

JUILLET 2015

MODULE DE RÉFÉRENCE DE L'IASC POUR LA MISE EN ŒUVRE DU

CYCLE DE PROGRAMME HUMANITAIRE

VERSION 2.0

IASC
Comité permanent interorganisations



Ce document a été préparé par le comité de pilotage du cycle de programme humanitaire de l'IASC. Il est principalement destiné aux responsables des organisations qui préparent ou répondent aux crises humanitaires. Il donne un aperçu de qui doit faire quoi et quand afin de permettre aux personnes en charge d'allouer les tâches et les ressources nécessaires, d'organiser et de planifier ainsi que d'identifier les priorités. Ce document ne décrit pas comment mettre en place chaque action. Pour ce faire, il est nécessaire de se référer aux formats et instructions techniques disponibles au lieu suivant : **hpc.humanitarianresponse.info**.

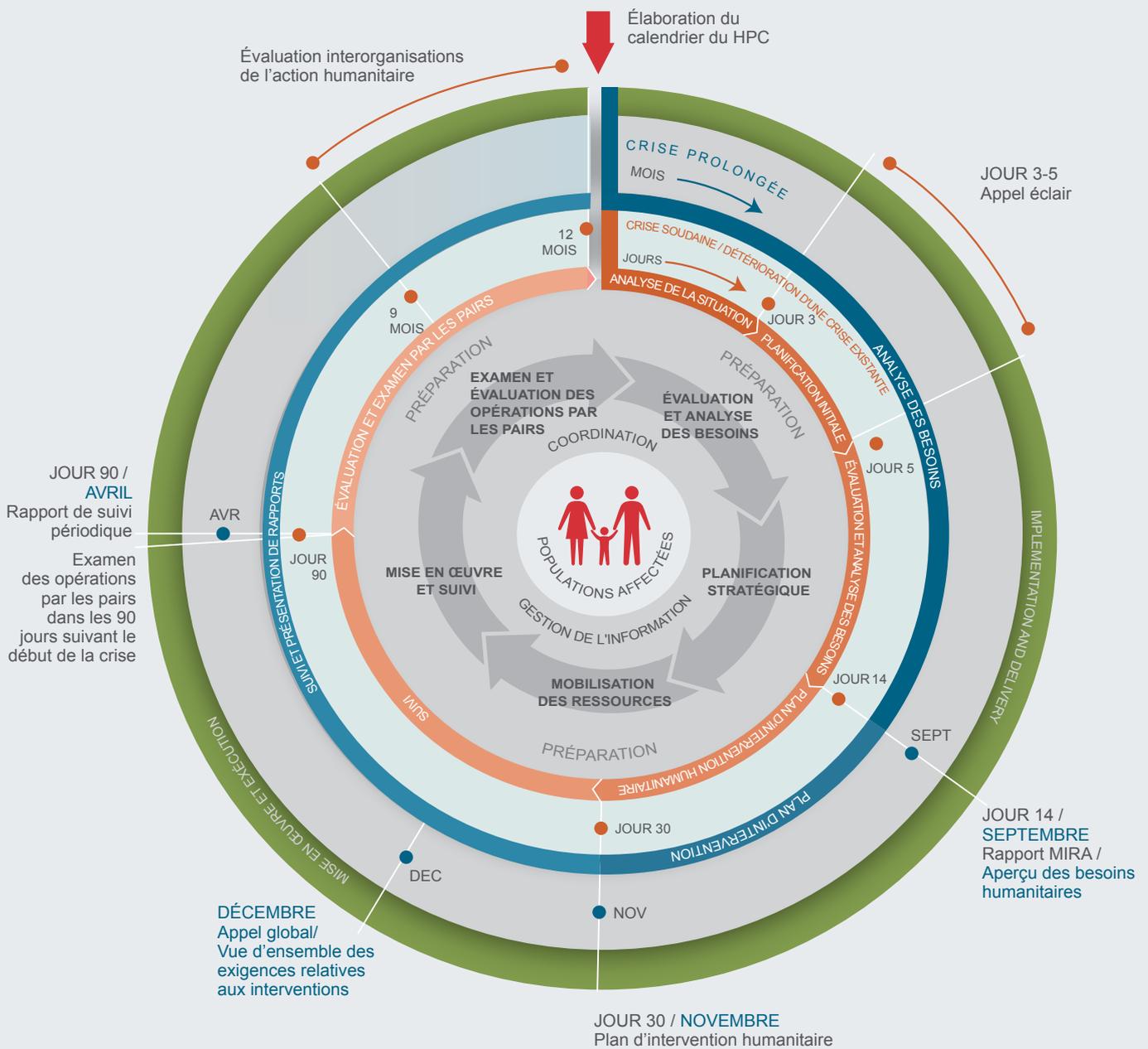
Afin d'obtenir des versions papiers de ce document, veuillez contacter la branche d'appui aux programmes d'OCHA.

Ce module de référence sera révisé régulièrement afin d'intégrer les suggestions des professionnels de l'humanitaire ainsi que les mises à jours des outils et des instructions techniques.

Ce module de référence est l'un des huit protocoles élaborés dans le cadre de la mise en place du Programme pour le Changement de l'IASC. Un résumé des protocoles est joint en annexe de ce document.

TABLER DES MATIERES

UNE NOUVELLE MÉTHODE DE TRAVAIL	1
UN PROCESSUS STRATÉGIQUE COMMUN	2
ENTITÉS IMPLIQUÉES	3
SOUPLESSE D'ADAPTATION.....	3
ÉLÉMENTS DU CYCLE DE PROGRAMME HUMANITAIRE ET OUTILS ASSOCIÉS.....	4
PRÉPARATION.....	5
ÉVALUATION ET ANALYSE DES BESOINS.....	6
PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENTIONS.....	8
SUIVI DES INTERVENTIONS HUMANITAIRES	10
MOBILISATION DES RESSOURCES	11
EXAMEN OPÉRATIONNEL PAR LES PAIRS.....	12
ÉVALUATION HUMANITAIRE INTERORGANISATIONS.....	13
FACTEURS DÉTERMINANTS.....	14
Coordination	14
Gestion de l'information	14
QUALITÉ ET RESPONSABILIT É	14
Responsabilité à l'égard des populations affectées	14
Normes minimales.....	15
Protection.....	15
Questions transversales et égalité entre les sexes	15
Environnement	15
Retrait et relèvement rapide	15
REPÈRES CHRONOLOGIQUES ET ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS :	
SYNTHÈSE DES SCÉNARIOS POSSIBLES.....	17
Crise soudaine/détérioration d'une crise existante.....	18
Planification annuelle ou pluriannuelle lors de crises prolongées	20
ANNEXE : SYNTHÈSE DES PROTOCOLES RELATIFS AU PROGRAMME	
POUR LE CHANGEMENT DE L'IASC.....	21



Cette illustration représente les principaux éléments du cycle de programme humanitaire (HPC) dans le cercle central. Les étapes préconisées en cas de **crise soudaine** ou de **détérioration d'une crise existante** et les étapes importantes du cycle de planification annuelle lors de crises prolongées sont représentées respectivement dans les deux autres cercles. Enfin, le **cercle le plus extérieur** décrit l'application de ces différents éléments lors de la mise en œuvre et de l'exécution des opérations. Le cycle de programme humanitaire fournit un cadre pour la coordination de l'aide humanitaire, le but étant de répondre aux besoins des populations affectées de manière opportune, efficace et conforme aux principes convenus. Le présent cadre peut être mis en œuvre dans toutes les situations de crise humanitaire ; le processus, le calendrier des activités, les outils et les supports pourront être adaptés en fonction des besoins.

UNE NOUVELLE MÉTHODE DE TRAVAIL

Dans le cadre du Programme pour le changement de l'IASC (de l'anglais *Transformative Agenda*), les hauts représentants de l'IASC se sont engagés à atteindre l'objectif fondamental lié à la responsabilité envers les populations affectées en veillant à ce que les opérations humanitaires fournissent une aide aux personnes qui en ont besoin à l'issue d'un processus de prise de décisions et de planification efficace et opportun. Celui-ci inclut :

- un mécanisme permettant de déployer des responsables humanitaires de haut niveau compétents et expérimentés pour orienter les interventions humanitaires dès le début de la crise ;
- le renforcement des capacités en matière de leadership et le déploiement rapide de responsables humanitaires à différents niveaux pour veiller au bon fonctionnement du dispositif de coordination de l'aide ;
- une amélioration du processus de planification stratégique au niveau national qui décrit de manière précise les objectifs poursuivis par la communauté humanitaire et explique dans quelle mesure les groupes sectoriels et organisations contribueront à la réalisation de ces objectifs ;
- une plus grande responsabilité du Coordonnateur humanitaire (CH) et des membres de l'Équipe humanitaire de pays (EHP) vis-à-vis de la réalisation des objectifs communs ;
- des mécanismes de coordination intégrés et adaptés aux besoins et au contexte opérationnel afin de faciliter davantage l'octroi de l'aide.

L'assistance aux victimes de catastrophes naturelles et d'autres urgences relève d'abord et avant tout des États. Néanmoins, la coopération internationale est fondamentale pour faire face aux urgences et renforcer la capacité d'intervention des pays affectés, dans la mesure où l'ampleur et la durée de nombreuses situations d'urgence peuvent largement dépasser les capacités d'intervention locales.

Il n'existe pas de méthode uniformisée pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire. Les outils ne doivent pas être contraignants et doivent être adaptés à chaque situation afin de garantir des interventions hiérarchisées et fondées sur des données d'observation et de faciliter l'établissement de rapports périodiques sur les résultats accomplis dans le but d'étayer la protection et l'aide fournies aux populations.

Le cycle de programme humanitaire (HPC, de l'anglais *humanitarian programme cycle*)¹ propose une nouvelle méthode de travail fondée sur les enseignements tirés des opérations humanitaires antérieures. Le présent Module de référence de l'IASC définit les rôles et responsabilités des agents humanitaires internationaux et la manière dont ceux-ci interagissent avec les autorités locales et nationales, la société civile et les populations affectées.

Le HPC se compose d'un ensemble d'outils indissociables afin de permettre au CH² et à l'EHP d'améliorer la protection et l'aide fournies aux populations en facilitant l'élaboration, la hiérarchisation, l'orientation et le suivi des interventions conjointes par la prise de décisions éclairées. Pour ce faire, chaque organisation doit adapter ses méthodes mais aussi sa façon d'appréhender les choses et sa culture institutionnelle pour se concentrer sur les interventions communes et non pas uniquement sur ses priorités stratégiques, son mandat ou ses mécanismes de financement. Les activités mises en œuvre par chaque organisation en réponse à la crise doivent converger vers les mêmes objectifs. L'accent est mis sur l'élaboration de plans d'action communs et fondés sur des données d'observation afin d'accroître la responsabilité de l'EHP vis-à-vis des résultats escomptés. L'EHP doit orienter les programmes et les mécanismes de collecte de fonds de l'ensemble des intervenants, y compris les organismes des Nations Unies, les organisations non gouvernementales (ONG), la société civile et les gouvernements des pays affectés. Par ailleurs, les organisations doivent agir dans l'intérêt de tous, collaborer de manière étroite, échanger des informations et se considérer comme mutuellement responsables de leurs actes en vue d'améliorer la prise de décisions et les résultats sur le terrain.

*Remarque concernant les interventions en faveur des réfugiés et les situations mixtes : la **Note conjointe HCR - OCHA sur les situations mixtes : coordination dans la pratique** clarifie le leadership et les mécanismes de coordination en cas de situation d'urgence complexe ou de catastrophe naturelle pour laquelle un Coordonnateur humanitaire a été désigné, et une opération conduite par le HCR en faveur des réfugiés est en cours. La Note définit les rôles et responsabilités respectifs du représentant du HCR et du Haut Commissaire, ainsi que les liens concrets entre l'approche de responsabilité sectorielle de l'IASC et les mécanismes de coordination du HCR en faveur des réfugiés, afin d'assurer une coordination plus prévisible, inclusive et participative ³.*

¹Le cycle de programme humanitaire reprend les éléments de l'ancienne procédure d'appel global (CAP, de l'anglais consolidated appeal process).

²Le terme désigne les personnes exerçant des fonctions de direction dans le domaine de la coordination humanitaire, qu'il s'agisse des Coordonnateurs humanitaires (CH), des Coordonnateurs résidents/Coordonnateurs humanitaires (CR/CH), des représentants spéciaux adjoints du Secrétaire général/Coordonnateurs résidents/Coordonnateurs humanitaires (DSRSG/CR/CH) ou des Coordonnateurs résidents (CR).

³La Note conjointe peut être consultée à l'adresse : <http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/joint-unhcr-ocha-note-mixed-situations-coordination-practice>.

UN PROCESSUS STRATÉGIQUE COMMUN

Le **cycle de programme humanitaire** repose sur six éléments clés séquentiels et deux facteurs déterminants qui soutiennent de façon permanente la mise en œuvre du plan d'intervention :

Six éléments clés

1. Préparation aux mesures d'intervention d'urgence
2. Évaluation et analyse des besoins
3. Planification stratégique des interventions
4. Mise en œuvre et suivi
5. Mobilisation des ressources
6. Examen opérationnel par les pairs et évaluation

Deux facteurs déterminants

1. Coordination
2. Gestion de l'information

Ces éléments clés et facteurs déterminants constituent un processus stratégique unique et homogène inhérent au cycle de coordination et d'intervention interorganisations, chaque étape s'appuyant logiquement sur l'étape précédente et conduisant à l'étape suivante.

Le cycle de programme humanitaire permet aux agents humanitaires de définir de manière conjointe la structure générale des interventions, de comprendre leurs rôles vis-à-vis des autres organisations et d'identifier les mesures à prendre à un moment donné en adéquation avec les objectifs convenus, afin de garantir une intervention plus cohérente, efficace et responsable.

Les hauts responsables au sein de chaque organisation sont tenus de coopérer pour veiller, d'une part, à ce que l'approche globale soit fondée sur des données d'observation et élaborée et mise en œuvre de manière appropriée et, d'autre part, à ce que l'ensemble des intervenants contribuent à l'action collective. En outre, cela comprend la formation et la sensibilisation du personnel au contenu du présent Module de référence.

Le cycle de programme humanitaire met en lumière la nécessité :

- d'anticiper au mieux les besoins avant qu'une crise humanitaire se produise. Pour ce faire, des activités de préparation générales et plus poussées doivent être mises en place, comme l'analyse conjointe des risques, la planification des mesures d'urgence, le prépositionnement ou encore l'intégration de la planification des mesures d'urgence dans les programmes de développement. **Pour de plus amples informations, se reporter au Document d'orientation concernant la préparation aux interventions d'urgence (en anglais uniquement).**
- de planifier les activités en fonction des résultats de l'analyse des risques et des données d'observation accumulées. Les organisations doivent recueillir, analy-

ser et diffuser les informations en leur possession (avant et pendant la crise) ; mener une analyse conjointe des risques ainsi que des évaluations des besoins avec l'appui, dans la mesure du possible, des autorités et des acteurs du développement à l'échelle nationale ; tenir compte des informations actualisées pour adapter et mettre à jour les plans ; et s'assurer que les décisions sont fondées sur des données probantes.

- de définir rapidement des objectifs qui aiguilleront les interventions. Pour ce faire, les parties prenantes doivent faire preuve d'un leadership à la fois proactif et responsable et disposer d'un modèle de coordination solide.
- de faciliter la prise de décisions en impliquant au maximum les populations affectées. Il est indispensable de s'entretenir et de coopérer avec les populations affectées, les ONG locales, les autorités nationales et locales ainsi que les organisations humanitaires déjà présentes dans le pays.
- d'effectuer un suivi des interventions humanitaires et d'adapter la stratégie et les programmes en fonction des résultats et des progrès accomplis. Cela implique de procéder à un suivi périodique et à une évaluation régulière des interventions.
- de prévoir une stratégie de retrait dès le début de la crise et de faire preuve de transparence quant au processus de transition et de transfert des responsabilités aux partenaires nationaux et locaux ainsi qu'aux partenaires de développement, s'il y a lieu.

L'engagement et l'adhésion de l'ensemble des organisations à l'égard du cycle de programme humanitaire s'avèrent indispensables. Par ailleurs, les rôles, responsabilités et calendriers doivent être clairement définis et communiqués en temps opportun. Le processus, ainsi que les résultats, doivent être diffusés et mis à la disposition des intervenants humanitaires ; ils doivent également être rentables en termes de coûts, de temps et d'énergie.

Les hauts responsables au sein de chaque organisation sont tenus de coopérer pour veiller, d'une part, à ce que l'approche globale soit fondée sur des données d'observation et élaborée et mise en œuvre de manière appropriée et, d'autre part, à ce que l'ensemble des intervenants contribuent à l'action collective. En outre, cela comprend la formation et la sensibilisation du personnel au contenu du présent Module de référence.

ENTITÉS IMPLIQUÉES

La mise en œuvre du cycle de programme humanitaire nécessite d'impliquer l'ensemble des parties prenantes dans le processus de prise de décisions. En outre, une approche axée sur la coopération doit être adoptée afin d'atteindre les objectifs définis. Le cycle de programme humanitaire vient appuyer et renforcer les capacités d'intervention des acteurs nationaux. Bien que les mécanismes institutionnels et décisionnels varient, notamment au début d'une crise, la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire doit constituer un processus interorganisations :

- dirigé par un Coordonnateur humanitaire⁴ ;
- coordonné par l'Équipe humanitaire de pays⁵ ;
- soutenu par un groupe de coordination intersectorielle/sectorielle et des groupes sectoriels⁶ ;
- impliquant un large éventail d'acteurs, y compris au niveau infranational ;
- visant à soutenir les autorités nationales, principales responsables envers les populations affectées ;
- favorisant la participation des populations affectées.

Le CH et l'EHP, qui sont chargés d'évaluer la crise et d'orienter les interventions, exercent des fonctions de leadership. Dans les situations d'urgence soudaines pour lesquelles aucun CH ni EHP n'ont été désignés, le CR est tenu de diriger et de coordonner les activités des agents humanitaires et, le cas échéant, de constituer une EHP. La décision de nommer un CH incombe alors au Coordonnateur des secours d'urgence (CSU)⁷. Lorsqu'une crise prolongée se détériore subitement, il se peut que les capacités des dispositifs existants soient insuffisantes pour faire face à la crise, en particulier au niveau infranational. Le cycle de programme humanitaire doit donc être mis en œuvre et soutenu en tenant compte des réalités du terrain.

⁴IASC Terms of Reference for Humanitarian Coordinators, janvier 2009 (en anglais uniquement).

⁵IASC Guidance for Humanitarian Country Teams, novembre 2009 (en anglais uniquement). L'EHP se compose d'organisations entreprenant des actions humanitaires dans un pays et qui s'engagent à contribuer aux dispositifs de coordination. Il peut s'agir d'organismes des Nations Unies, de l'organisation internationale pour les migrations, d'organisations non gouvernementales et, dans le cadre de leurs mandats respectifs, de différentes composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

⁶Le terme « sectoriel » se rapporte à la coordination sectorielle fondée sur l'approche de responsabilité sectorielle mise en œuvre après 2005 dans le cadre de la réforme humanitaire. Dans le présent document, les références au terme « sectoriel » se rapportent aux différents mécanismes de coordination sectorielle régissant les interventions humanitaires.

⁷Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response, 2010 (en anglais uniquement).

SOUPLESSE D'ADAPTATION

Le présent Module de référence fournit un ensemble d'outils standards et modulables pouvant être utilisés dans toutes les situations de crise humanitaire. Bien que la rapidité et l'enchaînement des étapes varient entre les interventions d'urgence de niveau 3 (L3)⁸ impliquant l'ensemble du système conformément aux dispositions de l'IASC et les autres types d'intervention, l'objectif ultime reste le même, c.-à-d. veiller à ce que les opérations humanitaires contribuent à sauver des vies en assurant une prise de décisions et une planification efficaces et opportunes et en veillant au respect des principes d'inclusion, de coopération soutenue, de collaboration interorganisations, d'efficacité, d'appropriation sur le terrain et de responsabilité accrue.

Étant donné la singularité de chaque situation et de chaque intervention, le présent Module de référence doit être adapté au contexte local afin de répondre aux besoins réels sur le terrain. Les étapes, la méthode et le calendrier sont donc modulables en fonction des caractéristiques de la crise, des capacités du gouvernement et de la communauté humanitaire, des dispositifs de coordination dans le pays et du climat social et politique. Le CH et l'EHP sont invités à consulter ce Module de référence, à réfléchir aux moyens de l'adapter au contexte local et à élaborer un calendrier⁹ précisant les processus à mettre en œuvre, les outils mis à disposition et les entités responsables.

Les agents humanitaires sur le terrain constituent l'élément central du processus et des outils du cycle de programme humanitaire.

⁸Les urgences de niveau 3 désignent de « graves crises humanitaires soudaines provoquées par des catastrophes naturelles ou un conflit nécessitant une intervention à l'échelle du système », telles que définies dans le document de référence de l'IASC intitulé **Humanitarian System-Wide Emergency Activation: definition and procedures** (2012) (en anglais uniquement). Cinq critères sont utilisés par les hauts représentants de l'IASC afin de déterminer si une intervention de niveau 3 doit être activée, à savoir la portée, l'urgence, la complexité, les capacités du pays et de la communauté internationale à faire face à la crise et les risques potentiels. Le déclenchement d'une urgence de niveau 3 entraîne l'activation de plusieurs mécanismes et outils, comme le déploiement d'experts dans le cadre du mécanisme d'intervention rapide interorganisations (IARRM) afin d'apporter un soutien technique et logistique, ou la mise en application du concept de « leadership renforcé » des CH. Des directives complémentaires sont disponibles dans le document intitulé **Applying the System-wide Emergency Activation ('L3 activation') to Slow-onset and Protracted Humanitarian Crises** (en anglais uniquement).

⁹Les délais stipulés dans le calendrier dépendent de la nature de la crise/des interventions. Lorsque la situation d'urgence survient dans le cadre du cycle de planification annuelle, les opérations peuvent s'étendre sur plus d'un an.

ÉLÉMENTS DU CYCLE DE PROGRAMME HUMANITAIRE ET OUTILS ASSOCIÉS

La partie suivante du Module de référence présente chaque élément du cycle de programme humanitaire et les outils associés. Ces éléments s'appliquent à toutes les situations de crise humanitaire, mais les outils doivent être adaptés à chaque contexte. La mise en œuvre inclut l'application de l'ensemble des éléments du HPC, le but étant de fournir une assistance aux populations affectées de manière opportune, efficace et conforme aux principes convenus.

OUTILS

PRÉPARATION

Définition

Les activités de préparation en prévision d'une situation d'urgence permettent d'assurer une intervention plus opportune et mieux adaptée au contexte local, voire plus rentable. La préparation aux mesures d'intervention d'urgence (ERP) désigne le fait d'anticiper les situations d'urgence susceptibles de se produire et de définir au préalable les composantes clés des interventions. Outre la stratégie commune de l'IASC en matière de préparation aux situations d'urgence, chaque organisation s'engage à agir de manière cohérente en vue de développer et de renforcer les capacités nationales et locales en matière de préparation conformément au Cadre commun de préparation aux situations d'urgence.

À quel moment ?

En continu.

Quelles sont les mesures requises ?

La notion de préparation aux mesures d'intervention d'urgence met en évidence le caractère continu du processus, dont l'objectif est de comprendre les risques et d'adapter les interventions en fonction, sur la base d'activités générales de prévention multirisques. L'approche se compose de trois éléments :

1. Analyse et suivi des risques : les risques sont identifiés et hiérarchisés en fonction de leur sévérité (risque faible, modéré, élevé), en s'appuyant sur une analyse de différents facteurs, dont la probabilité et l'incidence. Cela permet de déterminer le profil de risque du pays. L'analyse des risques est menée, dans la mesure du possible, avec l'appui des autorités nationales et des acteurs du développement en vue de renforcer les capacités nationales et locales en matière de préparation aux situations d'urgence.
2. Mesures de préparation générales : elles permettent d'identifier les mesures à prendre au préalable pour s'assurer que les autres éléments du cycle de programme humanitaire sont mis en œuvre de manière efficace lorsqu'une crise se produit. Ces mesures comprennent : le suivi des risques ; la mise en place de dispositifs de coordination et de gestion ; et les travaux de préparation aux fins de l'évaluation conjointe, du suivi, de la gestion de l'information et du renforcement des capacités opérationnelles.

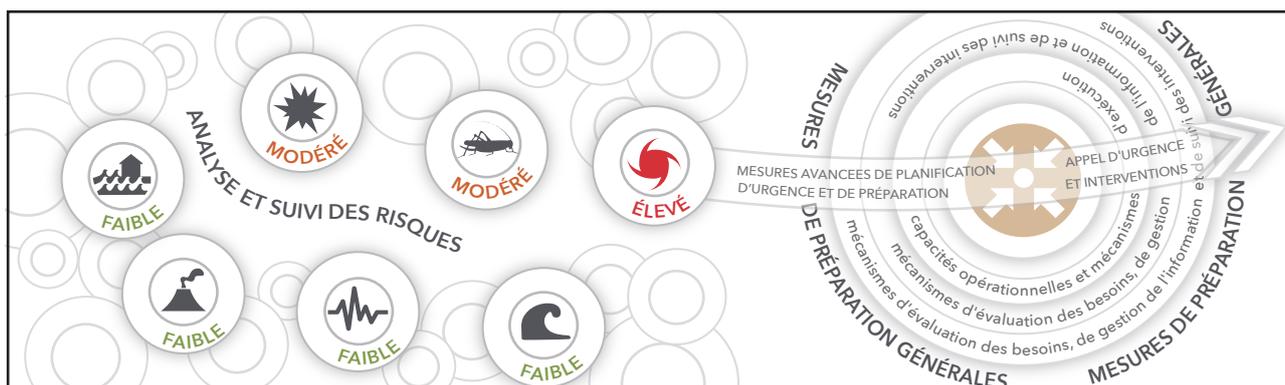
3. Mesures avancées de planification d'urgence et de préparation : l'élaboration d'un plan d'urgence et la bonne compréhension de son contenu, ainsi que la mise en œuvre de mesures de préparation avancées, telles que l'analyse des capacités et des besoins logistiques et la mise en place préalable des fournitures d'urgence dans le cadre des interventions initiales, permettent à l'ensemble des acteurs concernés de se préparer à faire face à différentes situations. Un plan d'urgence est élaboré lorsque l'analyse des risques met en garde contre une situation d'urgence imminente ou qu'un risque en particulier peut avoir des conséquences désastreuses. Lorsqu'une situation d'urgence se produit, le plan d'urgence vient étayer l'appel éclair ; ces deux outils doivent être élaborés selon le même schéma pour que les travaux de préparation de l'EHP correspondent à la stratégie d'intervention.

Qui fait quoi ?

Le CH, avec l'appui de l'EHP et des groupes sectoriels/secteurs (ou, en l'absence de dispositif de coordination humanitaire, avec les autorités nationales et les ONG présentes dans le pays), est tenu de superviser les activités de préparation et de veiller à la cohérence des travaux de l'EHP (ou des mécanismes nationaux) et à la cohésion des différents plans et dispositifs nationaux. Les sièges et bureaux régionaux peuvent, au besoin, fournir un appui supplémentaire. Les groupes sectoriels/secteurs se servent du profil de risque du pays pour (a) déterminer quels sont les groupes sectoriels les plus pertinents et les risques susceptibles d'entraver les opérations, (b) effectuer les activités de préparation générales, et (c) contribuer aux travaux de préparation de l'EHP en fournissant, le cas échéant, un appui technique. Les organisations doivent veiller à ce que leurs activités de formation et de planification soient en accord avec les mécanismes interinstitutions et sectoriels établis dans le cadre de la stratégie de préparation aux mesures d'intervention d'urgence.

DOCUMENTS D'ORIENTATION

- ✓ Note d'orientation sur la préparation aux mesures d'intervention d'urgence (en anglais uniquement)
- ✓ Guide à l'attention du facilitateur sur la simulation interinstitutions de situations d'urgence (en anglais uniquement)
- ✓ Manuel de l'IASC à l'attention des CR et CH sur la préparation et les interventions en cas de situation d'urgence (en anglais uniquement)



ÉVALUATION ET ANALYSE DES BESOINS

Les évaluations des besoins fournissent des éléments d'observation sur lesquels les interventions humanitaires peuvent se fonder. Au début d'une situation d'urgence, elles apportent les informations nécessaires à la définition des objectifs stratégiques et, ultérieurement, à la planification des opérations, à l'affectation du personnel et à l'identification des besoins en ressources. Afin de procéder à la planification interorganisations et intersectorielle, il est important de coordonner les évaluations de façon à ce qu'elles soient réalisées de manière conjointe et selon une approche harmonisée. Dans le cadre du processus d'évaluation conjointe, les informations et les résultats des analyses qui en découlent sont recueillis de manière homogène, puis communiqués et diffusés à l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire. Aucune organisation ne peut se proclamer l'unique détenteur des données. Lorsqu'une procédure d'évaluation harmonisée est entreprise, les organisations sont encouragées à utiliser des modules types permettant de générer des données interexploitables qui, de même que les résultats de l'analyse, sont mis à la disposition de l'ensemble des parties prenantes. Tout au long du processus d'évaluation des besoins, chaque organisation est tenue d'informer et d'impliquer, dans la mesure du possible, les autorités nationales et locales ainsi que les populations affectées.

A. Évaluation conjointe des besoins – évaluation préliminaire rapide multisectorielle/sectorielle

Définition

L'évaluation multisectorielle/sectorielle initiale rapide (MIRA, de l'anglais *Multi-Cluster/Sector Initial Rapid Assessment*) est un outil pour l'évaluation conjointe des besoins qui peut être utilisé dans le cadre de situations d'urgence soudaines, y compris lors d'interventions d'urgence de niveau 3 (L3) impliquant l'ensemble du système conformément aux dispositions de l'IASC. Elle précède l'évaluation sectorielle/multisectorielle des besoins et fournit des informations permettant d'étayer la planification stratégique. Une MIRA est mise en œuvre dans le cadre d'un processus en plusieurs étapes comprenant la collecte de données primaires et secondaires, l'analyse conjointe et l'établissement de rapports. Il s'agit d'un processus interorganisations qui permet aux différents acteurs de parvenir à une compréhension commune de la situation et de son évolution dans le temps, et ce dès le début de la crise. Les agents humanitaires peuvent se servir des résultats de la MIRA pour élaborer un plan stratégique conjoint, mobiliser les ressources nécessaires et effectuer un suivi de la situation. Une évaluation conjointe des besoins peut également être réalisée en cas de crise prolongée si le CH et l'EHP le jugent nécessaire.

À quel moment ?

Une MIRA peut être conduite le plus tôt possible au cours de la phase initiale d'une crise soudaine. L'analyse préliminaire des données secondaires dans le cadre de la MIRA doit être réalisée dans les 72 heures suivant l'appel éclair (le cas échéant). La MIRA doit être finalisée dans un délai de 14 jours afin de pouvoir étayer le plan d'intervention humanitaire. Il incombe au CH et à l'EHP d'établir, en étroite collaboration avec le groupe de coordination intersectorielle, le calendrier des opérations.

Objectifs

- Identifier les besoins exprimés par les communautés affectées.
- Déterminer les principaux enjeux humanitaires à partir de plusieurs sources de données.
- Fournir une analyse des besoins afin d'étayer le plan d'intervention humanitaire.

- Identifier les lacunes au niveau des évaluations des besoins et y remédier

Quelles sont les mesures requises ?

- Analyser les données secondaires avant et pendant la crise, et identifier les lacunes en matière d'information pour chaque groupe sectoriel/secteur.
- Convenir d'un outil de collecte de données à des fins d'évaluation des besoins qui permette de combler les lacunes en matière d'information qui ont été identifiées au cours de l'analyse des données secondaires.
- Mener à bien les activités conjointes de collecte de données primaires auprès des communautés à l'aide de méthodes d'échantillonnage appropriées, et intégrer les critères d'âge, de genre et de diversité ainsi que la représentation des besoins exprimés par les populations affectées dans la méthodologie.
- Veiller à consulter les représentants de la ou des communautés impliquées.
- Procéder à l'analyse conjointe des données primaires et secondaires.
- En concertation avec le gouvernement, s'il y a lieu, transmettre les résultats de l'analyse au CH/à l'EHP ainsi qu'aux groupes sectoriels/secteurs afin d'étayer le plan d'intervention humanitaire, le processus de planification de chaque groupe sectoriel/secteur et les programmes des organisations.
- Communiquer les conclusions de l'analyse aux populations affectées à l'aide de mécanismes aisément accessibles, et identifier des moyens d'obtenir des retours d'expérience.

DOCUMENTS D'ORIENTATION

- ✓ Guide opérationnel pour la coordination des évaluations lors de crises humanitaires
- ✓ Note d'orientation sur l'évaluation multisectorielle/sectorielle initiale rapide (MIRA)

Qui fait quoi ?

Le CH doit enclencher le processus d'élaboration de la MIRA et en assurer le suivi, en collaboration étroite avec l'EHP et avec l'appui des groupes sectoriels/secteurs. Une équipe constituée d'experts techniques, de représentants des groupes sectoriels, d'organisations humanitaires, de représentants de la/des communauté(s) affectée(s) et les autorités nationales est mise en place pour préparer et analyser les conclusions de la MIRA. En général, l'OCHA assure la coordination du processus MIRA et peut fournir un appui à la gestion de l'information, le cas échéant.

B. Analyse conjointe des besoins – aperçu des besoins humanitaires

Définition

Un **aperçu des besoins humanitaires** (HNO, de l'anglais *humanitarian needs overview*) permet de consolider et d'analyser les informations relatives aux besoins, aux vulnérabilités et aux capacités des populations affectées. Il est fondé sur les informations disponibles (données secondaires) issues des évaluations multisectorielles et sectorielles, des données de suivi, des résultats d'enquêtes et de l'appréciation contextuelle des agents humanitaires et des parties prenantes locales telles que les autorités nationales, les instances communautaires et les représentants de la/des communauté(s) affectée(s). L'aperçu des besoins humanitaires décrit également le profil de risque humanitaire du pays. Il est révisé périodiquement.

À quel moment ?

L'élaboration de l'aperçu des besoins humanitaires est la première étape du cycle de programme humanitaire en cas de crise prolongée ; elle précède la planification stratégique des interventions. Sa mise en œuvre (ou sa révision) en cas de crise à évolution lente ou de détérioration d'une situation de crise prolongée doit être amorcée par le CH et l'EHP en fonction des exigences opérationnelles. Si nécessaire, le CH/l'EHP peuvent également recommander l'utilisation de l'aperçu des besoins humanitaires à un stade ultérieur en cas de crise soudaine.

Objectifs

- Identifier les besoins urgents immédiats à partir de sources de données multiples.
- Déterminer le niveau de sévérité de la crise et hiérarchiser les besoins afin d'étayer le plan d'intervention humanitaire.
- Consolider et analyser les informations afin d'anticiper et d'identifier les lacunes au niveau des évaluations des besoins dans le but d'améliorer les programmes.

Quelles sont les mesures requises ?

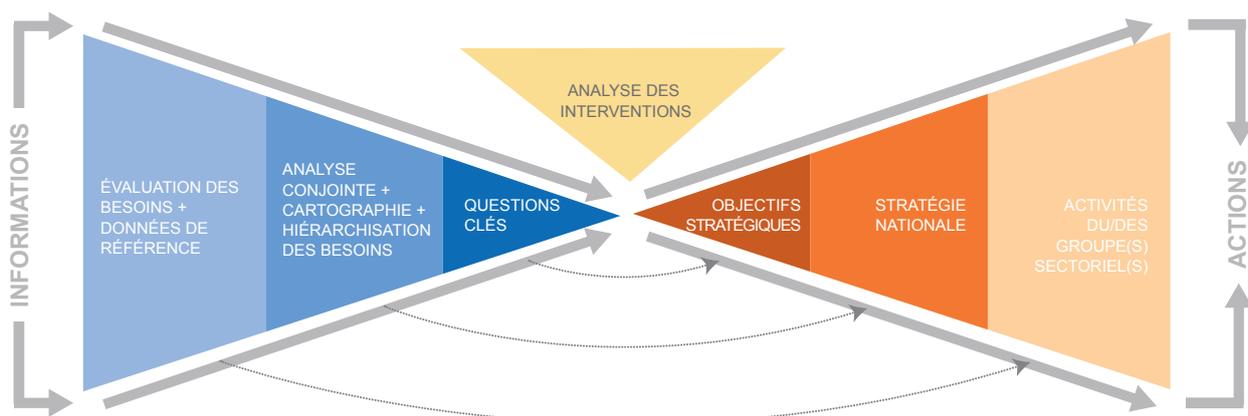
- Élaborer un plan d'analyse en définissant des indicateurs permettant d'évaluer les besoins humanitaires et convenir des méthodes pour la
- collecte, l'analyse et la diffusion des informations (y compris assurer un dialogue permanent avec les populations affectées afin de mieux comprendre leurs besoins et priorités et d'évaluer les moyens mis en œuvre pour y répondre).
- Consolider les données et identifier les lacunes en matière d'information.
- Entreprendre une analyse intersectorielle conjointe, puis valider et recouper les résultats avec l'aide des homologues nationaux et des populations affectées.
- Diffuser les résultats de l'aperçu des besoins humanitaires et étayer le plan d'intervention stratégique sur la base des conclusions tirées.
- Communiquer les conclusions de l'aperçu des besoins humanitaires aux populations affectées à l'aide de mécanismes aisément accessibles, et identifier des moyens d'obtenir des retours d'expérience.

Qui fait quoi ?

Le CH, avec l'appui de l'EHP ou des autorités nationales, doit enclencher le processus d'élaboration de l'aperçu des besoins humanitaires sous la direction de l'OCHA. Les groupes sectoriels, organisations humanitaires, experts techniques et représentants de la/des communauté(s) affectée(s) contribuent aux processus de collecte et d'analyse des données. Les agents de gestion de l'information jouent un rôle crucial en assurant la mise à jour du registre d'évaluation. Chaque organisation doit intégrer les conclusions de l'aperçu des besoins humanitaires dans son programme.

DOCUMENTS D'ORIENTATION

- ✓ **Note d'orientation sur l'aperçu des besoins humanitaires et modèle associé**
- ✓ **Note d'orientation sur l'outil de comparaison des besoins humanitaires - en cours de finalisation** (en anglais uniquement)
- ✓ **Registre des indicateurs humanitaires** (en anglais uniquement)
- ✓ **Guide opérationnel pour la coordination des évaluations lors de crises humanitaires**



PLANIFICATION STRATÉGIQUE DES INTERVENTIONS

Définition

La planification des interventions humanitaires permet à la communauté humanitaire de mieux répondre aux besoins des populations affectées en ciblant les activités et les ressources, en veillant à ce que les organisations axent leurs efforts sur les mêmes objectifs, et en évaluant et adaptant les interventions de la communauté humanitaire au contexte en perpétuelle évolution. Le processus est qualifié de « stratégique », car il s'agit de définir les objectifs de manière claire, de connaître les ressources et capacités disponibles et de tenir compte de ces deux composantes pour réagir de manière efficace dans un contexte dynamique. Les décisions prises lors de la planification stratégique façonnent et étayent les interventions collectives. La planification des interventions implique de définir des objectifs stratégiques, d'élaborer une approche en vue d'atteindre ces objectifs et de s'assurer que les rôles et responsabilités ont été clairement définis. En outre, il est indispensable de hiérarchiser les mesures proposées, car toutes ne pourront pas être mises en œuvre. La stratégie repose, en grande partie, sur la prise de décisions complexes quant aux mesures à prendre et aux moyens de les mettre en œuvre.

A. Appel éclair (crise soudaine OU détérioration rapide et inattendue d'une situation de crise prolongée)

La procédure d'appel éclair inclut une analyse concise de l'ampleur et de la gravité d'une crise humanitaire, et définit les mesures prioritaires ainsi que les besoins préliminaires liés aux interventions. Idéalement, l'appel éclair doit reposer sur un plan d'urgence et s'appuyer sur des données de référence recueillies lors de la phase de préparation. La planification initiale, telle que définie dans l'appel éclair, doit éclairer l'élaboration/la révision d'un plan d'intervention humanitaire, qui doit être achevée dans les 30 jours suivant le début de la crise. Le CH et l'EHP doivent déterminer la durée des activités mises en œuvre dans le cadre de la procédure d'appel éclair afin d'évaluer précisément les besoins financiers ; les besoins en ressources liés à l'appel éclair seront intégrés dans le plan d'intervention humanitaire au moment de son élaboration.

À quel moment ?

Une procédure d'appel éclair est déclenchée dans les trois à cinq jours suivant le début d'une urgence soudaine et, si le CH et l'EHP le jugent nécessaire, en cas de crise prolongée ou de crise à évolution lente lorsque les besoins deviennent plus urgents ou imprévisibles ou que le contexte évolue rapidement, l'important étant de réagir en temps opportun. L'élaboration d'un appel éclair est peu contraignante, rapide et uniformisée et vise à définir les étapes initiales de la planification, les mesures prioritaires ainsi que les besoins en ressources, et ce dès le début de la crise.

Objectifs

- Effectuer une première analyse conjointe de la situation.
- Soutenir l'orientation stratégique des interventions.
- Dresser un aperçu des mesures prioritaires et des besoins actuels/imminents en matière de financement (fondés sur des estimations).

- Définir un plan d'action pour transposer les interventions à plus grande échelle.
- Veiller à identifier les risques liés au contexte, aux organisations et aux programmes qui pourraient compromettre la mise en œuvre des mesures prioritaires dans le cadre des interventions conjointes.

Quelles sont les mesures requises ?

- Consolider et effectuer un examen conjoint des données liées à la situation et aux interventions (y compris les lacunes et les capacités), afin d'effectuer une analyse conjointe, ou se baser sur l'analyse préliminaire des données secondaires issues de l'évaluation multisectorielle/sectorielle initiale rapide (le cas échéant).
- Réunir les membres de l'EHP afin de décider de l'ampleur des interventions, de définir les objectifs stratégiques (y compris les lacunes et les capacités), d'élaborer un plan d'action pour transposer les interventions à plus grande échelle (dont le modèle de coordination) et évaluer les besoins actuels/imminents en termes de ressources.
- Identifier les mesures prioritaires en fonction des objectifs stratégiques et évaluer les besoins de financement sur la base de l'estimation préalable des coûts.
- Veiller à ce que chaque groupe sectoriel/secteur identifie les risques susceptibles de compromettre les opérations et convienne des mesures d'atténuation nécessaires.
- Rédiger l'ébauche du document et la transmettre au CH et à l'EHP à des fins d'approbation. Celle-ci doit être brève et concise (5-10 pages) ; éviter de rédiger des rapports longs et descriptifs.
- Consulter le gouvernement, les acteurs du développement et les représentants de la société civile, mais surtout les populations affectées, en tenant compte des obstacles liés à l'accès et à la sécurité.
- Analyser le plan et le communiquer à l'ensemble des intervenants humanitaires de manière à étayer les programmes, la planification des interventions et l'identification des besoins en ressources.

Qui fait quoi ?

Le CH dirige le processus de planification et, en collaboration avec l'EHP, guide les interventions et définit les priorités. Les organisations et les groupes sectoriels/secteurs participent à l'élaboration de l'appel éclair. Les agents de gestion de l'information fournissent un soutien tout au long du processus, notamment en actualisant la base de données 3W ou 4W (Qui, Quoi, Où [Comment]) afin de mieux définir la portée, les lacunes et les chevauchements. L'OCHA est responsable de la compilation des données et de la rédaction de l'ébauche, et participe à la finalisation du document.

DOCUMENT D'ORIENTATION

- ✓ Note d'orientation sur la procédure d'appel éclair et modèle associé (en anglais uniquement)

B. Plan d'intervention humanitaire

Un **plan d'intervention humanitaire** présente la stratégie visant à répondre aux besoins identifiés et sert de fondement à la mise en œuvre et au suivi des interventions conjointes. Il se compose de deux parties : une stratégie nationale et des plans d'intervention spécifiques à chaque groupe sectoriel/secteur. Le plan d'intervention humanitaire doit éclairer la prise de décisions à l'échelle nationale et étayer les programmes aux niveaux national et infranational ainsi que les programmes de chaque groupe sectoriel/secteur. Il doit tenir compte des questions liées à la durabilité, préciser les conditions à réunir et identifier les moyens permettant de mettre fin progressivement aux opérations d'urgence ou d'assurer la transition vers les activités de développement.

À quel moment ?

En cas de crise soudaine ou de détérioration rapide d'une situation de crise prolongée pour laquelle une procédure d'appel éclair a été déclenchée, un plan d'intervention humanitaire doit être élaboré/révisé dans les 30 jours suivant le lancement de l'appel éclair et doit s'appuyer sur le processus de planification initiale établi. En cas de crise prolongée, qu'importe si le processus de planification est annuel ou pluriannuel, la plupart des EHP élaborent leurs plans d'intervention humanitaire une fois par an. Ces plans sont élaborés au cours du dernier trimestre de l'année pour l'année suivante et correspondent généralement à une année civile, c.-à-d. de janvier à décembre. La période de planification est néanmoins flexible et peut débuter à n'importe quel moment de l'année. Le CH et l'EHP doivent convenir à l'avance de la durée du plan d'intervention, car cela aura un impact direct sur le processus et la stratégie.

Objectifs

- Définir les grandes lignes des interventions humanitaires ainsi que les objectifs stratégiques.
- Préciser dans quelle mesure chaque groupe sectoriel/secteur contribue à la réalisation des objectifs stratégiques.
- Définir des objectifs stratégiques, des indicateurs et des cibles permettant d'évaluer les progrès accomplis.
- Veiller à identifier les risques liés au contexte, aux organisations et aux programmes qui pourraient compromettre la réalisation des objectifs stratégiques.
- Établir les liens avec le plan de développement adopté (le cas échéant) et préciser dans quelle mesure les interventions peuvent déboucher sur les stratégies de redressement et de résilience.
- Mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre des interventions humanitaires.

Quelles sont les mesures requises ?

- Examiner l'aperçu des besoins humanitaires (ou le rapport MIRA, le cas échéant) et évaluer les capacités, les actifs et les contraintes opérationnelles afin de déterminer comment répondre au mieux aux besoins exprimés. Cette « analyse des interventions » permet de définir les limites du plan d'intervention humanitaire.

DOCUMENT D'ORIENTATION

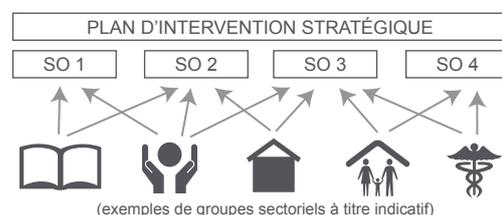
- ✓ Note d'orientation sur la planification des interventions humanitaires et modèle associé.

- Organiser une réunion ou un atelier regroupant l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire afin d'examiner l'analyse des interventions et d'élaborer une stratégie rigoureuse à l'échelle nationale qui fixe les limites du plan d'intervention, définit les priorités en fonction et débouche sur la formulation d'hypothèses.
- Convenir des objectifs stratégiques et des indicateurs.
- Organiser des réunions avec les groupes sectoriels/secteurs afin de définir les objectifs et principales activités de chaque groupe sectoriel/secteur – en accord avec les objectifs stratégiques – et (le cas échéant) mettre au point les programmes conformément au processus, aux critères et à la répartition des tâches convenus.
- Veiller à identifier les risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs et s'accorder sur les mesures d'atténuation à prendre.
- Rédiger l'ébauche du plan d'intervention humanitaire et la transmettre au CH et à l'EHP à des fins d'approbation.
- Consulter le gouvernement, les acteurs du développement et les représentants de la société civile, mais surtout les populations affectées, en tenant compte des obstacles liés à l'accès et à la sécurité.
- Assurer une large diffusion du plan d'intervention humanitaire afin d'encourager les organisations à l'intégrer dans leurs programmes et leurs procédures d'appel de fonds.
- S'appuyer sur les objectifs stratégiques et les indicateurs pour élaborer le cadre de suivi des interventions et étayer le processus de notification des résultats, qui devront figurer dans le rapport de suivi périodique.

Qui fait quoi ?

Le CH dirige le processus de planification et, en collaboration avec l'EHP, définit les priorités et la stratégie et veille à ce que les plans d'intervention sectoriels soient conformes à la stratégie adoptée. Les organisations et les groupes sectoriels/secteurs participent à l'élaboration du plan. Les agents de gestion de l'information sont responsables du traitement des données et de la mise à jour de la base de données 3W ou 4W (Qui, Quoi, Où [Comment]) en vue de mieux définir la portée, les lacunes et les chevauchements. L'OCHA soutient le processus de planification en consolidant les données, en approuvant les données de planification, en préparant l'ébauche du plan d'intervention humanitaire et en prenant part à sa finalisation. Dans le cas où un groupe de coordination intersectorielle a été mis en place, celui-ci doit appuyer les efforts entrepris. Par ailleurs, les intervenants humanitaires à l'échelle infranationale doivent être impliqués tout au long du processus.

Une approche multisectorielle dans le cadre de la planification des interventions s'avère indispensable. Les groupes sectoriels concernés doivent élaborer des stratégies multisectorielles en vue d'atteindre les objectifs stratégiques (OS) énoncés et coopérer afin d'assurer la mise en œuvre et le suivi des résultats. Cela est essentiel dans le cadre d'une intervention conjointe.



SUIVI DES INTERVENTIONS HUMANITAIRES

Définition

Le **suiti des interventions humanitaires** est essentiel dans la mesure où : il permet au CH/à l'EHP d'évaluer les progrès accomplis vis-à-vis des objectifs stratégiques et sectoriels ; étaye la prise de décisions concernant l'orientation stratégique des interventions ; et soutient la mobilisation des ressources. Il s'agit d'un processus continu qui répertorie les opérations mises en œuvre en faveur des populations affectées, évalue les résultats par rapport aux objectifs définis dans le plan d'intervention humanitaire et mesure les réalisations par rapport aux ressources mobilisées. Le but est, d'une part, de déterminer si les interventions en faveur des populations affectées sont mises en œuvre de manière appropriée et, d'autre part, d'identifier les lacunes et d'en comprendre les causes. L'établissement de rapports est la dernière étape du suivi des interventions humanitaires. L'analyse permet de répondre aux questions suivantes : « la communauté humanitaire a-t-elle honoré ses engagements énoncés dans le plan d'intervention et, si non, quelles mesures doivent être prises pour combler les lacunes identifiées ? ».

À quel moment ?

Le suivi des interventions est un processus continu. Le CH et l'EHP déterminent la fréquence de la collecte des données et de la présentation des rapports en fonction des capacités et des besoins. En cas d'urgence soudaine et/ou de détérioration rapide et inattendue d'une situation de crise prolongée, un premier rapport périodique doit être produit dans les 60 jours suivant l'élaboration du plan d'intervention ; la fréquence de la présentation des rapports découle ensuite du calendrier établi par le CH et l'EHP.

Objectifs

L'objectif du suivi des interventions est double :

- Fournir aux acteurs humanitaires les données d'observation nécessaires à la prise de décisions et à la révision des stratégies à court et moyen termes.
- Veiller à ce que toutes les organisations impliquées dans les interventions s'acquittent de leurs responsabilités vis-à-vis des populations affectées, des autorités nationales, des donateurs et du grand public.

Quelles sont les mesures requises ?

Le suivi des interventions se déroule en trois étapes, à savoir la préparation, le suivi et la présentation de rapports.

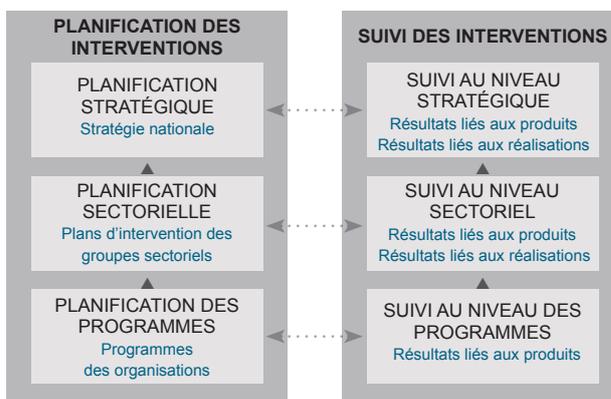
- Préparation : au cours du processus de planification stratégique, les groupes sectoriels et le groupe de coordination intersectorielle établissent d'un commun accord les plans de suivi. L'EHP élabore et soutient le **cadre général de suivi des interventions**, qui identifie les éléments devant faire l'objet d'un suivi ; la méthode utilisée et le moment opportun pour procéder au suivi ; les entités responsables du suivi et de l'analyse ; la méthode et le moment opportun pour consigner et communiquer les informations découlant des activités de suivi

; et les ressources nécessaires au suivi des interventions humanitaires.

- Suivi : application continue du cadre de suivi des interventions tout au long de la mise en œuvre du plan d'intervention humanitaire.
- Présentation de rapports : incorporation des données relatives aux interventions conjointes dans le rapport de suivi périodique, qui comprend une analyse des résultats du suivi et une série de recommandations concernant les mesures correctives à prendre, le cas échéant.

Qui fait quoi ?

Le CH, avec l'appui de l'EHP, doit s'assurer qu'un cadre de suivi des interventions a bien été élaboré et mis en œuvre, et que les résultats du suivi des interventions viennent étayer la prise de décisions conjointes.



Les groupes sectoriels et le groupe de coordination intersectorielle élaborent le cadre de suivi des interventions, puis fusionnent les données recueillies et comparent les résultats atteints par rapport aux cibles liées aux objectifs sectoriels et stratégiques en se basant sur ce cadre. Les groupes sectoriels et l'OCHA, pour le compte du groupe de coordination intersectorielle, diffusent les informations disponibles concernant le suivi des interventions par le biais de différents canaux : rapports, sites Internet et autres supports. Les acteurs humanitaires effectuent les activités de suivi et présentent des rapports au regard des indicateurs, tel que convenu dans le cadre de suivi des interventions. L'OCHA peut fournir un appui, le cas échéant.

DOCUMENTS D'ORIENTATION

- ✓ **Registre des indicateurs humanitaires** (en anglais uniquement)
- ✓ **Note d'orientation sur le suivi des interventions humanitaires** (en anglais uniquement)
- ✓ **Note d'orientation sur le programme de suivi périodique et modèle associé** (en anglais uniquement)

MOBILISATION DES RESSOURCES

Définition

La **mobilisation des ressources** consiste à lever des fonds qui seront affectés aux interventions humanitaires telles que définies dans le document de l'appel éclair et/ou les plans d'intervention humanitaire. Il s'agit également de recourir aux **mécanismes de financement commun**¹⁰ (le cas échéant) de manière stratégique afin de récolter des fonds conformément aux priorités énoncées dans les plans d'intervention humanitaire. La pertinence et la précision des besoins évalués, les priorités stratégiques et programmatiques, la faisabilité des besoins de financement ainsi que la perception des engagements pris dans le cadre du cycle de programme influencent considérablement les décisions des donateurs.

À quel moment ?

Les activités de mobilisation des ressources peuvent être entreprises à n'importe quelle étape du cycle de programme humanitaire. En général, les principaux contributeurs aux fonds humanitaires prennent leurs décisions de financement au cours du dernier trimestre de l'année civile, les décaissements ayant lieu au début de l'année civile suivante et dans les 72 heures suivant l'apparition d'une situation d'urgence.

Objectifs

- S'assurer que l'appel éclair et/ou les plans d'intervention humanitaire bénéficient des fonds nécessaires, que les fonds sont alloués aux activités prioritaires et qu'ils permettent d'accroître la visibilité de la crise.
- Entretenir un dialogue permanent avec les donateurs au sujet de l'évolution des besoins, des résultats atteints et des financements reçus.

Quelles sont les mesures requises¹¹ ?

Le CH et l'EHP peuvent élaborer une stratégie globale de mobilisation des ressources. Les supports/activités incluent, sans toutefois s'y limiter :

- Des réunions d'information conjointes à l'attention des donateurs nationaux et internationaux et des États membres à New York et Genève concernant les besoins, la stratégie et les fonds nécessaires.
- Des brochures/dépliants sur les campagnes d'appel de fonds menées dans le pays, des graphiques d'information et d'autres supports axés sur les besoins des populations affectées, l'importance des fonds et les conséquences d'un financement insuffisant.
- Des conférences pour les annonces de contributions (dans le pays ou dans les capitales des pays donateurs).

- Des rapports périodiques sur les engagements et les contributions, rédigés pour le compte du service de surveillance financière de l'OCHA, qui évaluent les besoins de financement et facilitent la traçabilité des fonds en vue d'étayer l'analyse financière (mensuelle, trimestrielle ou en milieu d'exercice) et de démontrer quelles sont les conséquences d'un financement insuffisant pour les populations.
- Les demandes adressées au Fonds central d'intervention d'urgence (composantes prêts et dons) ou les documents relatifs à la politique d'attribution des fonds afin de garantir une utilisation stratégique des fonds communs nationaux.
- La diffusion d'un guide pratique sur le déblocage/transfert de fonds (et, le cas échéant, un document interne) et des messages adaptés de soutien aux interventions.
- Une démarche concertée de lobbying des parlements dans le but d'accroître les fonds destinés aux interventions humanitaires et aux activités de préparation ou d'utiliser les fonds affectés au développement pour gérer les crises chroniques.

Qui fait quoi ?

Les activités de mobilisation des ressources menées dans le pays sont supervisées par le CH, coordonnées par l'OCHA et appuyées par l'EHP, le groupe de coordination intersectorielle et les groupes sectoriels/secteurs. Les autorités nationales doivent être consultées et impliquées autant que possible dans le processus¹². En ce qui concerne les programmes/opérations, les organisations mènent leurs propres campagnes d'appels de fonds et sont tenues de proposer aux donateurs des activités en accord avec les objectifs stratégiques et les activités/plans d'intervention des groupes sectoriels définis dans le plan d'intervention humanitaire. Les groupes sectoriels jouent un rôle essentiel dans la mesure où ils facilitent l'affectation des contributions provenant de fonds communs aux partenaires sectoriels ; ils peuvent également solliciter des fonds auprès des donateurs pour soutenir la mise en œuvre de leur plan d'intervention sectoriel. Toutes les organisations sont tenues d'informer régulièrement le service de surveillance financière (fts@un.org) dès qu'elles reçoivent de nouveaux fonds (y compris des fonds provenant de réaffectations internes et des fonds privés). À la demande du CH, le siège de l'OCHA peut soutenir les activités de mobilisation des ressources menées dans le pays ou lancer des campagnes d'appels de fonds et de plaidoyer coordonnées à l'échelle du système. Les donateurs jouent également un rôle crucial en se basant sur les appels éclairés et les plans d'intervention humanitaire pour éclairer les décisions en matière de financement.

¹⁰Les **fonds communs nationaux** sont des mécanismes de financement multidonateurs établis par le Coordonnateur des secours d'urgence (CSU) et destinés aux interventions humanitaires. Ces fonds sont administrés par l'OCHA pour chaque pays, sous la direction du CH. Les contributions versées par les donateurs aux fonds communs nationaux ne sont pas affectées à une fin particulière et sont allouées par le CH à l'issue d'un processus consultatif national.

¹¹Cette section ne tient pas compte des activités réalisées au siège, comme l'**élaboration de l'aperçu de la situation humanitaire mondiale**, qui synthétise les besoins humanitaires et les ressources financières nécessaires afin d'aider les donateurs à prendre des décisions éclairées au niveau mondial.

¹²Conformément aux lignes directrices de l'IASC, les organismes publics du pays affecté peuvent contribuer aux programmes des organismes des Nations Unies et des ONG mais ne peuvent pas lancer d'appels de fonds directs.

EXAMEN OPÉRATIONNEL PAR LES PAIRS

Définition

Un **examen opérationnel par les pairs** (OPR, de l'anglais operational peer review) est un outil de gestion interne inter-organisations qui permet de déterminer si des ajustements (ou corrections) doivent être apportés aux interventions humanitaires conjointes. Il ne s'agit pas d'une évaluation en temps réel mais d'un processus clairement défini, rapide, concerté et prévisionnel dirigé par les pairs.

À quel moment ?

En cas d'urgence de niveau 3 (L3), les examens opérationnels par les pairs doivent être réalisés dans les 90 jours suivant le déclenchement d'une intervention de niveau 3. Pour les autres types d'urgence, un examen opérationnel par les pairs peut être exigé par le CH/l'EHP, le groupe des directeurs des secours d'urgence (EDG, de l'anglais *Emergency Directors Group*) de l'IASC ou les hauts représentants de l'IASC.

Objectifs

- Soutenir les efforts visant à améliorer les interventions conjointes et identifier les bonnes pratiques et/ou les enseignements qu'il serait utile de communiquer à l'ensemble de la communauté humanitaire, notamment en ce qui concerne : les dispositifs de leadership ; les principaux obstacles rencontrés ; les mécanismes de coordination ; la responsabilité à l'égard des populations affectées ; et la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire.
- Évaluer l'efficacité du soutien apporté par le siège, l'EDG de l'IASC et les hauts représentants de l'IASC au CH, à l'EHP et aux groupes sectoriels.

Quelles sont les mesures requises ?

- Procéder à un examen opérationnel par les pairs dans un contexte particulier.
- Constituer une équipe interorganisations composée de pairs expérimentés afin de réaliser l'examen.
- Rédiger les termes de référence et élaborer le programme de la mission en collaboration avec le CH/l'EHP.
- Recueillir et examiner les données secondaires.
- Si possible, mener des entretiens et organiser des réunions avec les principaux informateurs avant le début de la mission.
- Mener à bien la mission, qui doit durer de 7 à 10 jours, au moyen de diverses méthodes, y compris des exercices d'auto-évaluation, des visites sur site/sur le terrain, des entretiens avec les principaux informateurs et un atelier avec l'EHP.

- Élaborer un rapport analytique et formuler des recommandations à partir des observations relatives à la situation dans le pays et de l'analyse des données secondaires. Le rapport doit également intégrer les enseignements et les bonnes pratiques identifiés à l'échelle mondiale.
- Communiquer la version finale du rapport au CH/à l'EHP et aux directeurs des secours d'urgence de l'IASC dans les deux ou trois semaines suivant la fin de la mission.
- Veiller à ce que les ajustements (ou corrections) soient apportés et que le CH/l'EHP dressent un premier état de la situation dans les 30 jours suivant la communication du rapport. Ce processus doit faire l'objet d'un suivi par l'OCHA au niveau du pays comme du siège.

Qui fait quoi ?

Un examen opérationnel par les pairs doit automatiquement être effectué en cas d'urgence de niveau 3 (L3). Les directeurs des secours d'urgence de l'IASC mettent en place un groupe composé de directeurs des opérations ou d'homologues externes expérimentés dont la mission est de procéder à l'examen opérationnel par les pairs. L'équipe se charge des préparatifs en vue de la mission sur le terrain ; effectue des visites sur site, des entretiens avec les principaux informateurs, l'atelier avec l'EHP et des exercices d'auto-évaluation sur le terrain ; formule une série de recommandations pour chaque domaine d'intervention prioritaire contenu dans les termes de référence ; et supervise la rédaction du rapport ainsi que la mise en œuvre des ajustements (ou corrections). L'OCHA appuie les préparatifs des aspects logistiques et fonctionnels, y compris la mise en place du programme de mission, la rédaction des termes de référence, la révision des données secondaires, la finalisation des questionnaires d'auto-évaluation et l'élaboration/la relecture du rapport. Le CH et l'EHP sont impliqués tout au long du processus ; ils étayent les observations/conclusions de l'équipe d'examen, assurent le suivi de la mise en œuvre des recommandations et soumettent des rapports.

DOCUMENT D'ORIENTATION

- ✓ **Note d'orientation sur l'examen opérationnel par les pairs** (en anglais uniquement)

ÉVALUATION HUMANITAIRE INTERORGANISATIONS

Définition

Une **évaluation humanitaire interorganisations** (IAHE, de l'anglais *inter-agency humanitarian evaluation*) est une évaluation indépendante portant sur les résultats d'une intervention humanitaire conjointe. Elle est menée par les partenaires de l'IASC dans un contexte de crise particulier. Les IAHE permettent de déterminer si les résultats escomptés ont été atteints et dans quelle mesure les efforts visant à consolider la réforme humanitaire ont permis d'atteindre ces résultats. Les IAHE ne constituent pas des évaluations approfondies d'un secteur en particulier ou des performances d'une organisation spécifique et, de ce fait, ne peuvent se substituer à toute autre évaluation humanitaire, conjointe ou non, qui serait susceptible d'être menée ou requise.

À quel moment ?

Les IAHE peuvent être réalisées suite au déclenchement d'une intervention de niveau 3 ; les rapports finaux doivent être produits et communiqués dans un délai de 12-15 mois. Pour les autres urgences de grande ampleur impliquant plusieurs secteurs, une IAHE peut être requise par le CH/l'EHP et doit être réalisée dans les 9-12 mois suivant l'apparition/la détérioration d'une situation de crise. Une évaluation discrétionnaire peut également être menée dans d'autres contextes, par exemple à la demande du CH/de l'EHP ou d'autres parties prenantes importantes en cas d'urgence chronique prolongée.

Objectifs

- Encourager les efforts visant à améliorer la responsabilité et l'apprentissage stratégique au sein du système humanitaire, s'efforcer de préserver la dignité humaine et promouvoir l'autonomisation des communautés affectées.
- Renforcer la responsabilité à l'égard des populations affectées par le biais de retours d'informations concernant les résultats des interventions menées en faveur des communautés affectées.

Quelles sont les mesures requises ?

Des termes de référence sont définis pour chaque IAHE et

guident l'ensemble du processus. Les IAHE sont réalisées par des équipes composées d'examineurs indépendants spécialisés¹³. Les équipes étudient ensemble les résultats atteints au cours d'une période donnée et mettent l'accent sur : la qualité/l'efficacité des interventions ; le niveau de protection des populations affectées ; et les progrès accomplis en termes de mise en œuvre des objectifs et cibles définis par le CH et l'EHP.

Qui fait quoi ?

Les IAHE sont réalisées pour le compte de l'IASC à la demande du CSU, selon les recommandations de l'EDG. L'OCHA préside le groupe interorganisations chargé de diriger les évaluations humanitaires, qui supervise le processus d'évaluation, ainsi que le groupe de gestion ad hoc, qui gère et coordonne l'ensemble du processus d'évaluation (et veille notamment au contrôle de la qualité des produits de l'évaluation et des mécanismes de suivi). Les hauts représentants de l'IASC sont responsables de la mise en œuvre des recommandations systémiques découlant des IAHE. Le groupe consultatif national chargé des IAHE représente les parties prenantes nationales impliquées dans les interventions d'urgence ; il joue un rôle crucial dans la mesure où il conseille l'équipe d'évaluation et appuie l'évaluation à travers les étapes de planification, de mise en œuvre et de suivi. Par ailleurs, le CH et l'EHP s'associent à l'équipe d'évaluation afin de définir la portée de l'évaluation pour s'assurer que les questions stratégiques et opérationnelles spécifiques sont examinées ; ils fournissent également un appui technique à toutes les étapes du processus d'évaluation, de la conception à la diffusion. Le CH est tenu de s'assurer que les recommandations de nature opérationnelle sont intégrées dans un plan de gestion des interventions, et que leur mise en œuvre fait l'objet d'un suivi sur une période de 12 mois, un état des lieux devant être réalisé trois mois à compter de la date de publication du rapport.

DOCUMENT D'ORIENTATION

- ✓ **Lignes directrices relatives aux évaluations humanitaires interorganisations** (en anglais uniquement)

OUTILS D'ÉVALUATION INTERORGANISATIONS SUITE AU DÉCLENCHEMENT D'UNE INTERVENTION DE NIVEAU 3

Examen opérationnel par les pairs	Évaluation humanitaire interorganisations	
Objectif	Un examen opérationnel par les pairs est un outil de gestion interne interorganisations qui permet d'identifier les améliorations à apporter dès le début des interventions. Il ne permet pas d'évaluer les résultats ou les conséquences des interventions.	Une évaluation humanitaire interorganisations est une évaluation indépendante qui permet de déterminer si les résultats conjoints qui ont été atteints sont conformes aux objectifs figurant dans le plan d'intervention humanitaire et permettent de répondre aux besoins des populations affectées.
Calendrier	<ul style="list-style-type: none">• Il est recommandé de procéder à un examen opérationnel par les pairs dans les 90 jours suivant le déclenchement d'une intervention de niveau 3.• Durée totale : 6-8 semaines (dix jours dans le pays).	<ul style="list-style-type: none">• Peut être réalisée dans les 9-12 mois suivant le déclenchement d'une intervention de niveau 3, en fonction de la faisabilité et des besoins opérationnels.• Durée totale : 10-12 mois (quatre semaines dans le pays).
Rôles et responsabilités	<ul style="list-style-type: none">• Initié à la demande du CH/de l'EHP, de l'EDG ou des hauts représentants de l'IASC.• Coordiné par l'EDG avec l'appui de l'OCHA.• Réalisé par les hauts représentants des organismes des Nations Unies et des ONG, ou par des homologues du CH/de l'EHP.	<ul style="list-style-type: none">• Initiée à la demande du CSU, selon les recommandations de l'EDG.• Coordinée par le groupe interorganisations chargé de diriger les évaluations humanitaires, présidé par l'OCHA.• Réalisée par une équipe composée d'examineurs indépendants spécialisés.

¹³Se reporter aux lignes directrices relatives aux IAHE : les IAHE sont réalisées par des examinateurs indépendants qui n'ont pas participé à l'élaboration ni à la mise en œuvre des interventions.

FACTEURS DÉTERMINANTS

Coordination

Tous les éléments du cycle de programme humanitaire reposent sur une **coordination** efficace, laquelle permet d'identifier et de répondre aux besoins prioritaires, de combler les lacunes et de réduire les risques de chevauchement au niveau des interventions. Une coordination efficace permet également de s'assurer que l'ensemble des éléments du cycle de programme sont mis en œuvre dans le cadre d'un effort conjoint mobilisant l'ensemble des ressources et capacités disponibles. Plus précisément, l'EHP facilite les échanges sur les aspects stratégiques des interventions et appuie les directeurs de pays des organisations humanitaires dans leur prise de décisions. Cela implique de définir les grandes lignes des interventions humanitaires et d'élaborer une stratégie humanitaire globale, sous la direction du CH. Le groupe de coordination intersectorielle rassemble des coordinateurs des groupes sectoriels/secteurs et les spécialistes des questions transversales à l'échelle nationale et infranationale afin de coordonner les opérations et la mise en œuvre du cycle de programme. Les groupes sectoriels sont chargés de coordonner les interventions des partenaires humanitaires en fonction de leur domaine de responsabilité respectif. La collaboration, la communication à double sens, la documentation des réunions en temps opportun et la définition claire des rôles et responsabilités au sein des différentes structures de coordination sont essentielles pour faciliter la mise en œuvre du cycle de programme.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter le **Module de référence de l'IASC pour la coordination sectorielle au niveau national** (en anglais uniquement).

Gestion de l'information

La gestion de l'information sur les interventions humanitaires désigne le processus systématique de collecte, de classification, d'enregistrement, de traitement, de vérification et d'analyse des données et des informations, et leur diffusion à l'ensemble des acteurs de l'aide humanitaire. La gestion de l'information est à la base de tous les éléments du cycle de programme ; elle permet en outre de relier les différents éléments entre eux en véhiculant l'information. Pour que le cycle de programme soit mis en œuvre de manière appropriée, les données doivent être diffusées et recueillies en temps opportun de façon à étayer la prise de décisions et l'analyse. Des capacités appropriées en matière de gestion de l'information et l'utilisation d'outils communs (dont le site Internet **humanitarianresponse.info**, des **ensembles de données opérationnelles com-**

munes et ensembles de données opérationnelles fondamentales, une base de données 3W [qui, quoi, où] suffisamment complète et actualisée, une liste de personnes-ressources et un registre d'évaluation) sont des éléments indispensables à la mise en œuvre du cycle de programme. Pour de plus amples informations sur les responsabilités de l'OCHA et des groupes sectoriels, y compris sur le rôle du groupe de travail chargé de la gestion de l'information, veuillez consulter le **Guide opérationnel sur les responsabilités des chefs de file des groupes sectoriels/secteurs et de l'OCHA en matière de gestion de l'information** (en anglais uniquement).

QUALITÉ ET RESPONSABILITÉ

Responsabilité à l'égard des populations affectées

Les acteurs humanitaires sont tenus d'écouter, d'impliquer et de communiquer avec les populations affectées à toutes les étapes du cycle de programme humanitaire. Ils doivent instaurer des relations directes, responsables et respectueuses avec les bénéficiaires de l'aide. Pour ce faire, les populations affectées doivent participer aux processus de planification, de mise en œuvre et de suivi, et faire part de leurs retours d'expérience, y compris par la mise en place de mécanismes de dépôt de plaintes. Elles doivent également être informées des difficultés rencontrées (par exemple, lorsque leurs besoins ne peuvent être satisfaits ou anticipés) et des avancées programmatiques. Une communication appropriée entre les agents humanitaires et les communautés affectées permet d'instaurer un dialogue de fond et d'identifier les besoins et préoccupations sur la base de données d'observation. En fin de compte, cela améliore la qualité du processus stratégique et des mesures y afférentes. Pour de plus amples informations, veuillez consulter les **Engagements de l'IASC en matière de responsabilité à l'égard des populations affectées** (en anglais uniquement) et le **Cadre opérationnel pour la responsabilité à l'égard des populations affectées** (en anglais uniquement).

.....

Les populations affectées sont au cœur du cycle de programme humanitaire et doivent donc être consultées et impliquées à chaque étape.

.....

ADAPTER LES PRODUITS DE L'INFORMATION AU CYCLE DE PROGRAMME HUMANITAIRE

Le cycle de programme humanitaire doit permettre de simplifier et d'harmoniser les produits de l'information afin d'alléger la charge de travail des intervenants humanitaires sur le terrain. Dans la mesure du possible, les contributions apportées par les organisations ou les groupes sectoriels aux processus et aux documents relatifs au cycle de programme doivent être réutilisées ou réintégrées dans des produits d'information qui seront mis à la disposition du grand public. Par exemple, le tableau de bord humanitaire doit être fondé sur les informations contenues dans le rapport de suivi périodique.

Normes minimales

Chaque étape du cycle de programme humanitaire doit être mise en œuvre de façon à respecter et promouvoir les principes, normes et codes de conduite établis concernant l'aide humanitaire. Ainsi, le respect de la charte humanitaire et des standards minimums de l'intervention humanitaire du Projet Sphère peut améliorer la qualité des interventions et renforcer la responsabilité à l'égard des populations affectées. Les organisations sont donc tenues de s'appuyer et de respecter ces normes mondiales qui ont été élaborées à l'issue d'un vaste processus de consultation selon une approche consensuelle et axée sur les droits de l'homme.

Protection

Le cycle de programme humanitaire et les opérations doivent se fonder sur les dispositifs de protection mis en place en faveur des populations affectées et vulnérables. Concrètement, la protection consiste à identifier, dès le début d'une crise, les personnes vulnérables ainsi que le niveau et les facteurs de risque, puis à prendre en compte les vulnérabilités spécifiques qui sous-tendent ces risques. Pour ce faire, il convient de mener une analyse axée sur la protection et de définir les priorités ; d'adopter une approche collaborative axée sur les droits de l'homme et inclusive ; et d'aborder de front la question des droits fondamentaux afin de souligner l'importance de réagir rapidement en cas de violation de ces droits. Pour de plus amples informations, veuillez consulter **la Déclaration de l'IASC sur le rôle central de la protection** (en anglais uniquement).

Questions transversales et égalité entre les sexes

Les organisations humanitaires doivent tenir compte des différences liées au sexe, au genre, à l'origine ethnique, au handicap, à l'âge et à d'autres facteurs d'exclusion sociale. Elles doivent également s'appuyer sur des données ventilées par sexe et par âge pour étayer les interventions. Par ailleurs, la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes humanitaires doivent tenir compte des répercussions des activités sur les femmes et les hommes, mais aussi des autres aspects de la diversité pouvant conduire à l'exclusion. Pour de plus amples informations, veuillez consulter le **Guide de l'IASC pour l'intégration de l'égalité des sexes dans l'action humanitaire - Femmes, filles, garçons et hommes : des besoins différents, des chances égales**.

Environnement

Il est indispensable de tenir compte des aspects liés à l'environnement pour garantir des interventions humanitaires efficaces. Les questions environnementales sont des facteurs influents et sous-jacents des crises humanitaires, et les interventions peuvent avoir des répercussions négatives sur l'environnement, entraînant des risques considérables pour les populations affectées. La réduction

de l'empreinte écologique des interventions permet non seulement d'opérer une transition plus souple vers un relèvement durable, mais aussi d'améliorer la résilience de la/des communauté(s) affectée(s)¹⁴.

Retrait et relèvement rapide

Le relèvement rapide est une composante clé des interventions humanitaires. La planification des activités de relèvement doit avoir lieu dès l'apparition d'une crise. Le processus de relèvement rapide permet de répondre aux besoins signalés au cours de la phase humanitaire par le biais de mécanismes conformes aux principes du développement. En outre, il permet (a) aux différents acteurs de se baser sur les retombées positives de l'aide humanitaire pour saisir les opportunités de développement, (b) d'améliorer la résilience et (c) de mettre en place un processus de relèvement durable au lendemain d'une crise. Pour les organisations humanitaires, le relèvement rapide permet d'assurer la transition vers des solutions durables et une stratégie de retrait. Pour ces deux raisons, les programmes visant à promouvoir des solutions durables sur le long terme, y compris une plus grande résilience du système et de la communauté, doivent être incorporés dans le cycle de programme humanitaire et énoncés clairement dans les stratégies et approches humanitaires adoptées.

PRINCIPAUX POINTS À RETENIR :

- ✓ Traduire ou élaborer des documents relatifs au cycle de programme dans la/les langue(s) locale(s).
- ✓ Dans les documents, ajouter plusieurs logos, ou le logo de l'IASC ; ne jamais inscrire uniquement le logo de l'OCHA ou des Nations Unies.
- ✓ Publier les documents sur la page dédiée au pays concerné à l'adresse : humanitarianresponse.info.
- ✓ Rédiger des documents concis ; les principaux décideurs ont rarement le temps de lire ou de s'inspirer de documents trop longs et difficiles à synthétiser.

¹⁴ Pour de plus amples informations, veuillez consulter : <https://www.humanitarianresponse.info/fr/clusters/early-recovery/document/key-things-er-actors-need-know-about-environment> et <https://www.humanitarianresponse.info/topics/environnement>.

REPÈRES CHRONOLOGIQUES ET ÉLÉMENTS DÉCLENCHEURS : SYNTHÈSE DES SCÉNARIOS POSSIBLES

Le calendrier pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire devra être adapté à chaque contexte. La durée totale dépend de la nature de la crise (soudaine ou prolongée) et de la période de planification optimale des interventions (annuelle ou pluriannuelle).

Afin d'aider le CH et l'EHP à élaborer un calendrier pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire dans un contexte donné, des repères chronologiques pour les scénarios envisageables sont indiqués ci-dessous à titre indicatif, en clarifiant les attentes au jour le jour. Les EHP doivent adapter leur calendrier en fonction du scénario le plus pertinent, tout en tenant compte des circonstances spécifiques et des risques saisonniers¹⁵.

La mise en œuvre du cycle de programme doit être flexible et adaptée à la situation du pays, mais doit au moins reposer sur des données d'observation, des plans hiérarchisés et des rapports périodiques sur les résultats.

¹⁵ Les risques saisonniers sont des risques caractérisés par un cycle régulier comme les inondations, les cyclones et les sécheresses. Se reporter au Document d'orientation concernant la préparation aux interventions d'urgence.

CRISE

1 CRISE SOUDAINE/DÉTÉRIORATION D'UNE CRISE EXISTANTE

En cas de crise soudaine, les décisions doivent être prises sur la base d'informations souvent limitées ou incomplètes. L'orientation générale des interventions doit être rapidement définie de façon à mobiliser les efforts et les ressources nécessaires. Dans ce cas, le cycle de programme humanitaire doit être mis en œuvre dans les plus brefs délais et appliqué de manière souple. Il incombe à l'IASC de déterminer si une intervention de niveau 3 doit être activée ou non. Notamment en cas de détérioration rapide d'une situation de crise prolongée, il se peut que des travaux importants aient déjà été réalisés afin d'identifier les populations vulnérables, de déterminer et d'évaluer leurs besoins et de définir et budgétiser les différentes composantes des interventions. Il convient également de faire le point sur les efforts mis en œuvre afin d'éviter les chevauchements et doubles emplois et de s'assurer qu'un seul cadre de planification commun a été établi et peut être appliqué en toutes circonstances.

Afin de garantir une action coordonnée dans un environnement où tout évolue très rapidement, notamment en cas de crise soudaine ou de détérioration rapide d'une crise existante, le CH, d'un commun accord avec l'EHP, recommande de procéder aux étapes suivantes :

Avant le début de la crise : les activités de préparation aux interventions d'urgence sont mises en place afin de réagir de manière plus efficace, rapide et appropriée et de prendre des décisions fondées sur des informations fiables. Dès que les seuils identifiés au cours de l'analyse des risques sont atteints, un plan d'urgence est établi ou mis à jour. Celui-ci décrit la stratégie d'intervention initiale

et le plan d'action, qui peuvent être transformés facilement en appel éclair une fois la crise amorcée.

Un jour après le début de la crise/la détérioration rapide d'une crise existante : le CH organise une réunion avec l'EHP pour discuter de d'ampleur et de l'étendue de la crise. Les produits de la réunion incluent (a) une analyse de la situation et des capacités (y compris des lacunes au niveau de la coordination et des mécanismes de leadership) ; (b) un énoncé immédiat des priorités stratégiques, qui sera intégré dans les communiqués de presse émis par le siège, et les outils de plaidoyer ; et (c) la chronologie des prochaines étapes. Le processus de collecte, de regroupement et d'analyse des données relatives aux besoins doit débiter sans plus attendre.

Dans les trois à cinq jours suivant le début de la crise/la détérioration rapide d'une crise existante : un appel éclair est lancé en s'appuyant sur l'analyse préliminaire des besoins ; il doit décrire les priorités immédiates et les demandes de financement. Si un plan d'urgence a été établi et mis à jour, celui-ci doit servir de base à l'appel éclair.

Dans les 14 jours suivant le début de la crise/la détérioration rapide d'une crise existante : une évaluation préliminaire rapide multisectorielle/sectorielle est réalisée et un rapport est publié ; les conclusions viennent étayer le processus de planification des interventions et/ou, s'il y a lieu, les analyses conjointes des besoins sont mises à jour.

ÉLÉMENT DÉCLENCHEUR :

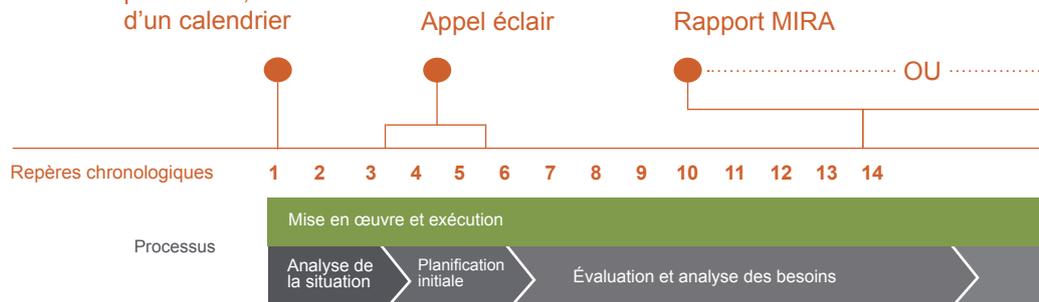
CRISE SOUDAINE



Détérioration rapide d'une crise existante



L'EHP se réunit pour discuter de la situation et des mesures prioritaires, et convenir d'un calendrier



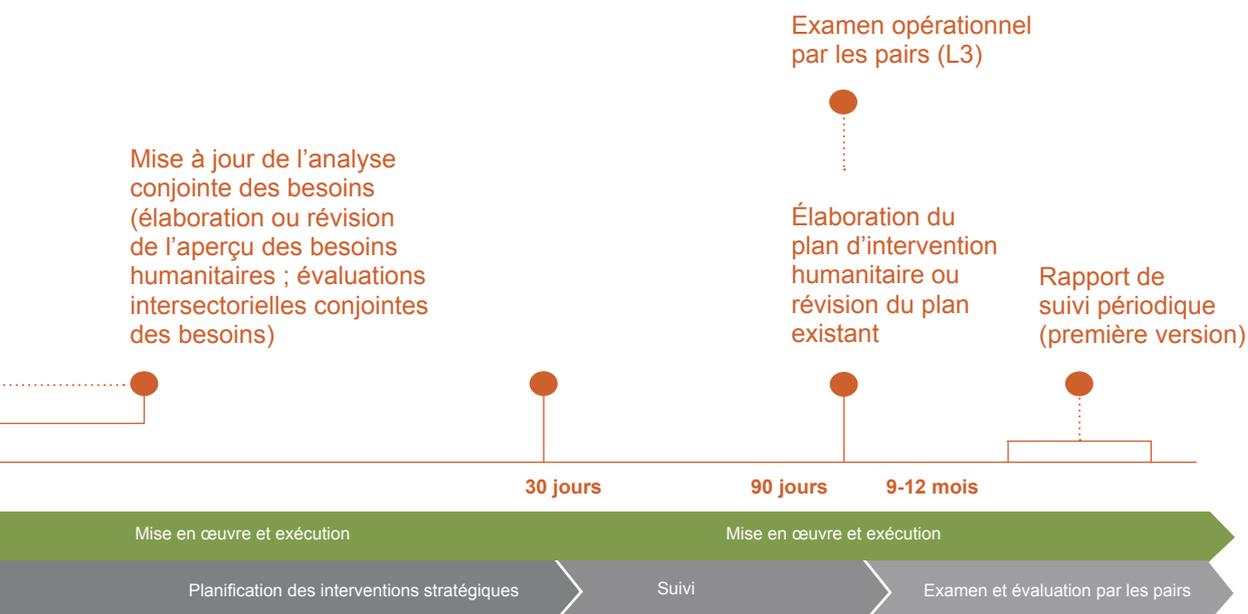
Dans les 30 jours suivant l'appel éclair : en s'appuyant sur l'analyse conjointe des besoins mise à jour, un plan d'intervention humanitaire est élaboré ou révisé. Celui-ci fournit un cadre pour l'action humanitaire et le suivi des résultats. Lorsqu'un plan d'intervention humanitaire existe déjà, il n'est pas forcément nécessaire d'en élaborer un nouveau. Dans ce cas, le plan existant peut être révisé afin de tenir compte de l'évolution du contexte et des modifications apportées aux interventions, le cas échéant.

Dans les 60 jours suivant la mise en œuvre du plan d'intervention humanitaire : un rapport de suivi périodique est publié. Celui-ci décrit les contributions et les produits, et évalue les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques et sectoriels énoncés dans le plan d'intervention humanitaire. En outre, le rapport peut recommander l'élaboration/actualisation de l'aperçu des besoins humanitaires ou la révision du plan d'intervention humanitaire. La fréquence de la présentation des rapports découle ensuite du calendrier établi par le CH et l'EHP.

Dans les 90 jours (pour les interventions de niveau 3) : un examen opérationnel par les pairs doit être réalisé par un groupe interorganisations composé d'homologues expérimentés afin d'identifier les améliorations à apporter aux processus de gestion et de coordination des interventions.

Dans les 9 à 12 mois (pour les interventions de niveau 3) : lorsque cela est justifié par le CSU, une évaluation interorganisations doit être menée par une équipe d'experts indépendants afin d'évaluer les résultats accomplis par rapport aux objectifs énoncés dans le plan d'intervention humanitaire.

Remarque : le CH/l'EHP peuvent décider de passer à un cycle de planification annuelle/pluriannuelle (voir le scénario 2) une fois la phase d'urgence achevée et si une action soutenue s'avère nécessaire.



2 PLANIFICATION ANNUELLE OU PLURIANNUELLE LORS DE CRISES PROLONGÉES

En général, lors de crise prolongée, notamment en période de conflit ou au lendemain d'un conflit, le CH et l'EHP entament un processus annuel d'analyse des besoins et de planification des interventions (de septembre à novembre). La période de planification est néanmoins flexible ; elle peut débuter à n'importe quel moment de l'année et durer aussi longtemps que nécessaire en fonction des besoins opérationnels.

Lorsque les besoins et les interventions planifiées évoluent peu d'une année sur l'autre, ou qu'un processus de planification pluriannuelle est en cours (comme des mesures visant à renforcer la résilience à long terme), l'élaboration d'un plan d'intervention humanitaire pluriannuel peut être envisagée afin d'adopter une approche axée sur les résultats qui tienne compte des progrès accomplis, le but étant de renforcer la résilience des populations.

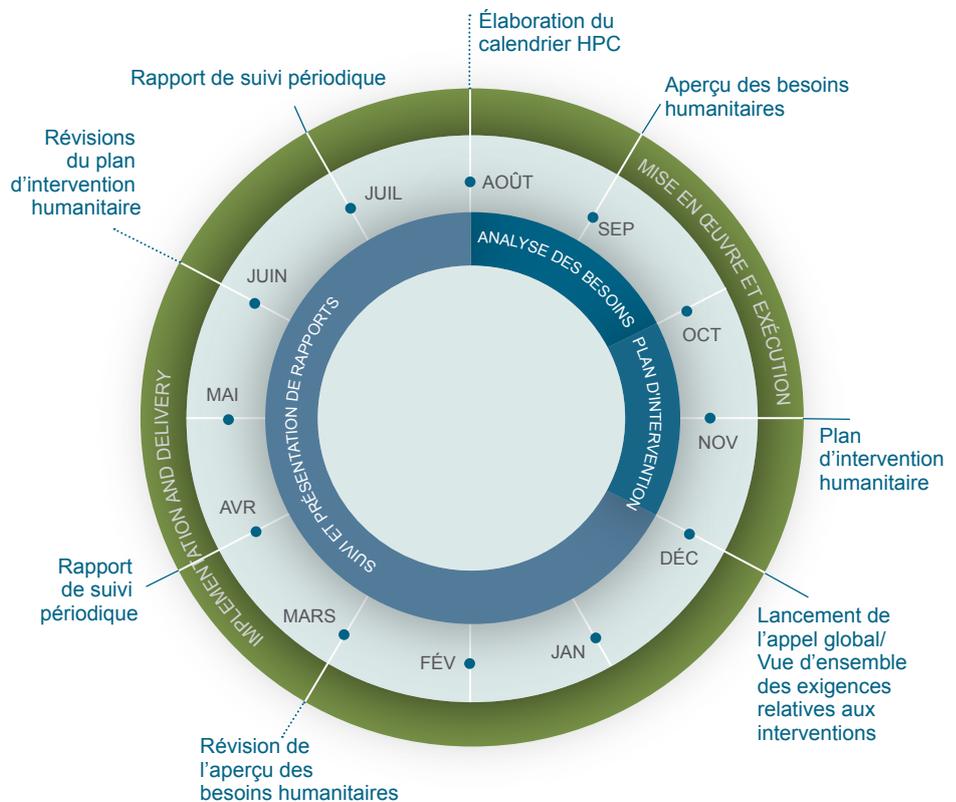
En raison de la continuité des efforts mis en œuvre lors de crises prolongées, les délais du cycle de programme humanitaire sont plus longs afin de pouvoir mener une vaste consultation auprès des parties prenantes à l'échelle nationale et infranationale. Le nombre d'outils est plus restreint dans la mesure où des informations ont déjà été recueillies au sujet de la crise et des besoins évalués.

Il incombe au CH et à l'EHP de s'assurer que le cycle de programme est adapté au contexte local et que les étapes préconisées ci-dessous ont bien été respectées afin de mettre en place un processus non contraignant visant à faciliter, et non à enrayer, la mise en œuvre des activités de protection et d'assistance.

Les activités de préparation aux interventions d'urgence sont mises en œuvre de façon continue afin de réagir de manière plus efficace, rapide et appropriée et de prendre des décisions fondées sur des informations fiables.

Étape 1 : le CH organise une réunion avec l'EHP afin de convenir du calendrier du cycle de programme.

Étape 2 : les besoins humanitaires sont identifiés au moyen d'un processus interorganisations/sectoriel permettant, d'une part, de mener une analyse conjointe des données liées aux besoins et autres informations et, d'autre part, de parvenir à une compréhension commune des besoins, des questions prioritaires et de la situation (notamment de son évolution dans le temps). Cette analyse vient étayer le plan d'intervention humanitaire.



Étape 3 : un plan d'intervention humanitaire est élaboré. Celui-ci présente la stratégie d'intervention conjointe, y compris les objectifs stratégiques et indicateurs associés, et s'appuie sur les plans d'intervention de chaque groupe sectoriel/secteur ainsi que les objectifs, activités et besoins identifiés. Le plan d'intervention humanitaire sert, en l'occurrence, de point de départ pour le suivi des interventions.

Étape 4 : un rapport de suivi périodique est publié. Celui-ci décrit les contributions et les produits, et évalue les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs stratégiques et sectoriels énoncés dans le plan d'intervention humanitaire. En outre, le rapport peut recommander l'élaboration/actualisation de l'aperçu des besoins humanitaires ou la révision du plan d'intervention humanitaire. La fréquence de la présentation des rapports découle ensuite du calendrier établi par le CH et l'EHP.

Si nécessaire : le CH et l'EHP peuvent juger utile de compiler les informations figurant dans l'aperçu des besoins humanitaires et le plan d'intervention humanitaire afin d'élaborer des produits d'information qui seront mis à la disposition du grand public à des fins de plaidoyer et de collecte de fonds.

Remarque : si les besoins deviennent plus urgents ou imprévisibles ou que le contexte évolue rapidement, le CH et l'EHP peuvent recommander de réviser le plan d'intervention humanitaire ou de déclencher un appel éclair afin de mettre en évidence les nouveaux besoins en ressources (matérielles et financières). L'appel éclair sert alors de base à la révision du plan d'intervention humanitaire.

**ANNEXE : SYNTHÈSE DES PROTOCOLES RELATIFS AU
PROGRAMME POUR LE CHANGEMENT DE L'IASC**

PROTOCOLES

SYNTHÈSE DES PROTOCOLES RELATIFS AU PROGRAMME POUR LE CHANGEMENT DE L'IASC

Compte tenu des nombreuses lacunes constatées au niveau des interventions humanitaires multilatérales, les hauts représentants de l'IASC ont révisé et modifié l'approche globale en s'appuyant sur les enseignements tirés en 2010 et 2011, notamment dans le cadre des interventions menées en Haïti et au Pakistan. En décembre 2011, les hauts représentants de l'IASC ont convenu d'un ensemble de mesures reflétant une amélioration significative du modèle d'intervention humanitaire existant. Ces mesures constituent le fondement du Programme pour le changement. Le présent Module de référence est l'un des huit protocoles adoptés en vue de soutenir la mise en œuvre du **Programme pour le changement de l'IASC**, tels que formulés par les hauts représentants de l'IASC :

1. **Déclenchement d'une urgence humanitaire à l'échelle du système : définition et procédures** (en anglais uniquement)
2. **Document de réflexion sur le « leadership renforcé »** (en anglais uniquement)
3. **Faire face aux urgences de niveau 3 : mise en application du concept de « leadership renforcé »** (en anglais uniquement)
4. **Mécanisme d'intervention rapide interorganisations** (en anglais uniquement)
5. **Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national** (en anglais uniquement)
6. *Module de référence pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire*
7. **Cadre opérationnel pour la responsabilité à l'égard des populations affectées** (en anglais uniquement)
8. **Cadre commun de préparation aux situations d'urgence** (en anglais uniquement)

Déclenchement d'une urgence humanitaire à l'échelle du système : définition et procédures (avril 2012)

Le déclenchement d'une urgence humanitaire à l'échelle du système, également désignée « urgence de niveau 3 » (L3), est une mesure exceptionnelle qui s'impose en cas de crise humanitaire de grande envergure nécessitant l'intervention du système humanitaire dans son ensemble pour réagir de manière efficace. Le mécanisme d'activation d'une urgence de niveau 3 de l'IASC consiste à intensifier rapidement les efforts afin d'entreprendre des mesures cohérentes avec l'objectif visé, c.-à-d. pour lesquelles les rôles et responsabilités ont été clairement définis et un mécanisme de coordination a été mis en place afin de garantir la mise en œuvre des activités de protection et d'assistance à mesure que l'ampleur, la complexité et l'urgence s'intensifient. Il s'agit donc de renforcer les capacités sur le court terme, et non d'évaluer le niveau de sévérité de la crise ou de se référer au climat politique. Conformément aux dispositions de ce protocole, les hauts représentants sont tenus de se réunir dans les 48 heures suivant l'émergence d'une crise afin de déterminer si une urgence de niveau 3 doit être activée sur la base des recommandations formulées et de l'examen, par les directeurs des secours d'urgence de l'IASC, de cinq critères - à savoir la portée, l'urgence, la complexité, les capacités et les facteurs de risque. Les hauts représentants conviennent également du modèle de leadership le plus approprié, de la durée des opérations et des priorités communes en matière de plaidoyer. La déclaration d'une urgence de niveau 3 entraîne systématiquement le déploiement de mécanismes et d'outils visant à améliorer les capacités, le leadership et la coordination pour une période initiale de trois mois. Ceux-ci incluent : la mise en place d'une EHP (s'il n'en existe pas déjà), le déploiement d'un Coordonnateur des mesures d'urgence/ Coordonnateur humanitaire de haut niveau sous 72 heures

; la mise en œuvre d'un mécanisme d'intervention rapide interorganisations (IARRM) ; le respect du calendrier du cycle de programme humanitaire spécifique aux urgences de niveau 3 ; la mise à disposition immédiate d'une subvention du CERF d'un montant de 10-20 millions de dollars US ; et l'activation du modèle de « leadership renforcé ». Dans les sept à dix jours suivant la déclaration d'une urgence de niveau 3, les hauts représentants examinent les dispositifs mis en place et apportent les modifications nécessaires. Les hauts représentants de l'IASC doivent déterminer la durée des interventions au cours de la réunion préliminaire, mais il convient de ne pas dépasser trois mois en cas d'urgence de niveau 3. Parallèlement à cela, les organisations membres de l'IASC doivent mobiliser les ressources requises, c.-à-d. mettre en place les mécanismes de financement ainsi que les modèles d'affectation du personnel et de leadership permettant d'assurer la transition vers des solutions durables. Par ailleurs, une stratégie de retrait doit être mise au point dans les trois mois suivant le déclenchement d'une urgence de niveau 3. À la fin de cette période de trois mois, les hauts représentants déterminent si l'urgence de niveau 3 doit être levée ou prolongée. Ce protocole est appuyé par un document de questions/réponses intitulé *What Does the IASC Humanitarian System-wide Level 3 Emergency Response Means in Practice* (mai 2015 ; en anglais uniquement).

Document de réflexion sur le « leadership renforcé » (révisé en mars 2014)

Lors d'une urgence de niveau 3, le CH est investi d'une plus grande autorité pour pouvoir prendre des décisions pour le compte de l'EHP lorsqu'aucun consensus ne peut être atteint. D'après le concept de « leadership renforcé », le CH dispose d'un accès rapide à l'ensemble des informations clés relatives à la crise et doit aider tous les partenaires à

s'acquitter de leurs obligations vis-à-vis des interventions, y compris en termes de résultats et de performances, et à faire preuve d'une plus grande responsabilité à l'égard des populations affectées. Un CH doté d'un leadership renforcé doit prendre des décisions en temps opportun concernant la définition des priorités et la planification des interventions, tout en supervisant le processus global de coordination sectorielle et les mécanismes de plaidoyer, en consolidant les relations avec les autorités nationales ainsi que les donateurs et autres partenaires, en veillant à communiquer des informations pertinentes et à assurer le suivi des interventions, en favorisant la mise en œuvre des stratégies de financement des opérations humanitaires et en visant à renforcer les mécanismes de responsabilisation.

Faire face aux urgences de niveau 3 : mise en application du concept de « leadership renforcé » (novembre 2012)

Ce protocole vient étayer le document de réflexion sur le « leadership renforcé » en décrivant plus en détail les réalisations attendues (livrables), les délais d'exécution et les pouvoirs conférés au CH en cas d'urgence de niveau 3. Ce document réaffirme que le CH est habilité à prendre des décisions en temps opportun concernant la définition des priorités, l'allocation des ressources, le suivi des progrès/résultats et les moyens permettant de remédier aux contre-performances. Il précise également que pendant la période d'activation initiale de trois mois, le CH peut : prendre des décisions pour le compte de l'EHP lorsqu'aucun consensus ne peut être atteint ; faire office d'interlocuteur principal, auprès des hauts fonctionnaires du gouvernement, pour les questions liées aux interventions ; consulter les déclarations publiques/communiqués de presse des organisations avant leur publication ; assurer la diffusion de messages cohérents ; et informer le siège des organisations impliquées lorsque les membres de l'EHP et les responsables sectoriels sont confrontés à des problèmes de performance. Enfin, il convient de souligner qu'un CH doté d'un leadership renforcé doit rendre compte plus régulièrement au CSU.

Mécanisme d'intervention rapide interorganisations (révisé en décembre 2013)

Les membres de l'IASC se sont engagés à mettre à disposition des agents de rang suffisamment élevé, expérimentés et compétents qui sont prêts à intervenir dans les plus brefs délais en cas d'urgence de niveau 3. Le mécanisme d'intervention rapide interorganisations (IARRM, de l'anglais *Inter-Agency Rapid Response Mechanism*) fait partie intégrante des capacités d'intervention d'urgence des organisations ; il ne s'agit pas d'une équipe autonome intégrée. Ce mécanisme est axé sur les fonctions de coordination, mais pas uniquement. Il permet de s'assurer que les postes clés en cas d'urgence de niveau 3 sont effectivement pourvus. Cela inclut : les coordonnateurs sectoriels ; les ressources supplémentaires mises à la disposition du CH/de l'EHP par l'OCHA pour faciliter la coordination générale des opérations ; les experts techniques qui contribuent à l'évaluation conjointe des besoins, à la gestion de l'information et à la planification stratégique ; les dirigeants des ONG ; et les experts chargés de la sécurité. Dans le cadre d'un tel mécanisme, les affectations de ressources et de personnel ont pour objectif de renforcer et de sou-

tenir les capacités disponibles sur le terrain, et non de les remplacer. La mise en place d'un IARRM ne nécessite pas forcément l'activation d'un ou plusieurs groupes sectoriels ; elle éclaire l'EHP quant aux capacités de coordination disponibles dans un secteur en particulier et permet de déterminer si un groupe sectoriel doit être activé ou non. Les agents affectés à un IARRM travaillent pour le compte de leurs organisations respectives et, sous la direction du CH, orientent et appuient l'EHP au niveau de la supervision des interventions conjointes. Les ressources mobilisées font l'objet d'un examen par les hauts représentants de l'IASC dans les sept à dix jours suivant l'activation du mécanisme d'intervention rapide, puis sont régulièrement réévaluées par le CH/l'EHP jusqu'à la fin de la période de trois mois lorsque l'IARRM peut être désactivé, à moins que les hauts représentants de l'IASC n'en décident autrement.

Module de référence pour la coordination sectorielle au niveau national (révisé en juin 2015 ; n'a pas encore été validé par le groupe de travail de l'IASC)

Ce Module de référence décrit les principaux éléments de la coordination sectorielle. Il a été élaboré à titre d'outil de référence pour les intervenants. Il approfondit les notions clés à travers l'analyse de onze domaines prioritaires, à savoir : la coordination des groupes sectoriels/secteurs ; l'activation des groupes sectoriels ; la stratégie de transition et la désactivation des groupes sectoriels ; les fonctions des groupes sectoriels ; les dispositifs de gestion des groupes sectoriels ; la coordination au niveau infranational ; la coordination intersectorielle ; le rôle des groupes sectoriels au cours de la phase de préparation aux situations d'urgence ; les engagements minimums liés à la participation des groupes sectoriels ; les responsabilités communes en matière de leadership ; et le suivi de la coordination sectorielle, y compris l'outil de suivi des performances en matière de coordination sectorielle. Le module préconise la mise en place de mécanismes de coordination adaptés au contexte local et tenant compte des capacités disponibles. Il souligne également que l'activation des groupes sectoriels doit être stratégique, moins systématique et limitée dans le temps. Le CH et l'EHP doivent en outre élaborer la solution de coordination la plus appropriée en fonction du contexte et des efforts déployés au niveau national. En ce qui concerne les lignes directrices relatives aux urgences de niveau 3, le module souligne l'importance de disposer de ressources suffisantes parmi le personnel des organisations humanitaires impliquées, afin de déployer dans les plus brefs délais (c.-à-d. dans les 72 heures suivant l'apparition d'une crise) les composantes permettant d'assurer les fonctions de coordination interorganisations requises. Dans les trois semaines suivant l'activation d'une urgence de niveau 3, le modèle de coordination sectorielle doit être examiné afin de s'assurer qu'il est adapté à l'objectif visé.

Cadre commun de préparation aux situations d'urgence (octobre 2013)

Tel que souligné dans le cadre commun de préparation aux situations d'urgence, l'ensemble des acteurs (dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement) doivent veiller à renforcer les capacités nationales et locales en matière de préparation aux situations d'urgence. Ce cadre témoigne de l'engagement de l'IASC, de la

stratégie internationale pour la prévention des catastrophes et du groupe des Nations Unies pour le développement à renforcer les capacités de préparation aux situations d'urgence de façon plus systématique et cohérente. Afin de faciliter la coordination des activités de préparation au niveau national, le cadre recommande sept mesures concrètes, à savoir : convoquer régulièrement l'ensemble des partenaires impliqués ; évaluer les lacunes en termes de capacités par rapport au descriptif des risques multiples ; clarifier les rôles et responsabilités en matière de préparation aux situations d'urgence ; soutenir les efforts concertés en matière de planification au niveau national ; incorporer et adapter les plans et les programmes ; coordonner la mise en œuvre ; et effectuer un suivi des résultats. Sous la direction des autorités nationales et locales, qui jouent un rôle de premier plan en supervisant les activités de préparation aux situations d'urgence, les acteurs internationaux doivent assurer la planification et la coordination conjointes des activités en vue de promouvoir le renforcement des capacités en matière de préparation en s'appuyant sur les connaissances acquises dans les domaines de l'aide humanitaire et du développement. En outre, les initiatives de renforcement des capacités doivent être adaptées au contexte local et fondées sur une approche globale qui s'appuie sur l'évaluation des risques multiples, la participation des nombreux acteurs concernés et les activités menées à tous les niveaux et dans divers domaines. Il convient également d'adopter une approche axée sur les droits de l'homme, notamment par le biais d'un processus de consultation impliquant les populations affectées, conformément à la législation et aux politiques en vigueur.

Cadre opérationnel pour la responsabilité à l'égard des populations affectées (révisé en novembre 2013)

Le cadre opérationnel décrit les mesures permettant à chaque organisation et aux mécanismes de coordination de renforcer la responsabilité à l'égard des populations affectées dans le cadre des opérations humanitaires menées sur le terrain. Il doit être utilisé en conjonction avec l'outil d'analyse des engagements en matière de responsabilité de l'IASC (*IASC Accountability Commitment Analysis Tool*), la norme HAP 2010 de redevabilité humanitaire et de gestion de la qualité, les normes minimales relatives à la protection contre l'exploitation et la violence sexuelles et les outils élaborés et adaptés au contexte local. Le cadre exhorte les organisations humanitaires à impliquer les communautés affectées de manière plus systématique. Des mécanismes permettant de communiquer avec les bénéficiaires de l'aide, de favoriser leur participation et d'obtenir leurs retours d'expérience doivent être mis en place à toutes les étapes du cycle de programme. Il convient également d'adopter des méthodes permettant d'intégrer et d'évaluer la responsabilité à l'égard des populations affectées, comme dans les descriptions de poste, les formations et les accords de partenariat. Les populations affectées ne constituent pas un groupe homogène ; leurs différences doivent donc être prises en compte dans les échanges avec les communautés. Le cadre opérationnel rappelle également les engagements de l'IASC en matière de responsabilité à l'égard des populations affectées, à savoir le leadership/la gouvernance ; la transparence ; les retours d'expérience et le dépôt de plaintes ; la participation ; et la conception, le suivi et l'évaluation.

