objectifs multiples (il faut être regroupé!)
- ☒ Mettre le personnel, les participants et partenaires en danger

Chapitre 12 : Logistique & approvisionnement



POINTS CLES :

- La chaîne d'approvisionnement humanitaire se définit comme le réseau de personnes et processus impliqués dans la circulation des denrées d'assistance, allant de leur endroit de production à leur destination finale quand les participants du programme les reçoivent.
- La logistique est une activité de la fin du processus de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- L'approvisionnement et l'allocation de contrats doivent être transparents, redevables et selon un bon rapport qualité-prix.
- Le type de denrées d'assistance à distribuer influencera largement le choix en matière de stockage, transport et distribution.
- Les entrepôts sont utilisés comme points de transit et offrent des conditions propres, sèches et sécurisées de stockage de produits.
- Les organisations partenaires sont responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- Le personnel de Trócaire devra assurer le suivi des opérations d'approvisionnement et de logistique des partenaires en cas de capacité limitée du partenaire.
- Il faudra consulter le **Manuel de chaîne d'approvisionnement et de logistique** de Trócaire pour de plus amples informations sur l'approvisionnement et la logistique.

Introduction

Une chaîne normale d'approvisionnement se définit comme le réseau de personnes et processus impliqués dans la circulation d'un bien de l'endroit où il est produit jusqu'à l'utilisateur final. Toutes les organisations ont des chaînes d'approvisionnement qui varient suivant la taille de l'organisation et le type de produits. Ces réseaux obtiennent des produits et composants, les transforment en produits finis et les distribuent.¹

¹ RCG University, *Supply Chain Management*, <http://rockfordconsulting.com/index.htm>

Les chaînes d'approvisionnement humanitaire sont essentiellement identiques (les participants du programme étant les clients) mais elles comportent les différences suivantes :

- Des demandes imprévisibles en termes de délai, localisation géographique, type et quantité de produits d'assistance requis.
- Des délais courts et une demande soudaine pour de larges quantités de produits variés.
- Des enjeux humanitaires importants en termes de délai face à l'attention des médias et bailleurs de fonds.
- Des ressources limitées en termes d'approvisionnement, de ressources humaines, de technologies, capacités et financements.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement humanitaire comprend les éléments suivants :	
Planification	Il s'agit du processus de transformation des exigences du programme pour la planification de logistique. Ceci inclut le développement d'une stratégie pour approvisionner les produits, gérer leur transit d'un point d'entrée aux points finaux de distribution, la sélection et la gestion des ressources requises pour la mise en œuvre des opérations.
Approvisionnement	Ils'agitduprocessusd'identificationdessourcesd'approvisionnement ainsi que de l'approvisionnement des produits d'assistance requis pour l'intervention d'urgence. Le processus d'approvisionnement adopté dépendra de la situation et du délai imparti pour ce faire. Dans les opérations d'intervention humanitaires, on privilégie la disponibilité et la vitesse de livraison ² .
Logistique	La logistique fait référence aux transports et stockage des biens, services et informations y étant associées, entre le point d'origine et les points de distribution.



BOITE A CONSEILS :

La logistique est une activité de la fin du processus de la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Les produits humanitaires

Le type de produits pouvant être distribués influence largement la sélection du stockage, du transport et des options de distribution. Les responsables logistique devront développer de solides connaissances des caractéristiques et exigences de traitement des différents types de produits humanitaires afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement.

Les produits humanitaires se divisent en deux catégories : les denrées alimentaires et les produits d'assistance essentiels.

² Il faudra essayer d'équilibrer cela avec les objectifs pour tenter d'approvisionner des matériaux de haute qualité si possible.

Les produits humanitaires ³		
Catégorie	Type	Description
Denrées alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Céréales ou mélange de céréales • Huiles • Sel • Sucre • Légumineuses • Aliments fortifiés • Aliments prêts à l'emploi (ATPE) 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativement homogènes • Processus contractuel pour le transport standardisé pour minimiser les coûts • Approvisionnés, transportés et stockés selon le tonnage • Emballage adéquat pour réduire les pertes et la détérioration lors du transport et du stockage. Il est important de prendre en compte De l'emballage, surtout pour les femmes, les personnes handicapées et les personnes âgées. On pourra aussi opter pour l'utilisation des denrées préalablement emballées plutôt que d'avoir à mesurer les quantités des denrées lors de la distribution.
Produits d'assistance essentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Produits médicaux • Produits relatifs au logement et à l'abri • Eau assainissement et hygiène (WASH) • Biens dangereux hasardeux 	<ul style="list-style-type: none"> • Approvisionnés, transportés et stockés selon la quantité et le volume • Manque de standardisation dans certaines catégories pour s'abriter, il existe différents types de tentes, bâches et plastiques) • Beaucoup de produits médicaux réagissent à la température, humidité ou lumière. • Les produits WASH peuvent être fournis dans un kit car ils doivent être conservés ensemble. En perdre un peut compromettre l'utilisation de tout le kit. • Il existe des labels reconnus pour les différents types de produits dangereux. Le transport et le stockage de ceux-ci sont généralement régis par la loi. Il faut s'assurer de la disponibilité de personnel certifié.

³ Adapté de *World Food Programme Logistics Technical Trainings, Introduction to the Humanitarian Supply Chain training module*, 2010.

Approvisionnement et allocation de contrats pour les services de logistique

Le personnel responsable de l'approvisionnement et de l'allocation de contrats pour les services devra s'assurer que tous les biens, services et travaux de construction sont approvisionnés (soit directement, soit en nature) conformément aux normes de Trócaire, aux politiques des bailleurs de fonds et à la loi. Il faudra consulter les « Normes internes de Trócaire pour la chaîne d'approvisionnement et la logistique » pour de plus amples informations sur les limites, dérogations et processus d'approvisionnement d'urgence. Il faudra toutefois noter que, lors de la période initiale de l'intervention d'urgence et en trois mois, les procédures et seuils normaux d'approvisionnement peuvent être adaptés pour refléter les circonstances pratiques afin de faciliter l'approvisionnement rapide et l'absence de marché normaux.

Principes d'approvisionnement et d'allocation des contrats
Transparence <ul style="list-style-type: none"> Toutes les étapes des processus d'approvisionnement et d'allocation des contrats devront être précisément documentées.
Une compétition juste <ul style="list-style-type: none"> Un processus d'appel d'offres (devis multiples) devra être utilisé pour la majorité des besoins d'approvisionnement du projet. Tous les fournisseurs participant au processus d'appel d'offres devront : <ul style="list-style-type: none"> - avoir l'opportunité égale de faire une offre, - recevoir en même temps les mêmes informations, - disposer d'un délai suffisant et prédéterminé pour faire son offre.
Séparation des devoirs <ul style="list-style-type: none"> Les rôles et responsabilités d'autorisation devront être clairement définis à différentes étapes du processus et inclure un processus approprié de progression de la gestion pour les dépenses élevées. Ces rôles devront se conformer à la séparation des devoirs. Un seul individu ne devra pas être responsable du processus entier d'approvisionnement et d'allocation des contrats. Il faut adhérer à une claire séparation des devoirs et la documenter.
Ethique et redevabilité <ul style="list-style-type: none"> Lors de la sélection de fournisseurs, il faudra prendre les critères éthiques en compte : <ul style="list-style-type: none"> - travail des enfants, - violations des droits humains, - associations à des groupes militaires ou l'industrie de l'armement. Le personnel devra maintenir une norme impeccable d'intégrité dans toutes les relations commerciales. Le personnel sera redevable de ses actions lors de la gestion des ressources de Trócaire.

Qualité et pertinence

- Les biens, services et travaux fournis devront être appropriés pour l'endroit, de qualité acceptable et refléter les besoins des participants du programme selon les spécifications.
- La qualité des biens, services et travaux technique devra être comparable aux normes internationales/nationale.
- Il faudra fournir des informations exhaustives sur les services ou produits requis, par exemple l'odeur et le goût des aliments (seulement pour la consommation humaine), la couleur, les caractéristiques physiques (tailles des céréales, poudre), solubilité (le cas échéant), pièce détachée (design, numéro, forme, matériau utilisé /ou composition chimique), textiles (couleurs, texture, tissage)⁴.

Le soutien des économies locales

Le cas échéant et si approprié, Trócaire et ses partenaires devront s'efforcer d'utiliser les ressources matérielles et humaines locales afin d'assister le relèvement économique des populations bénéficiaires. Trócaire et ses partenaires devront avoir pour objectif de garantir que l'approvisionnement local ne déformera pas les marchés locaux, n'influencera pas les prix ou n'aura pas de conséquences pour les ressources naturelles ou l'environnement à l'échelon local.

Entreposage

Dans les urgences humanitaires, il est essentiel que les produits d'assistance soient distribués aux participants de programme au bon moment en quantité appropriée et en bonne condition. Dans ce contexte, l'entreposage sert à deux fonctions :

1. être un point de transit, pour faciliter le mouvement des produits de manière économique et en un délai opportun,
2. offrir des conditions sécurisées, propres et sèche de stockage des produits.

La sélection de l'entrepôt est effectuée suivant l'analyse des options par rapport à la liste de critères, notamment accessibilité, sécurité, anticipation d'exigences /d'élargissements futurs lors d'une urgence.

4 Le cas échéant, on prendra en compte les services des agences de contrôle des normes pour évaluer et analyser les biens approvisionnés.

Sélection de l'entrepôt⁵
<p>Localisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accessible par la route. • A proximités des points d'entrée (ports, aéroports, lignes ferroviaires etc.) et des participants du programme. • Le site ne devra pas être susceptible aux inondations, devra être drainé correctement et le sol devra être assez robuste pour la circulation des poids-lourds et autres véhicules.
<p>Structure physique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solide, sans fissure ni trou dans les murs, aux sols ou plafond. • Le sol n'est pas contaminé et résiste à l'humidité. • Facile d'entretien. • Appropriée pour le stockage des produits : assez d'espace de stockage, réfrigération le cas échéant, permettant l'utilisation d'équipement mécanique. • Les murs devront faire 20 à 25 cm d'épaisseur et être en béton pour empêcher les rongeurs d'y rentrer. • Les murs internes et externes devront être de couleur claire pour en permettre le nettoyage. • Il faudra un haut-vent de 1 à 3 mètres pour permettre le chargement et déchargement en cas de pluie.
<p>Accessibilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un accès facile pour tous les types de véhicules (y compris les poids-lourds). • Un parking et de la place pour manœuvrer • L'espace pour faciliter le chargement et le déchargement
<p>Facilités sanitaires et autres</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'eau : en plus d'un point d'eau potable, la tuyauterie hydrique et de drainage devra être en bonne condition. • Electricité. • Assainissement. • Ramassage des déchets et traitement des ordures.
<p>Sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sécurité du personnel, de l'infrastructure et des produits humanitaires. • Entrée contrôlée des personnes et véhicules (vérification de l'identité du personnel et des sous-traitants, fouille des véhicules entrant et sortant). • Un éclairage adéquat. • Les coordonnées mises à jour de la police et des pompiers locaux devront être disponibles.

5 Adapté de *World Food Programme Logistics Technical Trainings, Warehouse Management Module*, 2010.

Un entrepôt devra être organisé pour permettre l'accès facile aux biens et la circulation aisée des biens lors de leur réception, assemblage et distribution. Les biens devront être séparés comme requis selon leur type (logement, WASH, aliments, produits médicaux, carburants, etc.) ainsi que selon le projet et/ou le bailleur de fonds. Les biens devront être stockés correctement et de façon aussi sécurisée et sûre que possible afin de prévenir les pertes, les dommages et préjudices personnels. L'organisation de l'entrepôt devra être efficace et nécessitera des étagères et palettes⁶.

Il faudra tenir un registre essentiel des activités lors de la réception de biens à l'entrepôt, lors de leur distribution afin d'enregistrer les contrôle des stocks et pour faire les rapports sur les mouvements et niveaux des stocks restants⁷.

Le rôle de Trócaire dans la logistique humanitaire

Généralement les partenaires de Trócaire sont entièrement responsables de la gestion de la chaîne d'approvisionnement lors de l'intervention d'urgence. Le programme de Trócaire et le personnel de soutien devra assurer le suivi et superviser les processus pour assurer qu'ils sont alignés avec les « Normes internes de Trócaire pour la chaîne d'approvisionnement et la logistique » ainsi que les exigences des bailleurs de fonds. Trócaire a développé une boîte à outils pour appuyer le renforcement des opérations de la chaîne d'approvisionnement des organisations partenaires. La boîte à outils inclut une série de normes pour la chaîne d'approvisionnement conformément aux meilleures pratiques dans le secteur et aux normes internes de Trócaire ainsi que la plupart des exigences des bailleurs de fonds institutionnels. Trócaire doit également prendre en compte la capacité de gestion financière de l'organisation partenaire pour la production et la distribution des produits. Elle sera prise en compte lors des vérifications financières (Trócaire Partner Financial Management Guidelines, Normes minimales de Trócaire pour le partenariat, MANGO Health Check) et pour les exigences minimales des partenaires. Cependant, ces listes ne constituent pas une condition préalable pour démarrer le processus d'approvisionnement. Elles identifient les domaines pour le renforcement et l'appui de la capacité.



BOITE A CONSEILS:

Lors d'urgences soudaines, l'approvisionnement des stocks fera partie des plus hautes priorités. Il faudra débuter ce processus dès que possible, même avant l'évaluation finale des besoins et la fin de la conception du projet afin d'éviter des retards critiques lorsque l'on délivre l'assistance humanitaire en temps opportun.

6 Par exemple en entreposant les biens de façon à ce qu'ils soient facilement accessibles suivant l'ordre de distribution (premiers devant, etc.).

7 Cf. *Supply Chains and Logistics Toolkit for Partner Organisations*.

**BOITE A CONSEILS:**

En cas de capacité du partenaire limitée, Trócaire apportera son assistance pour l'approvisionnement des produits d'assistance et l'allocation de contrats des services de logistique.

Un outil d'auto-évaluation du partenaire complémentaire a été développé pour aider les organisations partenaires à évaluer leur chaîne d'approvisionnement et capacités logistiques par rapport aux normes de Trócaire et pouvoir initier des plans d'action pour leur amélioration. Bien que cet outil ait pour but premier le renforcement de la capacité et indépendance des partenaires locaux lors des urgences humanitaires, il permettra également aux partenaires non impliqués dans les urgences de renforcer leurs systèmes internes. Cet outil fournit aussi des conseils au personnel de Trócaire se rendant sur le terrain pour assurer le suivi logistique des partenaires. Cet outil d'auto-évaluation se concentre sur les cinq aspects du processus de la chaîne d'approvisionnement, à savoir : l'approvisionnement, l'entreposage, la gestion des biens, la gestion de la flotte et les distributions. Une sixième série de normes, appelées transversales, s'applique à tous les aspects du processus et est incluse dans cet outil.

**LIENS:**

Supply Chain and Logistics Standards: Partner Self-Assessment Tool for Trócaire partners

Supply Chains and Logistics Toolkit for Partner Organisations

Trócaire Partner Financial Management Guidelines

Les Exigences minimales de Trócaire pour le partenariat

Liste de vérification pratique pour la logistique & l'approvisionnement



A FAIRE

- ☒ Consulter le personnel de programmation au sujet de la quantité/poids et/ou volume des produits d'assistance devant être approvisionnés et délivrés
- ☒ Une enquête de marché est réalisée pour évaluer la possibilité d'un approvisionnement local
- ☒ Prendre en compte l'impact de l'approvisionnement international pour les marchés locaux
- ☒ Contacter les douanes pour identifier des options pour acheminer rapidement les produits humanitaires
- ☒ Vérifier s'il existe des restrictions d'importation pour les produits humanitaires (OGM, etc.)
- ☒ Evaluer les besoins en matière de transport et livraison
- ☒ Vérifier les normes internes et les exigences des bailleurs de fonds relatives à la logistique et approvisionnement
- ☒ Débuter le processus d'appel d'offres pour l'approvisionnement des denrées et la prestation de services aussi tôt que possible
- ☒ Documenter toutes les étapes du processus d'approvisionnement et sous-traitance

A NE PAS FAIRE

- ☒ Sélectionner des produits et prestataires de service seulement suivant le prix sans prendre en compte la qualité des produits et services, ni la capacité à les délivrer
- ☒ Signer un contrat sans demander à un avocat de le passer en revue

Formulaire d'évaluation

Pays :			
Nom :			
Poste :			
Date :			
Utilisation du manuel :	Quotidiennement/ hebdomadairement	Occasionnellement	Moins fréquemment
Votre évaluation du Manuel d'action humanitaire			
Chapitre	Page	Commentaire/Suggestion/Modification/Correction	
Chapitre	Annexe	Commentaire/Suggestion/Modification/Correction	
Commentaires généraux			
Recommandations pour l'amélioration de ce manuel			

Score des	chapitres : de 1 à 5 (1 = pas très utile; 5 = très utile) Veuillez ne donner un score qu'aux chapitres et annexes que vous avez utilisés !				
	1	2	3	4	5
Chapitre 1 : Politiques et principes					
Chapitre 2 : Evaluation des besoins					
Chapitre 3 : Développement de stratégie					
Chapitre 4 : Conception de projet					
Chapitre 5 : Ciblage					
Chapitre 6 : Suivi et évaluation					
Chapitre 7 : Rédaction de rapports					
Chapitre 8 : Stratégie de retrait					
Chapitre 9 : Gestion des informations et coordination					
Chapitre 10 : Communications					
Chapitre 11 : Plaidoyer					
Chapitre 12 : Logistique et approvisionnement					
Liens					

Œuvrer pour un monde plus juste.

Trócaire

Trócaire, Maynooth, Co. Kildare, Irlande
T: +353 (0)1 629 3333 Fa: +353 (0)1 629 0661
M: info@trocaire.org

www.trocaire.org