



Manuel de la boîte à outils de Caritas Internationalis

Comment utiliser les outils et les ressources
de Caritas Internationalis dans la réponse d'urgence

Version 2, Juin 2016

Sommaire

Introduction

Acronymes

Aperçu de la Boîte à outils de CI pour la réponse d'urgence

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

- 1.1 Identifier les risques
- 1.2 Auto-évaluer la capacité de réponse à l'urgence
- 1.3 Planifier et prendre les mesures pour se préparer à l'urgence
 - 1.3.1 Se familiariser avec les mécanismes de CI de coordination et d'appui en cas d'urgence
 - 1.3.2 Savoir comment se coordonner en tant que confédération CI mondiale
 - 1.3.3 Se familiariser avec Sphère et le Code de conduite
 - 1.3.4 Établir des systèmes organisationnels solides
 - 1.3.5 Tirer des leçons
 - 1.3.6 Repérer les indicateurs d'alerte précoce
 - 1.3.7 Organiser une simulation

2 Que faire quand l'urgence surgit

- 2.1 Communication avec Caritas Internationalis
 - 2.1.1 Les premières informations
 - 2.1.2 Contacter le département communication dans les premières 24–48 heures
 - 2.1.3 Rapport de la situation
- 2.2 Déterminer s'il s'agit d'une urgence
- 2.3 Déterminer si répondre et comment
 - 2.3.1 Planifier une évaluation des besoins
 - 2.3.2 Évaluation initiale rapide des besoins et évaluation rapide des besoins
 - 2.3.3 Analyse et documentation
 - 2.3.4 Évaluations sectorielles approfondies
 - 2.3.5 Analyse et documentation

3 Comment répondre à l'urgence

- 3.1 Le processus de lancement d'un Appel de réponse rapide

3	3.2	Le processus de lancement d'un appel d'urgence	21
4	3.3	Le processus de lancement d'un Appel de crise prolongée	22
	3.4	Le modèle de proposition d'appel	23
	3.5	Le modèle de cadre logique	24
5	3.6	Le modèle de diagramme de Gantt	25
	3.7	Le modèle de budget	25
	3.8	Activer un mécanisme d'appui mandaté par CI	26
6	4	Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis	28
6	4.1	Mises à jour	28
6	4.1.1	Promesses de dons et contributions	28
7	4.1.2	Affectation	29
7	4.1.3	Rapport de la situation	29
7	4.1.4	Médias	29
8	4.1.5	Rapport trimestriel et final	30
9	4.2	Révisions	30
10	4.2.1	Révisions du budget & de la proposition	30
10	4.2.2	Extension sans frais ajoutés	31
10	4.3	Gestion des ressources humaines	31
11	4.3.1	Gestion des ressources humaines dans le déploiement d'un Coordonnateur d'urgence de CI, de l'ERST, de la STEP, d'un PF et d'un Groupe de travail sectoriel	31
12	4.3.2	Gestion de la sécurité pour une ERST/STEP	32
12	4.4	Suivi par CI et par les OM de CI	32
14	4.4.1	Systèmes de suivi	32
14	4.4.2	Visites de suivi d'OM ou de CI	32
15	4.5	Coordination	33
15	4.5.1	Mécanismes de coordination de CI	33
16	4.5.2	Cartographie des interventions de Caritas	33
16	4.5.3	Coordination avec d'autres acteurs humanitaires	34
18	5	Comment clore un appel	36
18	5.1	Le rapport final	36
18	5.2	Le Cadre logique d'avancement	36
18	5.3	Le rapport financier	36
19	5.4	Comment se préparer à un audit	37
19	5.5	Directives pour l'utilisation d'un solde	37
20	5.6	Comment se préparer à une évaluation finale	38
21	5.7	Le processus de clôture d'un Appel	38
21	5.8	Recommandations concernant l'expérience acquise	38

Photo de couverture par Paul Jeffrey/Caritas

Introduction

Le but de ce manuel est de fournir des orientations pratiques simples sur l'utilisation de la Boîte à outils de CI pour la réponse d'urgence. Cette Boîte à outils comprend des ressources et des formats pour la préparation et la réponse aux urgences (évaluation des besoins, rapport de situation (sitrep), modèle de proposition, rapports, évaluation et audit). Ce manuel est fait pour aider les Caritas nationales ou le mécanisme d'appui de CI à utiliser efficacement ces outils. Il peut bien sûr être utilisé en temps d'urgence, mais devrait aussi l'être avant une urgence, afin de soutenir la préparation organisationnelle à la réponse.

Ce manuel expose les étapes à suivre pour se préparer au mieux à une urgence, et pour y répondre : comment communiquer avec CI, décider si répondre à l'urgence et comment le faire, décider si et comment développer un appel, et comment faire un rapport et clore le programme. Pour chacune des étapes, le manuel fournit des liens vers l'outil ou la ressource pertinents et la catégorie de la Boîte à outils sous laquelle elle figure en ligne.

L'Appel de réponse rapide, l'Appel d'urgence et l'Appel de crise prolongée sont des mécanismes de CI qui visent à garantir les fonds nécessaires à la mise en œuvre, au suivi et à la production de rapports sur les programmes de réponse d'urgence, selon les normes internationales. Ils sont lancés par CI sur requête et pour le compte de la Caritas nationale

du pays affecté par la catastrophe. La plupart des outils de CI (mais pas tous) présentés dans ce Manuel sont des outils pour un appel, mais ces derniers ne sont pas le seul moyen pour CI de soutenir une réponse d'urgence. Le chapitre 1, Que faire avant qu'une urgence se produise, explique les mécanismes d'appui et de coordination de CI qui sont disponibles et comment les activer.

Ce manuel n'est pas un guide ; il présuppose que des systèmes de gestion sont en place et que la structure bénéficie déjà d'une certaine expérience dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de programmes. Ce manuel devrait être utilisé conjointement aux Directives pour les urgences de CI, qui exposent les valeurs, principes et mécanismes d'appui pour la réponse d'urgence, et conjointement aussi aux Normes de gestion de CI.

Toutes les ressources nécessaires sont disponibles soit sur des sites externes, soit sur Caritas Baobab, la plate-forme interne de communications de la confédération. Pour y accéder, veuillez cliquer sur les liens hypertextes. Baobab est ouverte au personnel de toutes les organisations membres de Caritas. Un **indice des ressources** classées par catégorie est aussi disponible sur Baobab.

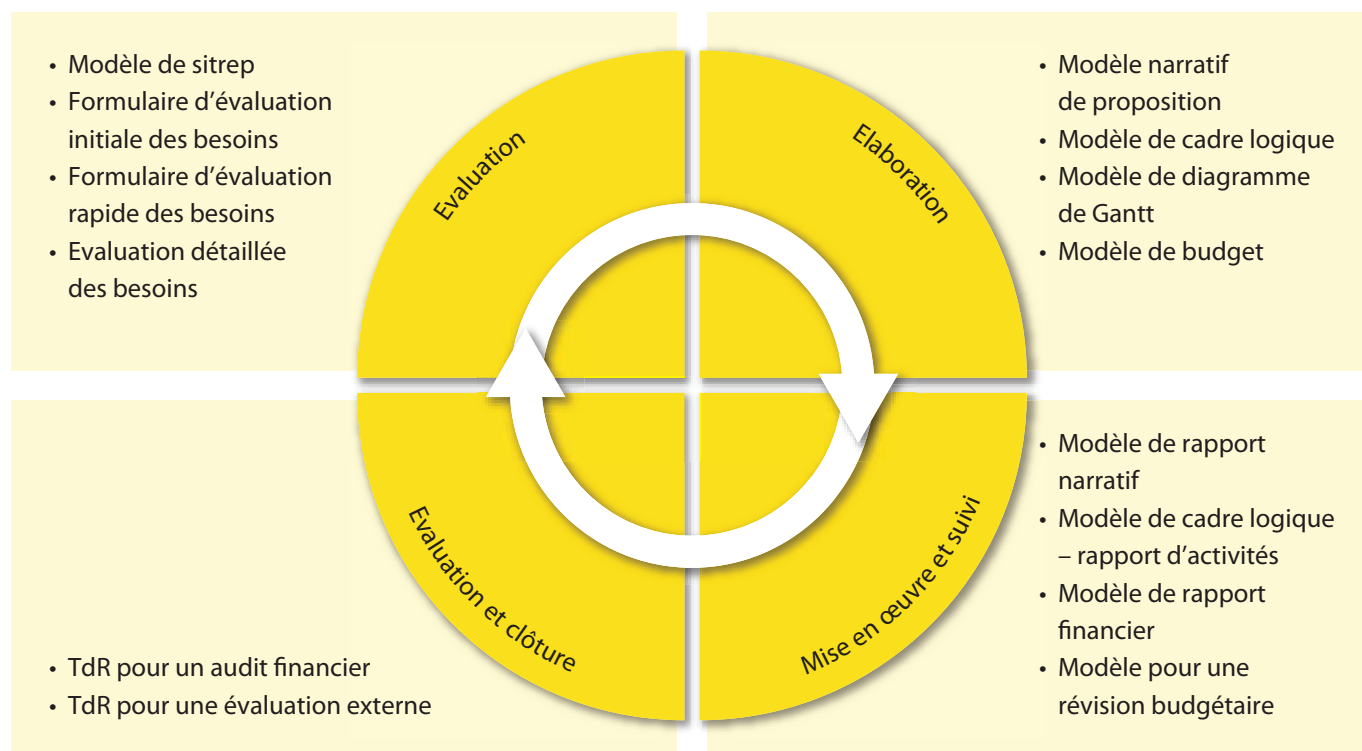
Pour vous y inscrire, veuillez suivre ce **lien** ou envoyer un courriel à **baobab@caritas.va**.

Acronymes

CI	Caritas Internationalis
OM de CI	Organisation membre de Caritas Internationalis
RRC	Réduction des risques de catastrophe
EA	Appel d'urgence
EN	Anglais
ERST	Équipe de soutien aux interventions d'urgence
ES	Espagnol
ETR	Évaluation en temps réel
FR	Français
PF	Partenaire facilitateur
RIE	Réseau international pour l'éducation
OM	Organisation membre
S&E	Suivi et évaluation
RR	Réponse rapide
PCA	Appel de crise prolongée
SG	Secrétariat général
SEEP	Éducation et promotion des petites entreprises
STEP	Équipe de solidarité pour un partenariat d'urgence
TdR	Termes de Référence

Aperçu de la Boîte à outils de CI pour la réponse d'urgence

Modèles d'évaluation & d'Appel d'urgence de CI et cycle du projet



1 Que faire avant qu'une urgence se produise

Résumé des étapes à franchir pour la préparation organisationnelle

- Identifier les risques
- Auto-évaluer la capacité de réponse aux urgences
- Planifier et prendre les mesures pour se préparer à l'urgence
 - Se familiariser avec les mécanismes de CI de coordination et de soutien en cas d'urgence
 - Développer une structure pour la collaboration
 - Se familiariser avec Sphère et avec le Code de conduite
 - Établir des systèmes organisationnels solides
 - Tirer des leçons
 - Repérer les alertes précoces
 - Organiser une simulation

Pour les Organisations membres de Caritas, il y a diverses façons de s'impliquer avant une urgence :

- **Mettre en œuvre des programmes de réduction, d'atténuation et de préparation aux risques :** programmes de plaidoyer basés dans la communauté ou nationaux pour réduire le risque d'une catastrophe, pour atténuer son impact ou pour y être prêts quand et si elle surviendra.
- **Préparation organisationnelle :** Les OM de Caritas peuvent se préparer à la réponse d'urgence, par exemple en identifiant les risques, en mettant en place les systèmes de gestion pour une réponse rapide, en formant le personnel et en suivant les indicateurs d'alerte précoce.

Ce manuel expose brièvement certaines des mesures pouvant être prises par les OM de CI pour améliorer leur **préparation organisationnelle** à une réponse d'urgence.

1.1 Identifier les risques

La plupart des organisations Caritas nationales disposent d'une bonne compréhension des risques de catastrophe dans leur pays. Il vaut la peine de se réunir en équipe pour partager et documenter ces connaissances. Un simple processus de récolte et d'analyse des données clés dans

chaque pays permet d'identifier les dangers, les capacités et les vulnérabilités. Les dangers peuvent être naturels ou d'origine humaine, se déclarer rapidement ou lentement, et peuvent comprendre le risque de conflit ou d'épidémie, ainsi que celui de catastrophe naturelle. Les capacités et les vulnérabilités peuvent être liées à la gouvernance, à la société civile, aux politiques et aux contextes juridiques, à l'accès et aux droits, ou aux biens. Les connaissances du personnel générées par les projets de développement en cours sur le genre, l'âge, les situations de handicap etc. peuvent être utilisées pour l'analyse des risques. La compréhension des risques locaux est une première étape dans l'organisation de la préparation à la réponse. Dans la Boîte à outils, les **ressources de préparation aux urgences** contiennent un modèle pour l'analyse des dangers, vulnérabilités et capacités.

1.2 Auto-évaluer la capacité de réponse à l'urgence

Connaître ses forces et ses faiblesses est important si l'on veut être préparés à la réponse d'urgence. Une évaluation de la capacité de réponse aux urgences est incluse dans les **ressources de préparation aux urgences** de ce manuel et il est recommandé aux OM Caritas de l'utiliser parallèlement au questionnaire d'auto-évaluation des Normes de gestion (sous **Principes et protocoles de CI**). À ce stade, il est aussi important de remplir ou de mettre à jour le modèle de liste

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

de contacts des OM de CI, dans les **ressources de communication**, afin de connaître et d'être en contact avec toutes les OM de CI présentes dans le pays.

1.3 Planifier et prendre les mesures pour se préparer à l'urgence

L'évaluation des risques et celle de la capacité de réponse aux urgences devraient être utilisées pour développer un plan d'amélioration de la préparation aux urgences. Les meilleurs plans sont ceux qui sont réalistes et faisables : mieux vaut identifier une action prioritaire et la mettre en œuvre que d'avoir un plan élaboré jamais mis en œuvre. Le plan devrait contenir le nom de la personne responsable de chaque action et son calendrier de réalisation, et les responsables devraient toujours se réserver un temps à part pour soutenir et suivre l'avancement. Ci-dessous, certaines actions importantes pour la préparation sont exposées :

1.3.1 Se familiariser avec les mécanismes de CI de coordination et d'appui en cas d'urgence

La confédération Caritas dispose d'un certain nombre de structures et mécanismes d'appui à la réponse de l'Église locale et des Caritas nationale et diocésaines dans le pays touché par une catastrophe. Il peut être fait appel à différentes structures et mécanismes suivant le contexte et les besoins, le but général étant de maximiser la réponse d'urgence de l'Église catholique. Pour être préparé à une urgence, il faut être familier avec ces mécanismes. Ils sont exposés brièvement ci-dessous, et sont décrits en détail dans les directives de CI pour les urgences, dans la Boîte à outils, sous **Principes et protocoles de CI**.

La préparation organisationnelle à la réponse d'urgence demande une certaine familiarité avec ces mécanismes et avec les documents clés de CI qui établissent les rôles et responsabilités dans la réponse d'urgence. Le protocole de CI pour la coordination dans la réponse d'urgence (sous **Principes et protocoles de CI** dans la Boîte à outils) décrit les actions requises de la part de la Caritas nationale, des OM de CI, du Secrétariat Général et des Régions. Les Directives de CI pour les urgences exposent les **mécanismes d'appui de CI** et leurs fonctions, qui peuvent se résumer comme suit :

- **Coordonnateur de CI.** Le coordonnateur des urgences de CI est prêt à être rapidement déployé en cas d'urgence majeure, pour aider la Caritas nationale à coordonner une réponse de plusieurs OM de CI. Le coordonnateur de CI est extrait du pool de coordonnateurs d'urgence de CI, un groupe présélectionné de coordonnateurs de la réponse d'urgence expérimentés dans la confédération CI, qui s'engagent à respecter les principes de CI pour une réponse humanitaire coordonnée et basée sur le partenariat. Le protocole pour le pool de coordonnateurs et les termes de référence pour les coordonnateurs d'urgence de CI sont dans la Boîte à outils, sous **Principes et protocoles de CI**.
- **Groupe de travail sectoriel de CI.** Les groupes de travail sectoriel de CI ont pour but d'améliorer les standards du travail d'urgence de CI dans certains secteurs, à travers le renforcement des capacités et en augmentant la rapidité du déploiement de personnel expérimenté. Chaque groupe de travail pourra compter jusqu'à quinze membres du personnel de CI jouissant d'une expérience pertinente et prêts à être déployés jusqu'à 8 semaines par an. Le groupe de travail contribue au développement de compétences professionnelles et à une compréhension partagée du secteur au sein de la confédération. Le groupe de travail répond aux requêtes de soutien technique d'une Caritas nationale. Le protocole pour les groupes de travail sectoriel et les termes de référence pour le président du groupe de travail sectoriel sont disponibles dans la boîte à outils, sous **Principes et protocoles de CI**.
- **Équipe de soutien aux interventions d'urgence (ERST).** L'ERST est une équipe opérationnelle sur le court terme, qui répond durant les 6–8 premières semaines d'une urgence majeure. Elle doit rendre compte au Secrétaire Général de CI et est gérée par ce dernier. La fonction primaire de l'ERST, conjointement à la Caritas nationale concernée, est d'établir les moyens les plus efficaces et immédiats de fournir une aide pour réduire les souffrances et les pertes de vies. Typiquement, les tâches de l'ERST comprennent le soutien à la Caritas nationale dans le domaine de la coordination, de l'évaluation rapide, et de l'élaboration, de la mise en œuvre et de la réalisation de rapports sur la réponse immédiate. En consultation et en

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

accord avec la hiérarchie ecclésiastique locale et la Caritas nationale du pays affecté, CI peut mandater une ERST durant la phase initiale de toute urgence majeure.

- **Partenaire(s) facilitateur(s).** Le rôle des Partenaires facilitateurs est d'assister et de soutenir la Caritas nationale afin de maximiser l'efficacité des efforts combinés des OM de Caritas en cas d'urgence majeure. Le partenaire facilitateur soutient la qualité, la gestion, la mise en œuvre, le suivi et la réalisation de rapports sur les différentes phases de réponse de la confédération. C'est un mécanisme qui peut se substituer à l'ERST, ou encore servir comme mécanisme de suivi après une ERST.
- **Équipe de solidarité pour un partenariat d'urgence (STEP).** La STEP est une équipe opérationnelle de la confédération – le plus souvent une équipe d'experts en gestion et/ou en technique – qui peut être nommée pour prendre le relai d'une ERST. La STEP est une option dans le cas où la Caritas nationale a besoin d'une équipe de soutien technique et/ou opérationnel sur une plus longue période, afin de mettre en œuvre et de produire ses rapports sur le programme de réponse d'urgence suivant les normes humanitaires internationales. Idéalement, pour garantir la continuité, les membres de la STEP devraient arriver dans le pays affecté avant le départ de l'ERST.
- **Groupe de travail du pays.** Le groupe de travail du pays rassemble les OM de CI, dans le pays et hors du pays, les coordinateurs régionaux et, si la situation l'exige, les autres organisations ayant une relation spéciale avec la Caritas nationale. Le groupe de travail du pays est une structure de soutien dans laquelle les partenaires intéressés peuvent se réunir de façon régulière et fournir une assistance en entreprenant diverses tâches spécifiques. Il se peut que la Caritas nationale soit en mesure de gérer les catastrophes, mais veuille quand même mettre sur pied un groupe de travail du pays, parce qu'il apporte un plus en termes de coordination et de délégation des responsabilités. Le groupe de travail du pays est mis en place par la Caritas nationale et activé à travers le soutien de CI et des OM de CI intéressées (par exemple, CI décide des critères d'appartenance). Un exemple de termes de référence

pour un Groupe de travail du pays est fourni sous

Mécanismes d'appui de CI.

- **Forum du pays.** Le forum du pays réunit les Caritas nationales et les OM de CI présentes dans le pays et intéressées à venir en aide à la réponse d'urgence. Même si d'autres OM de CI peuvent y participer durant leur visite sur le terrain, le but principal du forum du pays est de fournir une plate-forme pour la coordination et le partage d'information entre les Membres présents dans le pays. Le forum du pays devrait se réunir au moins une fois par mois. Des directives pour les forums de pays sont fournies sous **Mécanismes d'appui de CI.**
- **Réunions de partenaires.** La réunion de partenaires est mise en place par la Caritas nationale, par CI ou par un coordinateur régional en coordination avec la Caritas nationale et vise à réunir régulièrement toutes les parties intéressées (OM de CI dans le pays, OM de CI donatrices, coordinateurs régionaux, autres donateurs), afin de disposer d'une plateforme d'échange d'informations sur la réponse d'urgence.

Toutes ces structures sont détaillées dans les Directives de CI pour les urgences. Elles reposent sur le Code de conduite de CI, le Code d'éthique de CI et les Principes de partenariat de CI, qui ont été approuvés par le Conseil représentatif de Caritas Internationalis le 18 mai 2014. Ces documents, associés aux Normes de gestion, fournissent une description des valeurs et principes guidant leur travail au sein de la confédération Caritas et ont été approuvés par toutes les Organisations membres de Caritas. Le protocole de CI pour la coordination dans la réponse d'urgence expose les actions requises de la part de chaque groupe d'acteurs de CI dans une crise de grande échelle. Ces documents fondamentaux se trouvent dans la Boîte à outils, sous **Principes et protocoles de CI.**

1.3.2 Savoir comment se coordonner en tant que confédération CI mondiale

Pour que l'organisation soit préparée à une réponse d'urgence, il est important de comprendre comment CI opère en tant que confédération dans une urgence de grande

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

échelle. Une confédération mondiale qui regroupe des organisations autonomes ayant toutes un mandat pour la réponse humanitaire y trouve à la fois des avantages et des inconvénients. Le protocole de CI pour la coordination dans la réponse d'urgence est un document clé qui mandate toutes les OM de CI à prendre les « mesures requises » afin de garantir une réponse coordonnée. Ce protocole est accompagné d'une check-list et d'un organigramme, qui aident chaque acteur à suivre une liste d'actions à entreprendre à chaque étape de la réponse. Parmi les exemples d'actions requises, il y a l'organisation ou la participation aux réunions de coordination de CI ou des clusters, la décision quant à l'activation d'un mécanisme d'appui, la rédaction et la diffusion des « sitrep » et la cartographie des projets, la planification des visites, la planification des évaluations des besoins, le développement de partenariats, le lancement des appels, la demande de soutien technique, et l'adhésion aux normes internationales.

Le temps avant une urgence est très important pour établir les relations qui seront les plus appropriées et efficaces en cas de réponse de grande échelle. Un module de formation de CI à la coordination, au partenariat et aux rôles et responsabilités dans les urgences de grande échelle est disponible dans la Boîte à outils, sous **Ressources de préparation aux urgences**. Cette formation est dessinée comme un atelier d'une journée auquel participeront tous les acteurs de Caritas, de l'Église et autres, ce qui inclut les congrégations et les OM de CI présentes sur place et qui ont un rôle dans la réponse d'urgence. Le but de cette formation est d'améliorer la compréhension des acteurs de Caritas et de l'Église dans les pays sujets aux catastrophes concernant la coordination, le partenariat et les rôles et responsabilités dans les urgences de grande ampleur. D'importantes questions peuvent trouver réponse, telles que quel mécanisme d'appui peut être utilisé, qui communiquera avec les médias et comment gérer l'argent.

Certaines des structures de coordination, telles que le Forum pays, peuvent être activées en-dehors d'une urgence, afin de stimuler les relations et l'esprit de collaboration en tant que confédération, pour que cela soit déjà en place si une catastrophe arrive. Les relations avec les acteurs

gouvernementaux, l'ONU et les ONGI peuvent elles aussi être alimentées avant une catastrophe. Les noms, coordonnées de contact et mandats organisationnels devraient être bien enregistrés et maintenus à jour.

1.3.3 Se familiariser avec Sphère et le Code de conduite

Le personnel des OM de CI devrait se familiariser avec les principes humanitaires et les normes minimales Sphère, afin de les mettre en pratique en cas d'urgence. CI est signataire du Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et de Croissant-Rouge et les ONG dans le secours d'urgence et prend aussi part au projet Sphère. (Le Code de conduite et le Manuel Sphère se trouvent dans la Boîte à outils, sous **Code de conduite et normes minimales humanitaires**).

- **Code de conduite pour le mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et les ONG dans le secours d'urgence.** Ce Code de conduite expose dix points de principe auxquels tous les acteurs humanitaires devraient adhérer dans leur travail de réponse aux catastrophes.
- **Le Manuel Sphère** présente les principes communs et les normes minimales universelles pour fournir une réponse humanitaire de qualité. La charte humanitaire place le droit des populations touchées par une catastrophe ou une crise soudaine à une vie digne, à la protection et à l'assistance au centre de l'action humanitaire ; les normes essentielles promeuvent la participation active des populations touchées, ainsi que des autorités locales et nationales, alors que les chapitres techniques fournissent des normes minimales pour la distribution d'eau, les systèmes sanitaires et la promotion de l'hygiène ; la sécurité alimentaire et la nutrition ; l'abri, l'établissement et les articles non-alimentaires ; et l'action sanitaire. Le Manuel Sphère de 2011 est disponible sous **Code de conduite et normes minimales humanitaires** et se trouve en ligne sous : www.sphereproject.org.
- **Autres normes humanitaires mondiales** : en plus de Sphère, il y a des normes minimales pour :

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

- L'éducation en cas d'urgence (voir les Normes minimales pour l'éducation du Réseau international pour l'éducation en cas d'urgence) ;
- Le bétail en cas d'urgence (Directives et normes pour le bétail en cas d'urgence) ;
- Le rétablissement économique (Les Normes minimales du Réseau éducation et promotion des petites entreprises (SEEP) pour le rétablissement économique après une crise) ;
- La protection de l'enfant (Normes minimales pour la protection de l'enfant dans l'action humanitaire) ;
- Les exigences minimales pour l'analyse des marchés en cas d'urgence (CaLP) ;
- Les normes minimales pour l'inclusion des personnes âgées et handicapées dans l'action humanitaire ;
- Les normes minimales pour la prévention et la réponse à la violence basée sur le genre.

Tout cela est disponible sous **Code de conduite et normes minimales humanitaires**.

1.3.4 Établir des systèmes organisationnels solides

La mise en œuvre des Normes de gestion de CI (sous **Principes et protocoles de CI**) renforce la capacité d'une OM dans la réponse d'urgence. La Boîte à outils fournit aussi des ressources de soutien aux systèmes logistiques, d'approvisionnement et de stockage, qui devraient être mis en place avant toute urgence. Il se peut qu'une urgence contraigne une OM de CI à acheter des articles de secours, organiser leur transport et leur stockage, tout cela sous l'énorme pression d'être aussi rapides que possible. Des ressources sont disponibles dans la Boîte à outils, sous **Formulaires et modèles d'achat de la Confédération, Formulaires et modèles de logistique de la Confédération, et Formulaires et modèles de stockage de la Confédération**. Une ONG appelée MANGO est spécialisée dans le soutien à la gestion financière des ONG, et son guide de gestion financière est disponible en ligne sous : www.mango.org.uk/guide.

Beaucoup de catastrophes ou crises se produisent dans des situations de fragilité et de conflit, et la sécurité du personnel

est une condition préalable pour toute action. Des exemples d'évaluation de la sécurité et des modèles de briefing, de politiques et directives sécuritaires et un plan de sécurité d'urgence sont disponibles sous **Ressources de sécurité**.

1.3.5 Tirer des leçons

La réponse d'urgence est aussi une occasion d'apprentissage. Le personnel répond au mieux de ses capacités, dans des circonstances difficiles, aux défis auxquels il est confronté. Il est important de tirer les leçons de cette expérience et de les appliquer dans l'urgence suivante. Une activité de préparation utile est de (re)lire les rapports d'évaluation, de prendre note des recommandations de ces rapports, et d'agir afin de mettre en œuvre ces recommandations. Par exemple, une remarque qui souligne un recrutement trop lent pourrait mener à la décision de développer des profils de poste prêts à être utilisés pour une recherche rapide de candidats en cas d'urgence.

1.3.6 Repérer les indicateurs d'alerte précoce

En fonction des dangers identifiés dans l'évaluation des risques, il peut être utile de repérer précocement les informations d'alerte recueillies et publiées par les agences spécialistes, que ce soit météorologiques (pour les typhons, inondations, etc.) ou pour la sécurité alimentaire (pour la famine ou les récoltes insuffisantes). Voici certaines ressources utiles :

- **www.gdacs.org** Le Système mondial d'alerte et de coordination en cas de catastrophe est un cadre de coopération entre les Nations Unies, la Commission européenne et les gestionnaires de catastrophes du monde entier pour améliorer les alertes, l'échange d'information et la coordination dans la première phase suivant de grandes catastrophes subites.
- **www.fews.net** Le Réseau du système d'alerte précoce en cas de famine comporte des analystes dans plus de 35 pays ; il recueille des indices de la situation actuelle de la sécurité alimentaire, s'inspirant d'un panel de sources, dont les agences scientifiques US, les ministères nationaux

1 Que faire avant qu'une urgence se produise

du commerce et de l'agriculture, les organisations internationales et les ONG pour développer des scénarios, faire des prévisions et classer la gravité des crises.














- **www.reliefweb.int** En tant que service du Bureau pour la coordination de l'aide humanitaire des Nations Unies, ReliefWeb fournit des mises à jour, des analyses, des cartes et des données sur les crises provenant de plus de 4000 sources d'information du monde entier.

1.3.7 Organiser une simulation

Une fois que certaines étapes ont été franchies dans la préparation aux urgences, une simulation peut aider le personnel à mettre ses connaissances en pratique, et à

apprendre des erreurs faites durant la simulation. Il est recommandé de réunir les OM de CI avec les représentants de l'Église et des Caritas diocésaines pour une simulation qui mette en pratique les rôles et responsabilités de l'ensemble des parties prenantes de la confédération Caritas. Les **ressources de préparation aux urgences** contiennent un exemple de simulation en salle pouvant être adapté à vos besoins. Cet exemple se fait sans voyage sur place et ne nécessite qu'une demi-journée d'investissement. Mieux vaut simuler le scénario le plus probable auquel vous pourriez être confrontés, en annonçant simplement ce qui s'est produit et en assignant les tâches aux participants. Il est important d'avoir un bon facilitateur et de savoir quels messages clés vous souhaitez communiquer aux participants à travers la simulation.

Liens vers les ressources, organisées par catégorie, citées dans cette section :

-  Appel de CI. Modèles de base et annexes EN  FR  ES
-  Principes et protocoles de CI
-  Mécanismes d'appui de CI
-  Ressources de communication
-  Formulaire et modèles de logistique de la Confédération
-  Formulaire et modèles d'achat de la Confédération
-  Formulaire et modèles de stockage de la Confédération
-  Manuel de la chaîne d'approvisionnement de la Confédération
-  Ressources de préparation aux urgences
-  Code de conduite et normes minimales humanitaires
-  Ressources de sécurité

2 Que faire quand l'urgence surgit

Résumé des étapes à franchir lors d'une urgence

- Communiquer avec Caritas Internationalis
 - Envoyer les premières informations
 - Envoyer les rapports de la situation
- Établir s'il s'agit d'une urgence
- Établir si et comment répondre
 - Mener une évaluation initiale rapide et une évaluation rapide des besoins
 - Mener une évaluation sectorielle approfondie

2.1 Communication avec Caritas Internationalis

Table : Principales responsabilités de communication pour la Caritas nationale et pour le Secrétariat Général de CI

Caritas nationale	Secrétariat Général de CI	
	Département communication	Département humanitaire
<ul style="list-style-type: none">• Envoyer les premières informations aux Départements humanitaire et communication de Caritas Internationalis, insérer des photos et des comptes-rendus des besoins et des actions de Caritas au niveau local.	<ul style="list-style-type: none">• Produire un communiqué de presse dans les premières 24 heures.• Partager le matériel de communication sur des plateformes digitales internes (p. ex Baobab) et externes.	<ul style="list-style-type: none">• Faire parvenir aux OM de CI les premières informations.• Organiser une conférence téléphonique avec les OM de CI. Si les informations sont suffisantes, décider, en consultation avec la Caritas nationale, d'activer ou non une réponse de la confédération.
<ul style="list-style-type: none">• Envoyer un rapport de communication.• Mettre à jour et envoyer la liste de contacts des OM de CI.• S'accorder sur un référent pour les communications. Rendre un membre de l'équipe de direction disponible pour les interviews.• Contacter des journalistes locaux et internationaux sur place. S'impliquer dans les réseaux sociaux.	<ul style="list-style-type: none">• Contacter les médias internationaux.• Décider d'envoyer un communicateur de CI ou de nommer un référent pour la communication.	<ul style="list-style-type: none">• Préparer une réponse de la confédération, le cas échéant.

2 Que faire quand l'urgence surgit

Caritas nationale	Secrétariat Général de CI	
	Département communication	Département humanitaire
<ul style="list-style-type: none"> • S'accorder sur une stratégie de communication avec le Département communication de CI. • S'accorder sur les principaux points du message. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trouver quelle OM est prête à envoyer un chargé de communication. • Partager les principaux messages. Partager les actions planifiées avec les OM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler avec les délégués de CI à Genève et New York pour veiller à ce que les messages atteignent aussi l'ONU.
<ul style="list-style-type: none"> • Planifier et mener une évaluation initiale rapide des besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un suivi du communiqué de presse, des études de cas, des photos et des vidéos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire circuler le sitrep au sein de la confédération.
<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que le référent pour la communication prend part à l'évaluation et inclure des photos et des études de cas. • Résumer les conclusions dans un sitrep et l'envoyer à CI. • Documenter brièvement les conclusions et les faire parvenir aux parties prenantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des outils pour les médias sociaux. • Se coordonner avec l'organisation Caritas nationale locale et avec les chargés de communication en visite. • Faire circuler le matériel de communication. Faire un suivi de l'implication des médias. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Envoyer quotidiennement un sitrep. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire un suivi du communiqué de presse, des études de cas, des photos et des vidéos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire circuler le sitrep au sein de la confédération.
<ul style="list-style-type: none"> • Mener une évaluation initiale rapide des besoins. • Résumer les conclusions dans un sitrep et l'envoyer à CI. • Documenter brièvement les conclusions et les faire parvenir aux parties prenantes. 		<ul style="list-style-type: none"> • Faire circuler le rapport de l'évaluation et les sitreps au sein de la confédération.
<ul style="list-style-type: none"> • En phase de croissance des programmes, travailler avec le Secrétariat Général pour s'assurer que les chargés de communication ont accès aux données des activités de secours et à la production de matériel de communication. 	<ul style="list-style-type: none"> • Établir la liaison avec la Caritas nationale et les OM de CI pour s'assurer que les besoins en communication sont couverts. • Préparer des infographies sur l'impact de Caritas. 	

2 Que faire quand l'urgence surgit

Caritas nationale	Secrétariat Général de CI	
	Département communication	Département humanitaire
<ul style="list-style-type: none">• Accueillir les chargés de communication de CI et de l'OM, les éventuels journalistes et VIP.	<ul style="list-style-type: none">• Fournir un soutien à la coordination, p. ex. contacter des photographes selon les besoins et faire de la publicité lors des visites de VIP.	

2.1.1 Les premières informations

Quand une Caritas nationale se trouve face à une crise majeure, il est important d'établir un contact avec le Secrétariat Général de CI immédiatement, avant même d'entreprendre une évaluation. À ce stade, l'information est souvent faible et parfois contradictoire, mais les faits importants et les indications précoces sur l'impact de la catastrophe tel que reportés par les médias, l'ONU, d'autres ONG, et par les diocèses et paroisses touchés devraient être communiqués à CI immédiatement. Le partage à temps de l'information est tout aussi important pour les catastrophes ou crises progressant lentement, qui requièrent des mises à jour régulières sur la situation et un suivi attentif des indicateurs clés afin de déterminer s'il s'agit d'une urgence.

Les premières informations permettront au Secrétariat Général de CI et aux autres OM de CI de commencer à se préparer, au cas où une réponse de la confédération serait nécessaire. Si des représentants de CI et des membres de l'équipe ERST doivent arriver dans le pays aussi vite que possible, il est impératif que le Secrétariat Général de CI soit alerté immédiatement quand une catastrophe se produit.

Ces informations peuvent être communiquées par téléphone ou par courriel – l'objectif étant de les faire parvenir le plus vite possible.

2.1.2 Contacter le département communication dans les premières 24–48 heures

La Caritas nationale doit rapidement donner suite à ce premier bulletin d'information en contactant le département

La liste qui suit est une liste de contrôle du type d'informations que le Secrétariat général et les OM de Caritas vont utiliser pour générer une couverture médiatique de l'urgence et de la réponse de Caritas :

- 1 Données actualisées sur les personnes touchées (qui et où)
- 2 Faits essentiels sur la réponse de la Confédération Caritas
- 3 Noms et coordonnées de personnes sur le terrain pour des entrevues avec les médias
- 4 Noms des personnes sur le terrain actifs dans les médias sociaux
- 5 Statistiques clés sur le pays et l'église nationale, et sur l'engagement de cette dernière dans la réponse humanitaire ou de plaidoyer
- 6 Message conjoint de plaidoyer
- 7 Points de discussion pour les entrevues avec les journalistes offrant trois messages clé
- 8 Photos avec légendes
- 9 Citations de personnes touchées et du personnel ou bénévoles de Caritas
- 10 Vidéo clips, provenant de téléphones mobiles ou d'autres

2 Que faire quand l'urgence surgit

communication du Secrétariat Général de CI. Le département communication a besoin du nom et des coordonnées du référent à contacter pour toute question relatives à la communication – photos et autres mises à jour – pouvant parvenir à la confédération et parvenir au domaine public (voir la liste de contrôle ci-dessous). Si le Secrétariat de CI est informé d'une catastrophe ou d'une crise par les médias ou par le biais d'autres sources en premier lieu, le département communication du Secrétariat Général contactera alors l'organisation Caritas nationale ou le personnel le plus proche de l'urgence pour savoir ce qui peut être communiqué.

En collaboration avec la Caritas nationale, Caritas Internationalis produit un communiqué de presse dans les 24 heures, traduit en anglais, français et espagnol. Ce communiqué de presse fournit les informations de base de la situation humanitaire, la réponse probable de Caritas, un éventuel message de plaidoyer, et les coordonnées d'un contact sur le terrain. C'est dans les premiers jours suivant une catastrophe à déclaration rapide que la demande médiatique est la plus importante, et le Secrétariat Général aidera la Caritas nationale à être en mesure de répondre aux besoins en matériel de communication. En fonction des capacités de communication de la Caritas nationale, de la demande médiatique en termes d'information ou du besoin de stimuler l'intérêt des médias, un communicateur de CI peut être mandaté pour soutenir la Caritas nationale, ou un point focal de communication peut être nommé parmi le personnel de l'ERST, du partenaire facilitateur ou d'une OM dans le pays. Les notes d'orientation de CI pour la communication, sous **Ressources de communication**, contiennent plus de détails sur le rôle du communicateur de CI et le rôle du Secrétariat Général. Dans les jours suivant la déclaration d'une urgence rapide, la Caritas nationale et le Département communication de CI s'accorderont sur une stratégie de communication pour la crise, qui comprendra la production de messages, la couverture, le budget et la coordination.

Dans les urgences à déclaration lente, la Caritas nationale devrait contacter le Secrétariat Général de CI aussitôt que possible avec des indicateurs d'avertissement clés. Le département humanitaire de CI décidera d'un échéancier pour les sitreps et les messages internes à la confédération.

Le département communication de CI travaillera avec la Caritas nationale à une stratégie de communication comprenant des messages, un échéancier, la production de matériel, l'implication des médias, et un soutien ultérieur à la communication s'étalant sur toute la durée de la crise. Le département communication de CI mobilisera les OM pour qu'elles effectuent de façon coordonnée des actions de communication efficaces.

2.1.3 Rapport de la situation

Après l'envoi des premières informations, la Caritas nationale devrait envoyer chaque jour un rapport de la situation, ou sitrep, au Secrétariat Général de CI. Il s'agit de brefs rapports communiquant l'évolution quotidienne de la situation. Les sitreps sont distribués par le Secrétariat Général à toutes les OM de CI. Le but est de permettre aux directeurs et aux responsables de programmes d'être informés des changements dans le contexte ou dans l'environnement de travail, de l'état d'avancement, et d'être au courant des changements de personnel, des messages de plaidoyer, ou de planifier des activités. Le modèle de sitrep se trouve sous **Ressources de communication**. Il est important qu'un membre du personnel soit responsable de la rédaction quotidienne du sitrep dès le début de la réponse.

2.2 Déterminer s'il s'agit d'une urgence

Comment déterminer s'il s'agit d'une urgence

Alors que les urgences majeures comportent sans doute aucun le besoin d'y répondre, pour les urgences moins importantes ou qui progressent plus lentement, le besoin peut être moins clair. Cela dépend non seulement du nombre de personnes affectées, mais aussi du degré de vulnérabilité de la population, et de la capacité de la communauté et du gouvernement à réagir.

CI définit une urgence majeure comme étant « une situation où les pertes de vies sont substantielles, la vulnérabilité est accrue, la souffrance et la détresse humaines sont grandes et où il y a des dégâts matériels à grande échelle, dont des dégâts à l'environnement. C'est une situation dans laquelle

2 Que faire quand l'urgence surgit

la population affectée, le gouvernement et la Caritas nationale ne peuvent pas agir seuls et ont besoin d'une aide extérieure. »

Une urgence à progression lente n'est pas soudaine, mais il se peut qu'elle dépasse la capacité de la communauté à réagir. Typiquement, la situation ne sera pas considérée comme une urgence si le nombre de personnes affectées est très petit (par exemple moins de 100 personnes), car la communauté et les acteurs locaux seront en mesure de mobiliser les ressources nécessaires à une réponse à petite échelle.

Étapes successives

S'il s'agit d'une urgence, la Caritas nationale devra contacter le département humanitaire du Secrétariat Général de CI et le Bureau régional de CI. Ensemble, ils devront décider d'activer ou non le protocole de CI pour la coordination dans la réponse d'urgence, et de déployer ou non un Coordonnateur de CI. (Voir Protocole et Termes de référence dans les **Principes et protocoles de CI**, dans la Boîte à outils).

La Caritas nationale devra aider les diocèses affectés à effectuer une évaluation des besoins. Si une aide supplémentaire est requise, des mécanismes d'appui de CI tels que l'ERST peuvent être activés, ou du personnel technique issus des groupes de travail sectoriel de CI peut être déployé (voir les Directives pour les urgences et les Tdr pour les Groupes de travail sectoriels sous **Principes et protocoles de CI**, dans la Boîte à outils).

2.3 Déterminer si répondre et comment

Il est nécessaire de mener une évaluation initiale rapide des besoins, afin de déterminer si et comment répondre. Il est essentiel que la population affectée par la catastrophe et les parties prenantes clés soient consultées et que leur apport aide à la conception du programme d'aide.

Compte tenu de l'instabilité des contextes d'urgence, il se peut que diverses étapes soient nécessaires pour l'évaluation. L'évaluation initiale rapide peut être menée dans les deux premiers jours ; la seconde évaluation rapide peut l'être durant la première semaine (ou les premières

semaines) ; et la troisième évaluation détaillée spécifique au secteur peut se faire dans le mois. Le but, la méthode et l'approche seront différents pour chaque évaluation, et sont expliqués plus en détail ci-dessous. Avant tout il faut considérer les éléments suivants pour toutes les évaluations des besoins en cas d'urgence :

- Les évaluations ont pour but d'avoir une bonne compréhension de l'impact de la catastrophe, des capacités locales de réagir, de la nature des vulnérabilités et de la réponse par d'autres acteurs.
- Les évaluations devraient se dérouler dans la zone la plus durement touchée, afin de comprendre le problème de façon globale.
- Les évaluations sont participatives et exigent de bonnes capacités d'écoute, de prise de notes et d'analyse.
- Les informations devraient être recueillies auprès des hommes, femmes, filles et garçons et auprès d'autres groupes vulnérables.
- Pour une plus grande efficacité, les évaluations peuvent être menées de façon collaborative, les organisations faisant équipe, en utilisant la même méthode et en partageant les conclusions.
- Les conclusions de l'évaluation devraient être transmises à toutes les parties prenantes, y compris les autorités locales et la population touchée, ou leurs représentants.
- Toutes les évaluations devraient être focalisées et limitées dans le temps : le processus est itératif, pas continu.

Le Manuel Sphère (voir **Code de conduite et normes minimales humanitaires**) contient des indicateurs clés, des actions clés et des notes d'orientation pour le standard essentiel sur les évaluations dans les urgences.

2.3.1 Planifier une évaluation des besoins

Voici une liste des étapes clés à suivre dans la planification d'une évaluation des besoins :

La Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité (qui sera incluse dans Sphère dès 2017) :

Engagement #1. Les communautés et les personnes affectées par une crise reçoivent une aide adaptée à leurs besoins.

Actions clés

- 1.1 Effectuer une analyse systématique, objective et continue du contexte et des parties prenantes.
- 1.2 Élaborer et mettre en œuvre des programmes adaptés sur la base d'une évaluation impartiale des besoins et des risques, et d'une compréhension de la vulnérabilité et des capacités des différents groupes.
- 1.3 Adapter les programmes aux besoins, capacités et contexte changeants.

- **Se coordonner.** Informer les autorités locales et nationales, les autres ONG et OM de Caritas qu'une évaluation va être menée. S'enquérir de la date à laquelle l'ONU prévoit de faire une évaluation initiale des besoins multi-groupes/sectorielle et se coordonner avec cette évaluation, soit en y prenant part, soit en utilisant ses conclusions.
- **Définir les objectifs de l'évaluation.** En utilisant les notes d'orientation de CI pour l'évaluation des besoins, sous **Ressources pour l'évaluation des besoins**, définir les objectifs de l'évaluation en se basant sur les décisions à prendre et l'information déjà à votre disposition.
- **Adapter le formulaire de CI pour l'évaluation initiale rapide/l'évaluation rapide des besoins.** Le formulaire de CI pour l'évaluation rapide des besoins, disponible sous **Ressources pour l'évaluation des besoins**, devrait être adapté pour chaque catastrophe, en fonction de votre besoin d'information. Décider à qui vous devez parler et quelles méthodes participatives sont les plus adaptées pour l'information que vous devez recueillir.
- **Former l'équipe d'évaluation.** Déterminer combien de personnes seront nécessaires et identifier le personnel compétent, ayant les connaissances et l'expérience. Garantir un bon équilibre de genre dans l'équipe, le manque de personnel féminin dans l'équipe d'évaluation peut limiter l'accès à des informations utiles, et prendre aussi en compte l'ethnicité des membres de l'équipe.
- **Orientation.** Réunir l'équipe pour l'orienter sur les données disponibles de la part de sources secondaires, les objectifs de l'évaluation, les lieux où se rendre, à qui parler et les méthodes à utiliser. Passer en revue les questions du formulaire d'évaluation et comment enregistrer les réponses sur ce dernier. L'orientation devrait aussi traiter de la demande de permission à interviewer des personnes, de considérations culturelles (comportement acceptable ou inacceptable), et de comment être un soutien face à la souffrance de la personne interviewée (voir le Guide de poche de premier soin psychologique, p. 53–55, sous **Ressources pour la programmation**).
- **Gérer la logistique et la sécurité.** Veiller à ce que toute la logistique nécessaire soit en place, y compris un hébergement approprié, la nourriture et l'eau, les transports, les autorisations de sécurité, les contacts d'urgence, etc. Veiller à ce que le plan d'évaluation prenne en compte les risques d'instabilité politique ou sociale, d'acteurs armés et de conflit, de mines antipersonnel et de munitions non-explosées (UXOs), de dangers naturels, de sécurité routière, d'agression/de vol armé, d'enlèvement ou tout autre risque à la sécurité.
- **Budget pour l'évaluation.** Estimer le coût de l'évaluation et veiller à ce que le personnel ait les ressources nécessaires. Garder trace des dépenses et se rappeler que si un Appel d'urgence a été lancé, les dépenses liées à l'évaluation des besoins peuvent être mises à la charge de l'appel, et sont éligibles dès la déclaration de l'urgence.

2.3.2 Évaluation initiale rapide des besoins et évaluation rapide des besoins

Vu le besoin de décider à temps de la programmation dans un environnement instable et en disposant d'informations incomplètes, les évaluations d'urgence sont itératives : dans la plupart des cas, deux ou trois étapes d'évaluation peuvent suffire, mais il en faut parfois bien plus, si la situation ne cesse d'évoluer.

Le processus d'évaluation par étape exposé ci-dessous est particulièrement adapté en cas de catastrophes naturelles soudaines. Il peut être adapté pour les catastrophes à progression lente ou les urgences humanitaires complexes.

La **première étape** sert à décider si oui ou non une réponse est requise. Elle détermine aussi où mener l'évaluation initiale sur le terrain. La première étape démarre immédiatement et utilise le formulaire d'évaluation initiale rapide de CI, disponible sous **Ressources pour l'évaluation des besoins**. L'évaluation repose sur des sources secondaires, des appels téléphoniques aux partenaires Caritas locaux et à d'autres parties prenantes pour confirmer les informations des médias ou du gouvernement, et si possible une rapide visite sur le terrain pour confirmer ce que vous entendez. Le formulaire de CI vous guide pour découvrir et enregistrer le nombre de personnes affectées, les zones les plus touchées, les mouvements de populations, l'accès, la sécurité et autres. Les conclusions sont diffusées dans un rapport de la situation transmis à CI (voir le modèle de sitrep de CI sous **Ressources de communication**), que le Secrétariat général poste sur Baobab pour toute la confédération.

La **deuxième étape d'évaluation** recueille des données primaires en ayant recours au formulaire de CI pour l'évaluation rapide de besoins, disponible sous **Ressources pour l'évaluation des besoins**. Le but est d'identifier les besoins prioritaires et de décider où travailler, que faire et qui servir. Le formulaire de CI pour l'évaluation rapide des besoins est un modèle de collecte de l'information auprès d'une communauté sur le type et l'échelle des dégâts, les stratégies de survie et les défis à affronter, et les conditions liées à l'hébergement, à la nourriture, à l'eau, aux systèmes sanitaires, à la protection et à l'emploi.

Le formulaire d'évaluation devrait être adapté dès qu'un nouveau besoin d'information surgit. Par exemple, s'il devient clair que l'hébergement est une priorité, des questions d'évaluation peuvent être ajoutées sur le lieu, le matériel de construction et les coutumes de la population, etc. L'information peut être recueillie à travers des entrevues ouvertes auprès d'informateurs clés et de personnes touchées, l'observation directe, les méthodes participatives telles que les promenades d'étude et les groupes de discussion à thème, et le passage en revue des sources secondaires (p. ex. les données du gouvernement local). Les conclusions seront incluses dans un sitrep que le Secrétariat général fera circuler aux membres de la confédération et le rapport d'évaluation devrait être joint à la proposition de réponse rapide ou d'appel d'urgence.

2.3.3 Analyse et documentation

L'information issue de l'évaluation devrait être analysée quotidiennement par l'équipe d'évaluation, les conclusions clés étant communiquées aux directeurs pour contribuer à la prise de décision en temps opportun. Une analyse complète des résultats, impliquant toutes les équipes d'évaluation, y compris le personnel des partenaires, devrait être organisée une fois l'évaluation complétée, pour aider à l'élaboration de la première phase de réponse. L'analyse devrait comparer les lieux et les groupes vulnérables, et devrait identifier les capacités locales, les autres acteurs et les priorités pour l'aide. Il n'est pas utile de quantifier l'information, par exemple, en compilant les réponses pour avoir des pourcentages. Le but est d'identifier les conclusions clés par secteur, par lieu et par groupe vulnérable.

Un rapport très succinct (sous forme de liste) reprenant les principales conclusions devrait être élaboré et partagé avec les partenaires, les communautés où l'information a été recueillie, le gouvernement local, et les autres agences répondant. Les conclusions clés devraient être incluses dans un sitrep que le Secrétariat Général fera circuler aux membres de la confédération.

2.3.4 Évaluations sectorielles approfondies

Des évaluations sectorielles approfondies peuvent être requises pour appuyer l'élaboration stratégique de la réponse

2 Que faire quand l'urgence surgit

immédiate, pour une compréhension plus approfondie d'un secteur, ou pour déclencher des décisions sur les phases successives d'intervention.

Un exemple d'évaluation approfondie sur les abris se trouve sous **Ressources pour l'évaluation des besoins** et il y a aussi des listes de vérification à la fin de chaque chapitre du Manuel Sphère. Ces dernières devraient être adaptées en fonction de votre besoin d'information. L'évaluation devrait viser à identifier les ressources disponibles et les solutions locales appropriées pour répondre aux besoins prioritaires. Se concentrer seulement sur l'information utile en vue de la prise de décision, telle que les critères de ciblage, les stratégies de mise en œuvre, la protection, et comment communiquer avec les communautés et établir un mécanisme de gestion des plaintes.

L'évaluation approfondie peut prendre place parallèlement aux activités de secours, et devrait être menée par une équipe qui comprend des experts du secteur et des généralistes ou des travailleurs sociaux. Le genre des équipes d'évaluation devraient être équilibrés, et comprendre des membres parlant la langue locale. Les membres de l'équipe devraient avoir une expérience dans l'utilisation de méthodes participatives telles que les groupes de discussion à thème, les entrevues d'informateurs clés, la cartographie participative, les calendriers saisonniers, etc.

Il est important de bien cibler le lieu où se déroule le l'évaluation et le nombre de villages. Nul besoin qu'elle soit extensive, mais elle doit fournir des conclusions qui permettent (de supporter/d'appuyer) la prise de décision. La sélection des villages devrait être stratégique, pour représenter la diversité de la population cible et pour

atteindre les zones où les besoins sont les plus importants. La triangulation des sources de données améliore la validité des conclusions, par exemple, le fait de comparer les réponses venant de deux ou trois groupes ou de deux ou trois emplacements peut permettre de s'assurer de la fiabilité d'une conclusion.





Les notes d'orientation de CI pour l'évaluation des besoins, sous **Ressources pour l'évaluation des besoins** exposent des conseils pratiques sur comment planifier et conduire les diverses étapes de l'évaluation. Le Manuel Sphère et d'autres normes humanitaires (voir **Code de conduite et normes minimales humanitaires**) fournissent des listes de contrôle à la fin de chaque chapitre technique, qui peuvent être adaptées pour des évaluations sectorielles approfondies.

2.3.5 Analyse et documentation

Tout comme pour l'analyse des évaluations initiales et rapides, les informations de l'évaluation devraient être compilées et discutées quotidiennement au sein de l'équipe d'évaluation. Une analyse conjointe des résultats par tous les membres de l'équipe d'évaluation devrait être organisée au retour du terrain de tous les membres.

Un résumé des conclusions devrait être élaboré en détaillant les méthodes utilisées. Réaliser un rapport bref (sous forme de liste) et facile à utiliser pour les personnes en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme. Résumer les conclusions clés dans le sitrep et l'envoyer à CI qui le fera circuler au sein de la confédération. Le cas échéant, partager les résultats avec les partenaires, les communautés où les données ont été recueillies, le gouvernement local et les agences de l'ONU.

Liens vers les ressources, organisées par catégorie, citées dans cette section :

-  Ressources de communication
-  Code de conduite et normes minimales humanitaires
-  Ressources pour la programmation
-  Ressources pour l'évaluation des besoins

3 Comment répondre à l'urgence

Résumé des étapes à franchir pour répondre à une urgence par un mécanisme de réponse de CI

- Lancer un appel (Réponse rapide, Appel d'urgence, Appel de crise prolongée)
- Activer un mécanisme d'appui de CI

L'évaluation et l'analyse appuient l'élaboration du programme de réponse : il doit y avoir un lien logique clair entre les problèmes identifiés durant l'évaluation et les objectifs du programme de réponse. La réponse d'urgence devrait prendre en compte les expériences passées et les leçons apprises, mais ne devrait jamais être une simple répétition de ce qui a déjà été fait par le passé ; l'évaluation mettra en

exergue les vulnérabilités et les capacités spécifiques à chaque situation, qui doivent être soutenues à travers un programme élaboré avec attention.

La Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité définit cela comme suit :

Engagement #2. Les communautés et personnes affectées par une crise ont accès à l'aide humanitaire dont ils ont besoin au moment opportun.

Actions clés

- 2.1 Élaborer des programmes qui analysent les contraintes, afin que l'action proposée soit réaliste et sûre pour les communautés.
- 2.2 Fournir l'aide humanitaire de façon ponctuelle, en prenant les décisions et en agissant sans délais inutiles.
- 2.3 Mentionner les besoins non couverts aux organisations ayant les compétences techniques et le mandat pertinents, ou plaider pour que ces besoins soient couverts.
- 2.4 Utiliser les normes techniques pertinentes et les bonnes pratiques employées par l'ensemble du secteur humanitaire afin de planifier et d'évaluer les programmes.
- 2.5 Faire un suivi des activités, résultats et réalisations des réponses humanitaires afin d'adapter les programmes et d'analyser les mauvaises performances.

Le même processus participatif utilisé pour élaborer un projet de développement devrait être utilisé durant une urgence, même si en pratique il est mené rapidement et itérativement. Les activités initiales de réponse aux souffrances aiguës devraient démarrer pendant que les évaluations continuent.

CI dispose de trois mécanismes de financement pour la réponse d'urgence : la réponse rapide, l'appel d'urgence et l'appel de crise prolongée. Tous trois sont lancés par le Secrétariat Général de CI sur requête et pour le compte de la Caritas nationale du pays touché par la catastrophe. Ce sont

des canaux à travers lesquels les OM de CI peuvent exprimer leur solidarité envers la population touchée en fournissant un soutien financier à la réponse.

D'autres mécanismes de financement existent aussi (comme p. ex. les projets bilatéraux et multilatéraux, où une ou plusieurs OM de CI soutiennent une réponse de Caritas), et c'est la Caritas nationale et CI qui discuteront des options et décideront si oui ou non un appel est la meilleure façon de mobiliser des ressources pour chaque urgence. Un appel n'est lancé que si les cinq critères suivants sont remplis :

3 Comment répondre à l'urgence

- 1 L'ampleur des dégâts excède la capacité locale de réponse (basé sur l'évaluation des besoins).
- 2 Il y a des lacunes dans la réponse du gouvernement et des autres acteurs.
- 3 La Caritas nationale a la capacité de lancer et de gérer un appel (basé sur l'évaluation face aux NG de CI, l'avis de la Région et du Secrétariat Général).
- 4 Si un appel serait plus efficace qu'un programme bilatéral, p. ex. une OM de CI faisant directement un partenariat avec un diocèse affecté.
- 5 Si un appel mobiliserait beaucoup plus de ressources de la part de la confédération CI.

Ces critères et l'arbre de décision sont décrits dans l'outil pour décider si oui ou non lancer un appel, sous **modèles et base et annexes pour les appels de CI EN/FR/ES**.

La Caritas nationale doit être consciente qu'elle assume la responsabilité ultime de la bonne mise en œuvre, du suivi et de la réalisation de rapports. Les **Mécanismes d'appui de CI** (Coordonnateur de CI, ERST, STEP, PF, Groupe de travail sectoriel) sont là pour aider.

CI exige un audit externe aussi bien pour la réponse rapide que pour les appels d'urgence.

L'appel devrait être développé en s'appuyant sur les nombreuses connaissances existant au sein de la confédération Caritas et dans le système humanitaire en général (voir les **Principes et protocoles de CI**, le **Code de conduite et les normes minimales humanitaires** et les **Ressources pour la programmation** dans la Boîte à outils).

3.1 Le processus de lancement d'un Appel de réponse rapide

Quand une catastrophe ou une crise surviennent, une OM de Caritas peut soumettre un appel à la réponse rapide à CI dans les 72 heures suivant la catastrophe, pour répondre aux besoins immédiats afin de sauver des vies. La requête

Documents requis pour un Appel de réponse rapide :

- Proposition
- Cadre logique
- Budget

maximale de financement ne devrait pas dépasser 250 000 € et ces fonds doivent être dépensés dans les deux mois qui suivent l'appel.

L'Appel à une réponse rapide permet à l'OM de générer un financement pour la réponse initiale. Des changements dans les activités proposées peuvent être demandés une fois l'évaluation plus détaillée des besoins complétée. Les changements proposés devraient être soumis à CI, qui à son tour cherchera à obtenir l'approbation des l'OM donatrices dans les 48 heures. Un appel de réponse rapide peut être suivi d'un appel d'urgence.

L'OM de Caritas peut convertir l'Appel de réponse rapide en un Appel d'urgence avant la fin du projet de réponse rapide, si les promesses ont dépassé le budget ou s'il s'agit d'une urgence de niveau 3 (une déclaration faite par le Bureau permanent inter institutions quand la crise demande une mobilisation de l'ensemble du système). Cela se fait en consultation avec le Secrétariat de CI et sur approbation préalable des OM de CI donatrices. Les nouvelles activités proposées doivent répondre aux problèmes identifiés durant l'évaluation des besoins.

3.2 Le processus de lancement d'un Appel d'urgence

Le cadre temporal pour la mise en œuvre d'un Appel d'urgence est au maximum de 12 mois, avec deux mois pour réaliser les rapports finaux.

La Caritas nationale doit s'assurer d'avoir suffisamment de personnel formé à disposition pour la gestion, les finances et la programmation, afin de s'acquitter de ses responsabilités telles qu'établies dans l'Appel d'urgence. Comme pour la

3 Comment répondre à l'urgence

Documents requis pour un Appel d'urgence :

- Proposition
- Cadre logique
- Budget
- Diagramme de Gantt

Réponse rapide, les mécanismes d'appui du Secrétariat Général aident la Caritas nationale en mettant à disposition du personnel expérimenté dans la préparation d'appels, la mise en œuvre de programmes, le suivi des résultats et la production de rapport destinés aux donateurs.

Si l'appel n'est pas pleinement financé, la Caritas nationale est responsable de réaliser les objectifs révisés. Ces objectifs devraient être ajustés en fonction des fonds garantis ; par exemple, si des fonds sont engagés pour 5 000 foyers quand l'appel prévoyait d'en servir 10 000, la Caritas nationale a la responsabilité d'atteindre et de faire son rapport sur 5 000 foyers (la section plan d'urgence de la proposition devraient prévoir ce type d'ajustement à l'avance).

Tous les Appels d'urgence doivent faire l'objet d'une évaluation finale, soit interne si le budget est inférieur à 250 000 €, soit externe s'il dépasse ce montant.

Le développement de l'appel est géré soit par la Caritas nationale, soit avec l'ERST ou le PF venus en appui de la Caritas nationale. Il est recommandé de se coordonner avec les OM de CI se trouvant sur place et de partager avec elles un modèle de projet dès les premières étapes. Connaître à l'avance le montant des fonds qu'elles peuvent être prêtes à engager aide à élaborer l'appel en fonction des éventuelles promesses de dons.

La proposition, le cadre logique, le diagramme de Gantt et le budget sont soumis à CI et examinés à l'aide du Modèle d'examen de la proposition (voir **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES** dans la Boîte à outils). Plus ils sont complets et bien réalisés, plus l'appel sera lancé rapidement à la confédération, et moins les Organisations Membres qui le

financeront auront de questions à poser. CI cherchera pour sa part les preuves que le programme proposé :

- Répond à des besoins identifiés après une évaluation des besoins adaptée et précise
- Évite les recoupements et la duplication avec d'autres programmes de réponse et couvre les besoins prioritaires
- A été élaboré et formulé conformément aux normes humanitaires internationales
- Dispose des ressources humaines suffisantes, ou peut les acquérir, pour garantir la qualité et la responsabilité de la gestion, de la mise en œuvre, du suivi et de la production de rapports sur le programme.

Une fois l'Appel d'urgence préparé, il est du ressort du Secrétariat Général de le lancer, le faire circuler et le promouvoir au sein de la confédération.

3.3 Le processus de lancement d'un Appel de crise prolongée

Une crise est prolongée quand elle continue pendant une longue période. L'Appel de crise prolongée permet un temps de réponse allant jusqu'à trois ans, avec deux mois pour les rapports finaux.

Une analyse approfondie est requise et la réponse doit répondre aux causes initiales et intermédiaires du problème, telles qu'identifiées dans l'évaluation des besoins. Des stratégies de plaidoyer et de communication devraient en faire partie, afin d'affronter les aspects structurels de la crise.

Documents requis pour un Appel de crise prolongée :

- Proposition
- Cadre logique
- Budget
- Diagramme de Gantt

3 Comment répondre à l'urgence

Quand une OM de Caritas pense qu'une crise spécifique pourrait requérir un Appel de crise prolongée, la première étape consiste à contacter le Département humanitaire du Secrétariat Général pour discuter des options. Le lancement d'un Appel de crise prolongée ne dépend pas que de la durée de la crise. D'autres facteurs seront pris en compte, tels que la fluidité de la situation, la capacité de réponse, et le potentiel de soutien des donateurs.

L'Appel de crise prolongée permet à l'OM demandeuse de générer des financements pour une réponse de trois ans. Les OM de CI peuvent engager des financements pour toute la période du programme ou pour chaque année, dans l'attente qu'elles lèvent des fonds pour soutenir les années successives.

Tous les Appels de crise prolongée doivent donner lieu à une évaluation finale, soit interne si le budget est inférieur à 250 000 €/an, soit externe s'il dépasse ce chiffre. Dans certains cas exceptionnels, CI peut en appeler à une évaluation externe indépendamment des seuils stipulés.

CI demande aussi un audit externe pour tous les types d'appel.

3.4 Le modèle de proposition d'appel

Il y a un seul modèle de proposition pour tous les types d'appels. Le modèle de proposition se trouve dans la Boîte à outils, sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Le modèle de proposition contient des cases à cocher et un résumé des caractéristiques clés des trois types d'appels : Réponse rapide, Appel d'urgence et Appel de crise prolongée. Une seule case doit être cochée pour indiquer quel type d'appel est activé.

Le modèle de proposition utilise diverses couleurs pour indiquer quelles sections doivent être complétées pour chaque type d'appel. Le texte en bleu concerne tous les appels, et le texte en vert ne concerne que les Appels d'urgence et les Appels de crise prolongée. Les sections en vert ne doivent donc pas être remplies en cas d'Appel de réponse rapide.

L'Appel de réponse rapide ne nécessite que des informations clés : analyse du problème, réponse proposée, les bénéficiaires

Le modèle de proposition de CI demande comme thème transversal des informations sur la réduction des risques de catastrophe. Le Manuel Sphère traite aussi de la réduction des risques de catastrophe en tant que thème transversal et la définit comme suit :

Le concept et la pratique consistant à réduire les risques de catastrophe par des efforts systématiques d'analyse et de gestion des causes, notamment en limitant l'exposition aux dangers, en réduisant les facteurs de vulnérabilité qui pèsent sur les personnes et les biens, en faisant preuve de sagesse dans la gestion de la terre et de l'environnement, et en améliorant la préparation aux événements dangereux.

directs, le suivi, la coordination et la capacité de gestion de projet. Vu le cadre temporel de deux mois de la Réponse rapide, le plan doit être faisable et les objectifs et le nombre de bénéficiaires doivent se baser sur un plan réaliste qui prend en compte l'approvisionnement, le transport et tout autre problème potentiel. Un cadre logique doit être joint en annexe à la proposition.

Les Appels d'urgence et de crise prolongée demandent plus d'informations dans la proposition (toutes les sections, tant bleus que vertes). Cela veut dire qu'il y a des sections supplémentaires à compléter, comme les questions transversales, les bénéficiaires indirects, le plaidoyer, les scénarios d'urgence, l'évaluation du suivi, la reddition de comptes et l'apprentissage, la durabilité et la stratégie de retrait. En tant que programme de trois ans, l'Appel de crise prolongée exige une analyse plus approfondie du problème, un plaidoyer et une stratégie de communication plus forts. La proposition indique pour chaque section le nombre maximum de pages, et il est conseillé de rester concis autant que possible.

La Boîte à outils contient des ressources pour aider au développement de la proposition, par exemple une orientation sur la gestion de la sécurité et la définition des bénéficiaires directs et indirects.

3 Comment répondre à l'urgence

L'appel devrait être une requête réaliste de financement. C'est une occasion de développer une vision de ce qui peut être accompli, en se basant sur une bonne compréhension des besoins, des capacités nationales et de la confédération, et des interventions des autres acteurs. Il faut faire attention à ne pas communiquer trop tôt les cibles et les objectifs de l'appel au gouvernement et autres parties prenantes, avant que l'appel ne soit financé, car les cibles pourraient être révisées à la baisse en fonction des promesses de dons (voir la section sur le plan d'urgence dans le modèle de proposition ci-dessous).

L'information peut être incomplète au moment de la rédaction de l'appel, mais il n'est pas recommandé de s'attarder pour compléter. Mieux vaut que la proposition expose alors les étapes à entreprendre pour combler les lacunes dans l'information. Il est aussi possible de permettre une certaine flexibilité dans le plan de réponse, par exemple en donnant aux bénéficiaires le choix d'un ensemble de paquets ou de kits de réponse, ou en utilisant de l'argent ou des bons. L'appel devrait s'appuyer sur la participation des bénéficiaires et promouvoir leur dignité.

Le programme doit aussi tirer les leçons du passé et se baser sur l'expérience positive acquise. Les normes minimales (disponibles sous **Code de conduite et normes minimales humanitaires**) sont une ressource essentielle, tout comme les documents d'orientation de CI, et les évaluations finales précédentes de Caritas ou de CI. Les groupes de travail techniques organisés à travers les mécanismes de coordination de groupes sectoriels peuvent aussi être un forum utile pour parler à des experts techniques, débattre des options et partager des idées.

L'Appel d'urgence et l'Appel de crise prolongée requièrent une évaluation (externe si le budget dépasse 250 000 €). Le temps et les ressources nécessaires à cela doivent dès lors être planifiés dès le début, car les évaluateurs externes pourraient avoir besoin de véhicules, de logement, de traducteurs et de personnel sur le terrain pour soutenir leur travail.

3.5 Le modèle de cadre logique

Le cadre logique met en exergue tous les aspects clés

d'un projet de façon systématique, concise et cohérente, et représente le cadre de suivi et d'évaluation dans lequel les résultats planifiés et ceux réellement obtenus peuvent être comparés. Une fois les grandes lignes du projet décidées, leur insertion dans le format du cadre logique devrait permettre de déceler toute faille dans la logique sous-jacente. Les questions à se poser sont :

- Que devons-nous faire si nous voulons obtenir les changements que nous voulons voir (logique de l'intervention)
- Comment mesurerons-nous l'état d'avancement en direction des objectifs ? (indicateurs vérifiables de façon objective et sources de vérification)
- Quels sont les principaux risques qui empêcheraient la réalisation des objectifs (risques et hypothèses) ?

Le modèle de cadre logique se trouve dans **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES** (le même modèle est utilisé pour tous les types d'appel), et il suit l'exemple d'un cadre logique d'Oxfam pour illustrer la façon de le remplir.

L'objectif global (impact) du projet participe à la réponse d'une problématique de haut niveau ; il ne sera pas atteint uniquement à travers le projet. Cet objectif ne sera pas mesuré et ne requiert pas d'indicateur.

L'objectif spécifique (réalisation) du projet souligne le changement qu'il apportera, et ceux qui en bénéficieront.

Les résultats (données de sortie) sont les réalisations spécifiques et directes du projet. Ils concrétisent la bonne réalisation de l'objectif spécifique. La logique des étapes allant des résultats à l'objectif spécifique se doit d'être claire.

Pour l'/les objectif(s) et les résultats, la colonne indicateur vérifiable de façon objective devrait contenir ce qui sera mesuré. Sphère peut se révéler une référence utile pour la définition des indicateurs. Les indicateurs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs et peuvent mesurer le changement dans chaque foyer de bénéficiaires, en nombre ou en pourcentage, p. ex. 5000 familles visées vont

3 Comment répondre à l'urgence

recevoir des abris temporaires, ou 80% des familles ciblées vont construire des abris temporaires selon les normes techniques. Les indicateurs devraient être spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et limités dans le temps (SMART, en anglais). La colonne sources de vérification explique comment les données seront recueillies.

Les activités sont les mesures à prendre pour mettre en œuvre et atteindre les résultats.

La colonne risques et hypothèses sert à définir les hypothèses importantes et déterminantes pour la réalisation des objectifs et des résultats du projet. Les hypothèses portent sur des éléments en dehors du projet (par exemple, l'hypothèse que le personnel sera suffisamment qualifié devrait être incorporée dans les activités du projet et non pas traitée comme une hypothèse). Les hypothèses proposent ce qui devrait se passer si tous les paramètres extérieurs fonctionnent bien, p. ex. le fait que la situation de la sécurité va rester stable.

Enfin, il est important de vérifier la logique du cadre logique. C'est-à-dire :

Si les activités sont mises en place ET que les hypothèses se vérifient, ALORS les résultats (sortie) seront générés

Si les résultats se réalisent ET que les hypothèses se vérifient, ALORS l'objectif spécifique (réalisation) sera atteint

Si nous l'objectif spécifique est atteint ET que les hypothèses se vérifient, ALORS le projet contribuera à l'objectif global

3.6 Le modèle de diagramme de Gantt

Le modèle de diagramme de Gantt, sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**, doit être complété en complément à la proposition narrative et au cadre logique pour les Appels d'urgence et les Appels de crise prolongée. Il est utilisé pour programmer les activités de projet par mois. On voit clairement lesquelles ont lieu actuellement et lesquelles se dérouleront ultérieurement. Une planification temporelle attentive des activités, mettant en exergue celles qui doivent se terminer afin que d'autres puissent commencer ou se terminer, est nécessaire afin de planifier l'utilisation des

ressources pour le projet. La saisonnalité, les festivals et autres événements (tels que les élections) doivent être pris en compte, afin que les activités démarrent à temps pour achever le projet dans le temps imparti. Les périodes chargées de l'année, où beaucoup d'activités ont lieu simultanément, peuvent demander plus de personnel afin de tout achever à temps. Pour rappel, le recrutement doit commencer bien en amont pour les activités exigeant du nouveau personnel ; autre exemple, la planification pour l'audit et l'évaluation externe à la fin de l'appel devrait démarrer environ au neuvième mois pour un programme de 12 mois.

3.7 Le modèle de budget

Il y a un modèle de budget pour chaque type d'appel : Appel de réponse rapide, Appel d'urgence et Appel de crise prolongée, dans la Boîte à outils, sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**.

Un budget devrait être développé pour la Caritas nationale, pour l'ERST ou le Partenaire facilitateur (le cas échéant) et, en cas d'Appel d'urgence et d'Appel de crise prolongée, pour les diocèses. Le budget devrait se baser sur des estimations réalistes des frais matériels, des transports, du personnel sur le terrain, de la communication et du suivi et de l'évaluation. Il devrait inclure les frais pour un communicateur de CI, si besoin est, pour communiquer avec les médias, pour les initiatives de plaidoyer, pour l'évaluation en temps réel et pour l'audit.

Le budget doit être développé conjointement par le personnel de programmation et financier : ce dernier doit bien comprendre les activités et les objectifs du projet, soit en participant aux discussions sur l'élaboration du programme, soit à travers un briefing. Les décisions relatives à la quantité de personnel, au prix et à la qualité des kits ou du matériel et à la durée des formations sont toutes des décisions importantes qui doivent figurer dans les lignes budgétaires. (Sous orientation à la programmation, la Boîte à outils contient une feuille technique d'Oxfam qui fournit des normes pour l'achat de bâches en plastique, des normes similaires pour d'autres matériels pouvant être trouvées en ligne).

Le modèle comprend diverses feuilles de travail, et il est plus

3 Comment répondre à l'urgence

simple de commencer par les mécanismes les plus détaillés, p. ex. les budgets des Caritas diocésaines, et les feuilles de travail de la Caritas nationale, avant de relier les totaux dans le budget consolidé-résumé. La feuille de travail pour le budget de l'ERST, de la STEP ou du Partenaire facilitateur devrait être remplie par la Caritas nationale en étroite collaboration avec CI, afin de planifier attentivement tous les frais liés au logement, au transport et aux communications. Les notes d'orientation pour les budgets, dans la dernière feuille de travail, expliquent comment remplir chaque section.

Le budget pour l'Appel de crise prolongée a une colonne pour chaque année : 1, 2, 3. Si le contexte de l'urgence ou l'environnement de financement change durant ces trois années, un budget révisé peut être soumis (voir 4.2 ci-dessous).

3.8 Activer un mécanisme d'appui mandaté par CI

Les mécanismes d'appui mandatés par CI, tels qu'exposés dans la section 1.3.1, sont à disposition pour soutenir la Caritas nationale dans la réponse d'urgence :

- Coordonnateur mandaté par CI
- Équipe de soutien aux interventions d'urgence (ERST)
- Partenaire(s) facilitateur(s) ou accompagnateur(s)
- Équipe de solidarité pour un partenariat d'urgence (STEP)
- Groupe de travail du pays
- Forum du pays
- Groupe de travail sectoriel

Le **Coordonnateur d'urgence de CI** est la garantie d'un accompagnement et d'un soutien sur place ponctuel pour la Caritas nationale dans son rôle durant la période critique des quelques premières semaines de réponse initiale à une urgence majeure. Le pool de Coordonnateurs d'urgence fournira une liste de 5–10 coordonnateurs d'urgence

expérimentés de la confédération CI qui sont présélectionnés et prêts à être détachés à CI en cas d'urgence de haut niveau. Le Coordonnateur de CI passera la main à l'ERST ou au Partenaire facilitateur si l'un d'eux a été mobilisé, ou au directeur de la Caritas nationale.

En cas d'urgence de grande échelle, le Département humanitaire du Secrétariat Général organise un appel avec le directeur de la Caritas nationale pour juger de la nécessité d'un Coordonnateur de CI, d'une ERST, d'un Partenaire facilitateur ou d'une aide technique d'un groupe de travail sectoriel. En cas de besoin d'un coordonnateur de CI, le Département humanitaire demande aux membres du pool de coordonnateurs de faire connaître leurs disponibilités pour un déploiement dans les 72 heures. Le Département humanitaire supervise le personnel détaché, à travers des appels toutes les semaines et une évaluation des performances à travers les formulaires de la Boîte à outils de CI.

L'ERST et la STEP sont lancées sur invitation de la Caritas nationale, mandatées par CI et régies par les Directives pour les urgences. Les étapes d'activation d'un mécanisme d'appui mandaté par CI sont :

- La Caritas nationale, une autre OM de CI ou un coordinateur régional de CI fait appel au mécanisme d'appui.
- Le Secrétariat Général de CI, la hiérarchie ecclésiale et la Caritas nationale se consultent.
- Le Secrétariat Général de CI développe les termes de référence et les profils de poste pour les membres de l'équipe, avec l'apport de la Caritas nationale et fait circuler ces termes de référence et ces profils de poste sur Baobab.
- Le Secrétariat Général de CI coordonne la réponse des Organisations Membres et identifie les responsables et les membres des équipes ERST/STEP à travers un processus transparent.
- Le Secrétariat Général de CI active le mécanisme d'appui en définissant son mandat et en le faisant parvenir à toutes les OM de la confédération.

3 Comment répondre à l'urgence

- Le Secrétariat Général de CI informe le chef d'équipe et établit le système de revue des performances.
- La Caritas nationale établit un mécanisme de surveillance ou de coordination pour l'équipe.
- La Caritas nationale inclut les frais (voyages internationaux, logement, etc.) au budget de l'EA et est responsable du suivi de ces dépenses et du rapport relatif à ces dépenses auprès de CI.
- En principe, ce sont les OM de la confédération qui financent les frais des salaires, des assurances et des charges du personnel qu'elles ont mandaté pour l'ERST ou la STEP. Lorsqu'il est impossible pour les OM de couvrir ces frais, ils devront être inclus dans le budget de l'appel d'urgence.
- La Caritas nationale et le chef de l'équipe ERST ou STEP organisent ensemble la logistique et les réunions et définissent les priorités de l'ERST ou de la STEP. C'est au chef d'équipe qu'il incombe d'assigner les responsabilités aux membres de l'équipe.
- C'est la Caritas nationale qui gère l'appel d'urgence, avec le support du mécanisme d'appui.
- L'évaluation externe de l'appel d'urgence inclut des questions sur le mécanisme de soutien, ces dernières étant disponibles sous **mécanismes d'appui de CI**.











Dans le cadre du mécanisme de partenaire facilitateur, le processus d'activation suit le même schéma que pour l'ERST/STEP, avec ce qui suit en plus :

- Le Secrétariat Général de CI invite les OM à exprimer leur intérêt à assumer le rôle de partenaire facilitateur et établit un processus transparent pour la sélection d'une OM, en se consultant avec la Caritas nationale, la région et les OM intéressées en fonction de la capacité définie et de l'expérience.

Pour le soutien technique d'un **Groupe de travail sectoriel**, la Caritas nationale contacte le Département humanitaire et le président du Groupe de travail en quête d'aide, en spécifiant s'il y a besoin d'une aide sur place ou à distance, les compétences, connaissances et expérience requises, le cadre temporel et les sources de financement. Le président du Groupe de travail choisit à temps le membre du groupe qui correspond le mieux à ces spécifications et travaille avec la Caritas nationale et l'OM d'origine afin d'organiser un déploiement à temps.

Des exemples de mandats pour l'ERST/STEP et le partenaire facilitateur, de termes de référence pour une ERST, une STEP, un partenaire facilitateur et un groupe de travail du pays, des directives pour les forum du pays, de profils de poste pour les membres de l'équipe STEP et de formulaire d'évaluation des performances pour l'ERST et la STEP sont disponibles sous **mécanismes d'appui de CI**.

Liens vers les ressources, organisées par catégorie, citées dans cette section :

-  Appel de CI. Modèles de base et annexes EN  FR  ES
-  Principes et protocoles de CI
-  Mécanismes d'appui de CI
-  Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité
-  Formulaire et modèles d'achat de la Confédération
-  Code de conduite et normes minimales humanitaires
-  Ressources pour la programmation
-  Ressources de protection

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

Résumé des étapes à franchir pour gérer un appel avec Caritas Internationalis

- **Envoyer des mises à jour régulières**
 - Promesses de dons et contributions
 - Rapports de situation
 - Rapports trimestriels
- **Apporter des révisions**
 - Demander des révisions de budget et de proposition
 - Demander une extension sans frais ajoutés
- **Gérer un mécanisme d'appui de CI (ERST/STEP)**
- **Établir un système de suivi**
- **Bénéficier du suivi d'OM ou de CI**
- **Se coordonner**
 - Se coordonner avec les OM de CI
 - Cartographier les interventions du réseau
 - Se coordonner avec d'autres acteurs humanitaires

Cette section du manuel est une orientation sur les outils de CI nécessaires à la gestion d'une réponse rapide, d'un appel d'urgence ou de crise prolongée. Ce n'est pas un mode d'emploi à la gestion ou à la mise en œuvre d'un programme, mais elle reconnaît la nécessité d'avoir de forts systèmes organisationnels, conformément aux normes de gestion de CI, et demande d'adhérer aux principes et au Code de conduite de CI (voir **Principes et protocoles de CI**), de se conformer aux normes Sphère et autres normes minimales (voir **Code de conduite et normes minimales humanitaires**), de mettre en place un système de suivi et évaluation solide (voir **Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité**) et d'assurer une bonne gestion des ressources (voir les Formulaires et modèles d'**Achat/Stockage/Logistique**).

4.1 Mises à jour

Il est du ressort de la Caritas nationale de communiquer régulièrement à CI les changements survenant dans le contexte humanitaire et l'état d'avancement de la réponse. La Caritas nationale, éventuellement avec l'appui des **Mécanismes d'appui de CI**, est responsable de la mise en

place du S&E (voir **Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité**) au préalable. Cela rendra possible la communication en temps opportun d'informations utiles au Secrétariat Général de CI et aux OM de la confédération.

4.1.1 Promesses de dons et contributions

Les OM de CI répondent à un appel en faisant des promesses de dons. Il est important que ces promesses se transforment en réels contributions à la Caritas nationale en temps opportun, afin de permettre à celle-ci de fournir une aide à temps. Le cadre temporel pour les contributions est :

- Pour une Réponse rapide, dans les deux semaines suivant le lancement de l'appel
- Pour les Appels d'urgence ou de crise prolongée, dans les 4 semaines suivant le lancement de l'appel.

Si une OM de CI réussit à accéder à de nouveaux financements après ces limites, les nouvelles promesses de dons et contributions sont toujours les bienvenues.

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

Comme décrit sous 3.1, un Appel de réponse rapide peut être converti en Appel d'urgence durant le temps de vie du projet si ce dernier est bien financé ou s'il s'agit d'une urgence de niveau 3, et pour autant que le plan corresponde aux conclusions de l'évaluation des besoins.

La Caritas nationale est responsable de l'enregistrement des promesses de dons reçues dans la feuille « contributions & dépenses » du modèle de rapport financier (dans **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**). Sur cette feuille, la Caritas nationale enregistre le nom du donateur, la date et le montant reçu, dans la devise du donateur, la devise locale et en euros. La valeur des donations en nature doit aussi être enregistrée. Cette feuille, tenue à jour, est un outil de gestion servant à tracer la disponibilité des ressources pour la mise œuvre de l'appel d'urgence, et résume le total des recettes qui sera rapproché des dépenses trimestriellement. Les promesses de contributions doivent être régulièrement communiquées au Secrétariat Général de CI pour permettre un suivi croisé, ainsi que d'avoir une information à jour à communiquer aux OM de CI.

4.1.2 Affectation

L'affectation se réfère à la pratique consistant à contribuer à un appel mais en requérant un rapport particulier pour le donateur et une affectation des fonds à des lignes budgétaires ou des personnes spécifiques. L'affectation n'est pas encouragée et une Caritas a le droit de la refuser, car cela augmente la charge de travail liée aux rapports et les exigences de gestion financière. Beaucoup de donateurs acceptent que leur contribution contribue à un appel global et estiment que le rapport sur la réponse à l'appel dans sa totalité est suffisant comme retour. Lorsque l'affectation est demandée, la Caritas nationale doit lire le contrat du donateur, comprendre ses obligations contractuelles et négocier les rôles et responsabilités avec les OM de CI pertinentes. L'OM de CI doit s'assurer que suffisamment de ressources sont disponibles pour répondre aux exigences de rapport supplémentaires, en affectant, par exemple, un membre de son personnel à la rédaction des rapports pour le donateur ou pour travailler avec le département des finances de la Caritas nationale pour mettre en place des systèmes permettant de répondre aux exigences du donateur.

Si une Caritas nationale accepte l'affectation, voici des exemples d'étapes à franchir pour répondre aux exigences du donateur :

- Affecter la contribution du donateur à des lignes budgétaires spécifiques ou à un certain nombre de bénéficiaires et ensemble d'activités.
- Ouvrir un compte bancaire pour la contribution.
- Désigner un code de compte pour toutes les dépenses liées à la contribution, afin que les dépenses puissent être suivies jusqu'au niveau des bénéficiaires.
- Fournir des données à l'OM de CI à compiler dans les rapports au donateur, sachant que le calendrier pour les rapports du donateur peut être différent de celui de l'appel.

4.1.3 Rapport de la situation

Il est important pour la Caritas nationale d'envoyer de façon régulière des rapports de la situation à CI qui les transmettra aux Organisations Membres de la Confédération (le modèle de sitrep est sous **Ressources de communication**). L'objectif d'un sitrep est de communiquer à temps à CI et aux OM de la Confédération les changements clés dans le contexte et dans la réponse. Durant la phase initiale de l'urgence, les sitreps peuvent être journaliers, puis tous les quelques jours, puis hebdomadaires ou tous les quinze jours. Il est recommandé que la Caritas nationale s'accorde sur la fréquence des sitreps avec CI. Le modèle de sitrep (présenté en 2.1.3) contient les en-têtes de sections, comme par exemple « plaidoyer », pour rappeler d'insérer des informations sur les initiatives locales de plaidoyer pouvant être renforcées si nécessaire par le Secrétariat Général ou par des OM de CI. Le rapport se doit d'être bref, et sous forme de liste si nécessaire pour communiquer les faits clés, ou sous forme de tableaux pour séparer clairement les données.

4.1.4 Médias

Dans les crises de grande échelle, c'est le Département communication qui fera parvenir l'information aux médias et aux OM de CI pour assurer la couverture médiatique de la

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

crise et de la réponse de Caritas. Les études de cas sont un moyen utile de rendre des histoires vivantes à travers les mots et l'expérience d'individus. Le matériel photographique, audio et vidéo, devrait toujours être étiqueté avec la date, l'emplacement et le nom des personnes.

4.1.5 Rapport trimestriel et final

Il y a un seul modèle de rapport à utiliser pour tous les appels. Il utilise un code couleurs pour indiquer quelles sections à remplir sont requises pour l'Appel de réponse rapide et quelles sections sont aussi requises pour un Appel d'urgence et un Appel de crise prolongée. Il se trouve dans la Boîte à outils, sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**.

Tous les appels doivent être suivis d'un rapport final, à produire dans les deux mois suivant la fin des activités. Pour les appels d'urgence et de crise prolongée, un rapport trimestriel est demandé dans les quatre semaines suivant la fin de chaque trimestre. À la fin de chaque année de l'Appel de crise prolongée, il faudra faire un rapport annuel, à soumettre dans les quatre semaines, fournissant un rapport des activités et des réalisations de l'année écoulée.

Le rapport doit s'accompagner du cadre logique d'avancement, dont le modèle se trouve sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Il présente l'état d'avancement suivant les indicateurs, et s'appuie sur le cadre logique approuvé (original ou révisé).

Un rapport financier doit être soumis en même temps que le rapport narratif. Le modèle pour un Appel de réponse rapide, un Appel d'urgence et un Appel de crise prolongée se trouve sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Un nombre certain de feuilles de travail sont à compléter, et mieux vaut commencer par les détails, qui permettront de remplir le rapport financier consolidé et le résumé du rapport financier. Il y a une feuille de travail par diocèse, une pour les frais de l'ERST/STEP, et une autre pour les frais de la Caritas nationale. Des feuilles de travail peuvent être ajoutées ou supprimées au besoin. Sur chacune d'elles, les lignes budgétaires se réfèrent à la révision la plus récente approuvée ; il en va de même pour les dépenses, à la fois en devise locale

et en euros. Le rapport financier consolidé compilera les données de ces feuilles de travail pour générer des totaux, et enfin, le résumé du rapport financier synthétisera les données du rapport consolidé pour générer le résumé. Il est recommandé d'utiliser des formules pour relier les cellules aux cellules des autres feuilles de travail, afin d'éviter les erreurs que peuvent engendrer les changements sur une feuille. Tout au long du processus, un recours fréquent aux notes d'orientation financière (la dernière feuille de travail, ou disponible sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**) peut fournir des informations utiles sur les frais éligibles (p. ex. les frais d'évaluation sont éligibles), sur la définition d'un bien et sur l'endroit où se procurer le taux de change. Les notes d'orientation financière présentent aussi les pièces jointes qui doivent accompagner le rapport financier, telles que la liste des biens et la justification des modifications le cas échéant.

4.2 Révisions

4.2.1 Révisions du budget & de la proposition

Si le total des contributions et des promesses de dons faites est inférieur au total du budget demandé dans l'appel, la proposition et le budget devraient être révisés et alignés avec les financements engagés au moment du premier rapport trimestriel. Le scénario d'urgence développé durant l'élaboration du projet et inclus dans la proposition d'appel d'urgence devrait aider dans la prise de décisions à ce niveau.

Le programme peut être amené à une révision si des changements dans le contexte exigent un changement dans l'assistance apportée. Les besoins des bénéficiaires doivent se refléter dans la révision budgétaire (sans toutefois dépasser les contributions et promesses faites ou potentielles mesurées), et les changements doivent se appuyer sur de nouvelles évaluations. Si les objectifs ou les indicateurs changent, la proposition et le cadre logique doivent eux aussi être révisés.

Une révision du budget s'impose si la différence entre les dépenses et le budget pour toute catégorie budgétaire (A1, A2 etc.) dépasse les 10%. Il est peu probable que cela ait d'impact sur la mise en œuvre du projet, il est donc inutile de l'accompagner d'une proposition révisée.

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

Dans tous les cas, la procédure reste la même. Des révisions peuvent être opérées en tout point, mais le budget révisé doit être accompagné de notes explicatives sur les raisons de ces changements, et il est fortement recommandé de les soumettre en même temps que le rapport trimestriel. Les modèles pour la révision du budget et une note explicative se trouvent dans **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Si les changements proposés sont mineurs, le budget existant peut être utilisé, les changements y apparaissant dans une autre couleur. Le budget révisé et la note explicative doivent être envoyés à CI, qui fera circuler ces documents sur Baobab. Les organisations donatrices ont dix jours civils pour émettre leurs commentaires, délai après lequel la révision est tacitement approuvée. Ce délai d'approbation peut être étendu tant que des discussions bilatérales avec un donateur n'arrivent pas à une conclusion. La dernière version approuvée du budget servira de base pour le rapport des membres.

4.2.2 Extension sans frais ajoutés

Une extension sans frais ajoutés peut être demandée par la Caritas nationale ou par le partenaire facilitateur, avec un budget révisé. Le budget total de l'appel ne peut pas changer, mais une requête peut être soumise à CI via Baobab pour étendre la période du projet d'au maximum deux mois. Les frais de personnel et les frais courants devront être couverts pour la période étendue : cette extension sans frais n'est généralement possible qu'en cas de fonds sous-utilisés et pour autant que les frais courants puissent être couverts. La demande d'extension sans frais ajoutés doit être soumise au plus tard deux semaines avant la fin du projet.

4.3 Gestion des ressources humaines

Les Normes de gestion de CI (voir **Principes et protocoles de CI**) citent *Deus Caritas Est*, 31, 2005, « En ce qui concerne le service des personnes qui souffrent, la compétence professionnelle est avant tout nécessaire » et exigent de la part des Organisations membres qu'elles aient un Manuel écrit des ressources humaines qui soit familier et couramment appliqué par la direction, le personnel, les bénévoles et les internes. Les Normes de gestion exigent aussi de la part des OM qu'elles agissent en conformité avec les lois nationales

telles que le code du travail, et respectent le Code d'éthique pour les OM de CI et le Code de conduite du personnel (voir **Principes et protocoles de CI**).

Cet engagement à la compétence professionnelle est aussi une norme Sphère : la norme humanitaire essentielle numéro 6 dit : « les communautés et personnes affectées par une crise reçoivent l'aide dont elles ont besoin de la part d'un personnel et de volontaires compétents et bien dirigés », et continue avec cette exigence : « le personnel est soutenu pour faire son travail efficacement, et est traité de façon juste et équitable.

4.3.1 Gestion des ressources humaines dans le déploiement d'un Coordonnateur d'urgence de CI, de l'ERST, de la STEP, d'un PF et d'un Groupe de travail sectoriel

Le Secrétariat Général de CI est responsable de la transparence du recrutement et de l'évaluation de la performance du Coordonnateur d'urgence de CI, de l'ERST de la STEP et du partenaire facilitateur. Durant son détachement auprès de la Caritas nationale, l'employé reste légalement attaché à l'OM qui l'envoie (mandaté par CI).

Les membres de l'ERST et de la STEP développent des plans de travail individuels en fonction des TdR approuvés par CI pour l'ERST/STEP, et leur performance est comparée à ces plans à mi-parcours et au terme du mandat de l'ERST ou de la STEP. Ce sont les responsables d'équipe qui conduisent la revue des membres de l'équipe, et CI qui conduit la revue du responsable d'équipe.

Les formulaires d'évaluation de la performance de CI (sous **Mécanismes d'appui de CI**) doivent être utilisés pour les Coordonnateurs d'urgence de CI, les membres de l'ERST et de la STEP. Le premier formulaire sert à avoir un retour de commentaires de la Caritas nationale et d'au moins deux Organisations Membres de Caritas présentes dans le pays, soit oralement à travers un entretien avec le superviseur, ou par un écrit envoyé à ce dernier. Les Organisations Membres, identifiées par le Secrétariat Général de CI, doivent être présentes dans le pays, n'ayant pas mandaté du personnel dans la même ERST ou STEP, et directement impliquées

dans l'Appel que ce soit à travers un soutien technique, une contribution financière ou dans le suivi du projet. Le second formulaire sert de guide au superviseur pour mener la discussion et pour l'évaluation de l'équipe. Ce formulaire documentera les échanges entre la Caritas nationale, les Organisations Membres dans le pays et avec la personne supervisée.

Les évaluations de la performance ne sont pas les seules possibilités d'échanger, de discuter et d'évaluer les membres des équipes ERST et STEP. La Caritas nationale est encouragée à tout moment à communiquer avec le Secrétariat Général de CI, en particulier si certains sujets d'inquiétude doivent être résolus le plus tôt possible. Les questions liées à la mission devraient être rapportées par l'employé mandaté au directeur humanitaire du Secrétariat Général de CI. Ce dernier prendra toutes les mesures nécessaires en fonction du retour reçu et, si la nature du problème l'exige, se mettra en contact avec l'OM mandataire. Tout retour sera traité dans la confiance.

Les conseillers techniques déployés des Groupes de travail sectoriel sont détachés auprès de la Caritas nationale. Tant la Caritas nationale que l'employé détaché donneront leur feedback au président du groupe de travail, qui dirige l'examen de la performance après chaque détachement. Le Département humanitaire du Secrétariat Général supervise les groupes de travail sectoriel et dirige un examen annuel des performances de leur président.

Les mécanismes d'appui de CI seront évalués dans le cadre de toute évaluation de l'appel. Les questions pour l'évaluation de l'ERST/de la STEP/du Partenaire facilitateur sont fournies dans la section **Mécanismes d'appui de CI** et doivent être incluses dans le TdR de toute évaluation externe.

4.3.2 Gestion de la sécurité pour une ERST/STEP

Le responsable de l'ERST/STEP est responsable de la sécurité de l'équipe, avec le soutien de CI et de la Caritas nationale. CI a la responsabilité de veiller à ce que le responsable d'équipe ait tous les outils et les notes d'orientation liés à la sécurité (voir **Ressources de sécurité**). CI doit s'assurer que les notes ont été lues et que le responsable d'équipe a bien analysé les risques et pris en compte toutes les éventualités.

4.4 Suivi par CI et par les OM de CI

4.4.1 Systèmes de suivi

La Caritas nationale est responsable du suivi et de l'évaluation, avec le soutien de l'ERST/STEP/PF si ces derniers sont activés. Une fois l'Appel approuvé, des systèmes de suivi doivent être mis en place afin de suivre l'état d'avancement en fonction des indicateurs du projet. Il est particulièrement important d'établir rapidement un système afin de pouvoir suivre la distribution des biens ou des services, car tout devrait être traçable de l'achat à la distribution. Un suivi comptable quotidien des distributions doit être tenu, et doit être consolidée sur chaque site, à la fin de chaque jour, semaine et mois. Un suivi léger, *i.e.* un petit nombre d'entretiens ou de groupes à thèmes, devrait aussi être utilisé afin de vérifier la satisfaction des bénéficiaires. Durant les visites de suivi, l'observation et les discussions informelles peuvent permettre de voir s'il y a un changement dans le contexte exigeant une modification dans la réponse. La section **Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité** contient des notes d'orientation et des outils.

Le personnel devrait aussi être orienté sur la redevabilité envers les bénéficiaires et l'importance de l'écoute de ces derniers et sur l'utilisation de leur apport dans la prise de décision du programme. Des canaux de communication pour le bénéficiaires tels que les hotlines téléphoniques, les boîtes à suggestions et les mécanismes de plaintes peuvent aussi être établis, fournissant ainsi aux personnes un éventail de possibilités pour communiquer leurs questions et préoccupations sur le projet. Des systèmes doivent être mis en place pour enregistrer et répondre aux commentaires recueillis. Les plaintes liées à l'exploitation et aux abus sexuels doivent être traitées séparément et dans la confidentialité. La section **Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité** contient le Guide Suffisamment Bon, qui expose des principes et des outils.

4.4.2 Visites de suivi d'OM ou de CI

Un appel de grande envergure peut mener à une multitude de visites de suivi par des Organisations Membres et par le Secrétariat Général de CI. Un partage proactif de la

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

planification des visites peut permettre de sensibiliser les OM de CI aux exigences qui incombent à la Caritas nationale et peut donner l'occasion de promouvoir la coordination. Par exemple, les sites peuvent être utilisés pour partager les heures et dates des réunions de coordination et des visites sur le terrain, de sorte que les membres peuvent planifier leur participation ou leur implication selon les besoins. La transparence dans les objectifs des visites de suivi et leurs conclusions est encouragée, avec une communication constructive des remarques au moment opportun, afin de multiplier les occasions de partage et d'apprentissage.

Le Secrétariat Général de CI peut jouer un rôle de médiation et d'encouragement des réunions conjointes et des visites de suivi. Les commémorations sont souvent un temps propice à la visite, et il est demandé aux OM de CI de planifier les visites à l'avance et de communiquer leurs intentions assez tôt. L'esprit de coopération au sein de la confédération est très apprécié.

4.5 Coordination

4.5.1 Mécanismes de coordination de CI

Le forum du pays est recommandé comme plate-forme de coordination du soutien et du partage d'information entre membres au sein d'un pays, car il réunit la Caritas nationale et les OM de CI présentes dans le pays de façon régulière (au moins trimestriellement), sous la direction de la Caritas nationale ou du Partenaire facilitateur.

Le groupe de travail du pays est un autre mécanisme mandaté par CI et qui réunit les OM de CI (à la fois celles présentes dans le pays celles non présentes), les coordinateurs régionaux et, en fonction des besoins, les autres organisations ayant une collaboration avec la Caritas nationale. Ce groupe de travail devrait se réunir régulièrement et assumer des tâches afin de soutenir la réponse de la Caritas nationale à la crise.

La Caritas nationale est responsable de la rédaction des comptes rendus de réunion du forum du pays et du groupe de

Comme le déclare le BCAH de l'ONU (le Bureau de Coordination des Affaires Humanitaires) :
« La coordination est vitale dans les urgences. Une bonne coordination génère moins de besoins non couverts et de duplications dans le travail des organisations humanitaires. Elle implique une réponse basée sur les besoins, plutôt que sur les capacités. Elle vise à garantir une approche cohérente complémentaire, en identifiant des façons de travailler ensemble pour de meilleurs résultats collectifs. »

travail du pays et de leur transmission au Secrétariat Général, qui à son tour les partage avec le réseau.

Les **Mécanismes d'appui de CI** tels que le Coordonnateur de CI, l'ERST, la STEP et le PF, ont un rôle de coordination important. Souvent activé en cas d'appel de grande envergure impliquant de multiples Organisations Membres, le mécanisme de soutien est responsable de la diffusion proactive de l'information sur la réponse auprès de toutes les Organisations Membres impliquées, de la promotion de la transparence et du regroupement des membres autour des normes envers lesquelles toutes les Organisations Membres de Caritas sont engagées.

4.5.2 Cartographie des interventions de Caritas

C'est le modèle de cartographie de la réponse de CI qui devrait être utilisé pour enregistrer les données liées à la réponse de la confédération, en faisant la liste de toutes les OM de CI impliquées, de leur présence dans le pays et de leurs partenariats, de l'emplacement, des secteurs, des bénéficiaires, de la valeur en euros et du cadre temporel de mise en œuvre de leur programme. C'est un outil de grande valeur qui permet à la Caritas nationale (et, ce faisant, aussi le Secrétariat Général de CI, les Régions et la confédération) d'être à jour sur la réponse globale de la confédération, qui souvent peut impliquer plus d'OM et de financements que le seul appel d'urgence. C'est aussi une étape importante pour

4 Comment gérer un appel avec Caritas Internationalis

permettre de présenter Caritas comme une confédération et non pas comme l'addition de membres individuels. Il est demandé à toutes les Organisations membres de partager l'information requise de façon régulière et en temps opportun, afin de favoriser la compilation de ces informations par la Caritas nationale ou l'ERST/STEP/PF.

4.5.3 Coordination avec d'autres acteurs humanitaires

Il est demandé à toutes les OM de CI de se percevoir elles-mêmes comme faisant partie de la réponse humanitaire au sens large et de participer activement au système de coordination national et de l'ONU. La première étape pour toutes les OM de Caritas est de contribuer au « QQQ », qui est la matrice du Qui fait Quoi et Où, généralement coordonnée par le BCAH. Si la réponse de la confédération était précisément cartographiée (en ayant recours au modèle de cartographie de la réponse de CI présenté ci-dessus), la confédération Caritas peut être représentée comme une unique réponse dans la matrice QQQ, mais d'habitude chaque OM de CI est listée individuellement.
















La Caritas nationale, avec l'appui de l'ERST/STEP/PF et de toutes les OM de CI présentes dans le pays, devrait participer aux réunions de coordination humanitaire. Elles sont généralement organisées par le gouvernement local ou national, ou par le système de groupes thématiques de l'ONU. La coordination est essentielle pour éviter la duplication et pour veiller à ce que les groupes les plus touchés – souvent ceux marginalisés ou les plus inaccessibles – soient servis. La coordination permet aussi une réponse là où une OM de Caritas ne serait peut-être pas en mesure de la fournir elle-même, en appelant d'autres à répondre et en leur dispensant l'information. Il est important que le personnel comprenne comment référer les personnes dans le besoin (p. ex. de protection, ou de biens ou de matériel) aux autres prestataires de services.

Ce système est composé de neuf groupes thématiques pour la coordination à la fois au niveau du terrain et au niveau mondial, chaque groupe au niveau du terrain étant mené par une agence de l'ONU ou par une ONGI déléguée, ou encore par la FICR. Les neuf groupes, avec les agences qui les mènent, sont :

- Nutrition (UNICEF)
- Santé (OMS)
- Eau/Systèmes sanitaires (UNICEF)
- Abris d'urgence (UNHCR/FICR)
- Coordination/gestion des camps (UNHCR/OIM)
- Protection (UNHCR/OHCDH/UNICEF)
- Relèvement précoce (PNUD)
- Logistique (PAM)
- Télécommunications d'urgence (BCAH/UNICEF/PAM).

Une participation active et pertinente aux réunions du groupe au niveau local et national permettra aux autres participants d'être au courant des plans et des activités de Caritas et d'en tirer aussi des leçons. Les réunions sont l'occasion d'échanger des informations, de se mettre d'accord sur des normes et de partager les défis tout en cherchant à trouver ensemble des solutions. La participation aux réunions de coordination peut améliorer l'accès, en sécurité, aux services pour les personnes les plus vulnérables, et peut aider à identifier les secteurs pour lesquels le plaidoyer est nécessaire pour lutter pour les droits des personnes vulnérables à un accès sûr aux services. La participation active des OM de CI améliore aussi le profil et la visibilité de Caritas en tant qu'important acteur humanitaire.

Liens vers les ressources, organisées par catégorie, citées dans cette section :

-  Appel de CI. Modèles de base et annexes EN  FR  ES
-  Principes et protocoles de CI
-  Ressources pour la programmation
-  Mécanismes d'appui de CI
-  Ressources de communication
-  Formulaire et modèles de logistique de la Confédération
-  Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité
-  Formulaire et modèles d'achat de la Confédération
-  Formulaire et modèles de stockage de la Confédération
-  Manuel de la chaîne d'approvisionnement de la Confédération
-  Code de conduite et normes minimales humanitaires
-  Ressources de protection
-  Ressources de sécurité

5 Comment clore un appel

Résumé des étapes à franchir pour clore une réponse rapide ou un appel d'urgence

- Préparer un rapport narratif
- Préparer un rapport financier
- Se préparer pour un audit financier
- Gérer le solde du programme
- Se préparer pour une évaluation interne ou externe
- Tirer des leçons

5.1 Le rapport final

Les modèles de rapport sur les Appels et le modèle de cadre logique d'avancement (sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**) sont à utiliser pour le rapport final. Le délai pour produire les rapports est de deux mois après la fin des activités pour tous les types d'appel. Le rapport doit être soumis au Secrétariat Général de CI, avec aussi une copie du rapport d'audit et une copie du rapport d'évaluation.

Le modèle de rapport reflète le format de la proposition. Pour pouvoir produire des rapports précis par exemple sur le nombre de bénéficiaires en les distinguant par sexe ou par vulnérabilité, il faudra mettre en place des systèmes dès le début du programme.

5.2 Le Cadre logique d'avancement

Le modèle de cadre logique d'avancement est une version adaptée du cadre logique. Il est demandé pour tous les types d'appel. Les premières colonnes présentent les énoncés des objectifs approuvés et les indicateurs (en ayant recours aux versions les plus récemment approuvées en cas de révision). C'est dans la colonne « avancées » que les résultats face aux indicateurs devraient être rapportés. Il faudra utiliser des phrases concises, en énonçant simplement le nombre, le pourcentage ou le résultat qualitatif atteint, et en les comparant aux cibles fixées. C'est le rapport qui fournira ensuite une explication de ces énoncés. Les énoncés seront vérifiés durant l'évaluation, et la colonne « Moyens

de vérification » devrait être complétée avec la source de l'information, telle que la distribution de feuilles d'admission ou les rapports de distribution, qui sont la preuve des avancées faites.

5.3 Le rapport financier

Les modèles de rapport financier se trouvent sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Le même modèle est à utiliser pour les rapports trimestriels et pour les rapports finaux. Il est recommandé de compléter le rapport financier dans les deux semaines suivant la fin de la phase de mise en œuvre. Le rapport financier final et les documents qui l'appuient sont ensuite audités et les rapports finaux (narratif et financier), et le rapport d'audit doivent être soumis à CI dans les deux mois qui suivent la fin du programme.

Il est important de faire le rapport sur la dernière version approuvée du budget, qu'il s'agisse d'un budget révisé ou d'une extension sans frais ajoutés. Les totaux des dépenses de ces feuilles de travail doivent être reportés dans le rapport consolidé ; le fait de lier attentivement les feuilles de travail peut réduire le risque d'erreurs de copie des nombres entre feuilles de travail.

Les notes d'orientation financière sont fournies sous forme de feuille de travail dans le modèle de rapport et en pdf dans la Boîte à outils, sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Ces notes d'orientation devraient être lues avant de commencer à préparer le rapport.

5 Comment clore un appel

5.4 Comment se préparer à un audit

Tous les Appels sont soumis à un audit. L'audit est effectué sur la base du rapport financier, et le rapport d'audit doit être soumis à CI avec les rapports financier et narratif.

Des notes d'orientation à l'audit sont fournies en tant que feuille de travail dans le modèle de rapport financier. Un exemple de termes de référence pour un audit est aussi proposé (tous deux sous **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**). Il est important de planifier l'audit avant la fin du programme, car le développement des Termes de Référence, de l'appel d'offre et de la sélection de la firme d'audit prennent du temps, et il faut un certain temps entre la signature du contrat et le déroulement de l'audit. CI recommande de commencer la préparation à l'audit dès le 9e mois de mise en œuvre pour un projet de 12 mois, comme montré dans l'exemple de diagramme de Gantt (**Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**). Les notes d'orientation à l'audit ainsi que les TdR pour un audit financier donnent les critères d'éligibilité de la compagnie d'audit ; le Secrétariat Général de CI peut donner son soutien à la sélection d'une compagnie d'audit si nécessaire. Les TdR contiennent une annexe listant les informations financières à préparer par Caritas avant le début de l'audit. Le temps accordé et le soin apporté à organiser et à vérifier les documents à auditer facilitera le travail de l'auditeur et épargnera beaucoup de temps de réponse aux questions et de compilation des informations durant l'audit-même.

Il est conseillé à la Caritas nationale de faire parvenir le premier jet du rapport d'audit au Département humanitaire du Secrétariat Général de CI avant sa finalisation. Par expérience, cela permet de résoudre les contradictions entre le rapport financier et le rapport d'audit à la clôture de l'appel en amont et ainsi de gagner un temps précieux. L'annexe des TdR explique comment l'implication du Secrétariat Général avant la finalisation du rapport d'audit permet d'en réduire le temps et d'en diminuer le coût.

Les Normes de gestion de CI exposent les aspects clés d'un système de gestion financière, ainsi que l'exigence d'un audit

annuel (NG 3.8). La conformité aux NG renforcera les systèmes financiers d'une OM de Caritas et lui donnera une bonne capacité de gestion au moment de l'audit pour un appel d'urgence. Chaque audit peut mener à des recommandations sur la façon d'améliorer les systèmes de gestion financière et l'ébauche d'un plan d'action pour veiller à ce que ces conclusions soient prises en compte est fortement conseillée.

5.5 Directives pour l'utilisation d'un solde

Si un solde positif apparaît à la fin d'un Appel, les membres donateurs doivent être consultés pour approuver, le cas échéant, l'utilisation de ce solde.

Les notes d'orientation financière dans le modèle de rapport financier, exposent trois options : le transférer sur un Appel de CI ; soumettre un nouveau programme lié à l'appel original ; ou, pour les montants inférieurs à 5 000 €, l'utiliser pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation finale ou de l'audit ou pour des biens ou activités liés à la réponse d'urgence. La requête doit être envoyée à CI, qui la diffusera auprès de toutes les OM. Celles-ci ont dix jours civils pour répondre directement à la Caritas concernée et lui transmettre tout doute ou question.

Si le solde dépasse les 5 000 € et que la Caritas responsable du projet soumet un nouveau programme lié à l'appel d'urgence, ce dernier est soumis aux mêmes exigences qu'un Appel d'urgence et il ne doit pas dépasser les douze mois de mise en œuvre. La proposition de suivi est analysée et approuvée par le Secrétariat Général de CI. Les organisations donatrices ont dix jours civils pour répondre en mentionnant leurs préférences et leurs alternatives. Sans ce retour, la Caritas responsable du projet a tacitement le droit d'utiliser ces fonds pour la raison évoquée. Un rapport doit être soumis à CI à la fin du projet de suivi.

Si le solde est inférieur à 5 000 €, il peut être dépensé au-delà de la période de l'appel d'urgence et le Secrétariat Général de CI se contentera de demander des mises à jour sur son utilisation, sans recours à des rapports formels.

5.6 Comment se préparer à une évaluation finale

L'évaluation interne est obligatoire pour les Appels d'urgence ou Appels de crise prolongée ayant un budget inférieur à 250 000 €. Pour un budget supérieur à ce montant, c'est une évaluation externe qui est requise. Un modèle de termes de référence pour l'évaluation externe d'un programme d'appel d'urgence est inclus dans **Appel de CI. Modèles de base et annexes EN/FR/ES**. Il peut être adapté en cas d'évaluation interne.

Tout comme pour l'audit, la planification d'une évaluation externe doit être anticipée ; il est recommandé de développer les TdR et de lancer l'annonce trois mois avant la fin de l'appel, afin d'avoir une équipe sélectionnée et prête à commencer dès la fin du projet. Les documents du projet (proposition, rapports intérimaires, formulaires et données de suivi, rapport ETR, etc.) doivent aussi être prêts et accessibles à l'équipe d'évaluation. Le personnel devra être disponible pour les entretiens, et des préparatifs devront se faire afin que l'équipe puisse visiter les zones d'activités du projet et parler aux bénéficiaires et aux parties prenantes. C'est une bonne pratique de demander au personnel du projet un débriefing et une présentation orale des conclusions préliminaires, afin d'incorporer l'analyse, les retours de commentaires et les leçons apprises dans le rapport final d'évaluation.

L'investissement dans une évaluation finale est un investissement dans l'apprentissage de l'expérience, et il faudrait saisir l'opportunité d'encourager le désir de s'améliorer à travers un engagement participatif et transparent dans le processus d'évaluation. Le personnel peut être encouragé à réfléchir sur ce qui a été bien réalisé et comment, sur ce qui a été moins efficace et pourquoi, et à partager ses réflexions de façon ouverte et constructive. Le rapport final d'évaluation devrait être transmis au personnel du projet et aux autres départements, et les programmes futurs devraient se référer aux recommandations pour influencer positivement leur élaboration et leur mise en œuvre. Une bonne pratique consiste à élaborer un plan d'action pour mettre en œuvre les recommandations de l'évaluation finale afin que l'apprentissage par l'expérience soit intégré dans la pratique de tous les jours.





5.7 Le processus de clôture d'un Appel

Quand le Secrétariat Général de CI reçoit le rapport final et les autres documents, comme détaillé ci-dessus, ils sont étudiés et, le cas échéant, le Secrétariat Général peut commenter et questionner la Caritas nationale pour veiller à la qualité et à la précision du rapport. La Caritas nationale révisé le rapport et les autres documents en fonction de ces questions et commentaires, et le soumet de nouveau au Secrétariat Général de CI. Le Secrétariat Général fait circuler l'ensemble complet de documents une fois finalisés sur Baobab afin de les rendre accessibles à toutes les Organisations Membres et de notifier que l'appel est clos. Les Organisations Membres devraient prendre en compte cette période de revue du rapport dans la planification de leur calendrier de soumission de leurs propres rapports à leurs donateurs.

5.8 Recommandations concernant l'expérience acquise

La confédération Caritas dispose d'une vaste expérience dans le domaine de la réponse humanitaire et toutes les Organisations Membres devraient saisir l'opportunité de cet apprentissage par l'expérience passée. Chaque Appel permet de tirer des leçons et d'apprendre ; que ce soit en termes de pertinence et d'adéquation de la réponse, de stratégie de mise en œuvre, de systèmes de gestion et de prise de décision, ou de suivi et évaluation. L'organisation de paramètres mis en place permettant l'apprentissage (comme une évaluation en temps réel, voir l'orientation sur l'ETR sous **Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité**) durant la réponse encourage la réflexion sur les avancées, favorise la résolution des problèmes ainsi que l'apprentissage transversal entre secteurs. Les rapports d'audit et d'évaluation finale devraient de même être perçus comme des supports à l'amélioration et à la progression : ces rapports devraient être accessibles à tous, et le personnel devrait être encouragé à les utiliser tout au long de son travail. Le Secrétariat Général et les Régions de CI saisiront les occasions de promouvoir l'apprentissage par l'expérience entre les programmes et les pays, en partageant les bonnes pratiques et en dirigeant les membres vers des ressources utiles applicables aux futurs appels.

Liens vers les ressources, organisées par catégorie, citées dans cette section :

-  Appel de CI. Modèles de base et annexes EN  FR  ES
-  Ressources pour le suivi, l'évaluation et la redevabilité

www.caritas.org



Palazzo San Calisto
V-00120
Etat de la Cité du Vatican
+39 06 698 797 99

SOMMAIRE 

 PAGE PRÉCÉDENTE