

Cote du document: EB 2011/102/R.29
Point de l'ordre du jour: 14
Date: 12 avril 2011
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Directives du FIDA pour le relèvement rapide après une catastrophe

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Henock Kifle

Responsable principal des stratégies de
développement
téléphone: +39 06 5459 2021
courriel: h.kifle@ifad.org

Khalid El-Harizi

Coordonnateur principal des recherches
téléphone: +39 06 5459 2334
courriel: k.elharizi@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des
organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb_office@ifad.org

Conseil d'administration — Cent deuxième session
Rome, 10-12 mai 2011

Pour: **Information**

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
Résumé	iii
I. Introduction	1
II. Contexte	2
A. Aspects principaux des politiques pertinentes du FIDA	3
B. Expérience du FIDA dans le domaine de la prévention des catastrophes et du relèvement	4
III. Principes d'action	7
A. Quand faut-il s'en remettre aux présentes directives?	7
B. Conditions de l'engagement du FIDA	7
C. Principes régissant l'action du FIDA dans un contexte d'après-crise	8
IV. Cadre de gestion des risques de catastrophe	8
V. Choix des instruments financiers	11
A. Restructuration du portefeuille et réaffectation des prêts	12
B. Petits dons et dons importants financés par des fonds supplémentaires	12
C. Prêts d'investissement et dons de montant important	14
D. Activités susceptibles d'être financées	15
VI. Planification d'urgence	16
A. Vulnérabilité et évaluations des risques	17
B. Systèmes d'alerte rapide	19
C. Collaboration avec le gouvernement et les autres organisations	20
D. Logistique, sécurité et opérations bancaires	22
E. Ressources humaines	23
F. Notes d'information par pays	24
VII. L'intervention d'urgence: une approche graduelle	25
A. Amorçe et planification de l'intervention d'urgence du FIDA	26
B. Mobilisation des financements	29
VIII. Appui aux opérations	34
A. Sécurité	34
B. Ressources humaines	35
C. Passation des marchés	35
D. Financement	36
E. Aspects juridiques	36
F. Communications	36
IX. Suivi du processus de relèvement rapide	36
A. Supervision renforcée	37
B. Audit	37
C. Mise au point d'indicateurs spécifiques du relèvement après une catastrophe	37
Annexe	
Pays exposés à un risque extrême	39
Références	41

Sigles et acronymes

CFS	Division du Contrôleur et des services financiers
COM	Division de la communication
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CPP	Chargé de programme de pays
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
ECD	Division environnement et climat
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
HRD	Division des ressources humaines
LEG	Bureau du Conseiller juridique
PAM	Programme alimentaire mondial
PMD	Département gestion des programmes
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PTA	Division des politiques et du conseil technique
SEC	Bureau du Secrétaire

Résumé

1. Les Directives du FIDA pour le relèvement rapide après une catastrophe ont été élaborées pour aider le personnel du Fonds à lancer sans retard des interventions efficaces au lendemain d'une catastrophe. Conformément au Cadre directeur du FIDA pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme (1998) et à la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006), elles tirent parti de l'expérience acquise par le FIDA dans le cadre de ses projets et programmes d'intervention d'urgence et de relèvement après une catastrophe. Plus précisément, leurs objectifs sont les suivants:
 - préciser les principes fondateurs de l'engagement du FIDA juste après une catastrophe;
 - veiller à ce que la rapidité ne compromette pas la qualité;
 - renforcer la coordination et la coopération interorganisations;
 - utiliser plus efficacement les ressources humaines et financières existantes; et
 - établir une communication efficace avec toutes les parties prenantes concernées.
2. Ces directives soulignent qu'une participation du FIDA est nécessaire au tout début du relèvement pour contribuer au rétablissement des moyens de subsistance en milieu rural et garantir un passage rapide des secours au développement durable à long terme.
3. Les conseils pratiques donnés dans ces directives ont pour objet d'aider le personnel du FIDA dans les domaines suivants:
 - **sélection des instruments financiers** susceptibles d'appuyer les interventions du FIDA juste après une catastrophe;
 - **planification d'urgence** précisant les mesures que le FIDA peut mettre en œuvre à l'avance pour appuyer une intervention rapide et efficace en cas de crise ou de catastrophe;
 - **approche graduelle de l'intervention d'urgence** favorisant une rapidité accrue et une meilleure coordination au niveau institutionnel et précisant de manière détaillée les mesures à prendre en cas de catastrophe;
 - **appui aux opérations** indiquant les dispositifs qui doivent être en place pour soutenir les divisions régionales du FIDA au cours des étapes de la planification et de l'exécution des interventions en cas de catastrophe; et
 - **suivi** permettant d'évaluer le tout début du redressement pour s'assurer que l'exécution des activités se déroule sans encombre et que les problèmes/obstacles sont efficacement surmontés dans les meilleurs délais.
4. Les interventions peuvent encore gagner en efficacité et en rapidité si l'on choisit des instruments financiers et des solutions administratives appropriés, tels que ceux qui sont décrits dans les présentes directives.

Directives du FIDA pour le relèvement rapide après une catastrophe

I. Introduction

1. Depuis quelques décennies, les événements catastrophiques se multiplient dans le monde, entraînant des pertes de vies humaines importantes et des conséquences socioéconomiques considérables¹. Dans les pays en développement, la vulnérabilité à divers aléas progresse du fait de la pauvreté, de l'accroissement de la population dans des zones peu sûres et de la dégradation de l'environnement.
2. Les catastrophes sapent les progrès du développement, font obstacle à la croissance économique et menacent la production vivrière tout en aggravant la pauvreté existante. Pour un pays en développement, plusieurs années peuvent être nécessaires pour se relever d'une catastrophe et être à même d'investir dans le développement.
3. Les risques de catastrophe devraient augmenter dans les pays en développement à l'avenir² en raison de la vulnérabilité accrue de la population ainsi que de l'intensité et de la fréquence croissantes des événements hydrométéorologiques causés par le changement climatique. Les populations pauvres des pays en développement ont pâti de manière disproportionnée de ces événements parce qu'elles sont davantage exposées aux aléas, naturels et autres, et ont une moindre capacité pour en affronter les effets.
4. Les catastrophes vont continuer à éprouver les populations vulnérables des pays pauvres, en particulier dans les États fragiles³, où elles vont souvent les enfermer dans une pauvreté endémique. Impossible de ne tenir aucun compte de ces problèmes. Les opérations de secours ne relèvent certes pas de la mission du FIDA, qui reconnaît néanmoins l'importance de la corrélation récurrente entre pauvreté et catastrophes. Compte tenu de son expérience de l'appui aux moyens de subsistance en milieu rural, le FIDA est bien placé pour être un acteur efficace d'une transition rapide entre secours et relèvement qui privilégie le renforcement de la capacité de résistance des populations rurales aux catastrophes.
5. Il est essentiel de lancer rapidement des activités de relèvement et, ultérieurement, de développement, et les politiques passées du FIDA ont à maintes reprises prôné une approche plus systématique et des procédures plus rapides pour intervenir dans toutes sortes de situations d'urgence. Or, l'intervention du FIDA est souvent de longue durée et n'est lancée qu'au cas par cas. Établies à partir de l'expérience du Fonds et d'autres organisations, les présentes Directives du FIDA pour le relèvement rapide après une catastrophe préconisent une intervention plus systématique et plus coordonnée fondée sur un cadre commun de gestion des risques de catastrophe.
6. Les objectifs spécifiques de ces directives sont les suivants:
 - a) préciser les principes fondateurs de l'engagement du FIDA juste après une catastrophe;
 - b) veiller à ce que la rapidité ne compromette pas la qualité;

¹ Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) (2004); GRID-Arendal/Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE): <http://maps.grida.no/go/graphic/trends-in-natural-disasters>.

² Oxfam (2009).

³ Les États fragiles sont caractérisés par "une gouvernance médiocre, une faible capacité institutionnelle, des cadres d'action gouvernementale peu solides et des conflits internes ou frontaliers. [...] Les populations rurales pauvres vivant dans les États fragiles sont spécialement vulnérables, car elles ne disposent pas des ressources nécessaires pour affronter les catastrophes naturelles ou d'autres types." REPL.VIII/4/R.5.

- c) renforcer la coordination et la coopération interorganisations;
 - d) utiliser plus efficacement les ressources humaines et financières existantes; et
 - e) établir une communication efficace avec toutes les parties prenantes concernées.
7. Le document se subdivise en trois parties principales:
- a) La première partie (sections II et III) présente le contexte théorique, y compris un aperçu des politiques et de l'expérience antérieure du FIDA dans le domaine de l'intervention en cas de catastrophe et les grandes lignes des principes d'action juste après une catastrophe.
 - b) La deuxième partie (sections IV et V) présente le cadre global des toutes premières interventions de relèvement et les instruments de financement dont dispose le FIDA pour appuyer un redressement rapide.
 - c) La troisième partie (sections VI à IX) donne des indications pratiques sur la manière d'améliorer l'action du FIDA lancée en réponse à une catastrophe et à ce titre: i) présente les étapes à suivre au siège et sur le terrain pour se préparer et intervenir en cas de catastrophe; ii) précise le rôle que peuvent jouer les différentes divisions du FIDA pour appuyer l'intervention du FIDA; et iii) souligne les éléments qui sont essentiels pour assurer un suivi efficace des activités de relèvement rapide.

II. Contexte

8. Une situation de crise ou d'urgence est une menace qui appelle une action urgente ayant une incidence directe ou indirecte sur les moyens de subsistance de la population. En l'absence d'action préventive et/ou d'intervention, une situation d'urgence peut entraîner une catastrophe de plus grande ampleur.
9. Les catastrophes sont souvent des événements soudains qui causent énormément de ravages, de destruction et de souffrance humaine. Toutes les catastrophes ne surviennent cependant pas de manière abrupte ou imprévue (les famines sont, par exemple, souvent causées par une situation socioéconomique difficile et des épisodes durables et récurrents de sécheresse). Une crise ou une catastrophe peut être le résultat d'aléas naturels ou autres, par exemple un conflit ou des troubles civils⁴. Quelle qu'en soit la cause, les catastrophes perturbent toujours gravement le fonctionnement d'une communauté ou d'une société (aux niveaux régional et national), entraînant des pertes humaines, matérielles, économiques ou environnementales considérables qui ne permettent pas à la communauté ou à la société d'y faire face en ne recourant qu'à ses propres ressources⁵.
10. L'attention des médias et du monde dans son ensemble se focalise généralement sur les effets des catastrophes de grande ampleur; or, la succession d'événements catastrophiques de moindre envergure mais plus fréquents, associée à un relèvement partiel ou lent, peut gravement compromettre la capacité de survie d'une population qui vit dans la pauvreté et accroître sa vulnérabilité en cas de choc. Après une catastrophe ou une série de chocs, les pauvres ne sont souvent pas les seuls à s'enfoncer davantage dans la pauvreté⁶. Bon nombre de ceux qui vivent dans une quasi-pauvreté sont

⁴ Les crises complexes qui se poursuivent pendant plusieurs années ne sont pas considérées comme des catastrophes aux fins des présentes directives.

⁵ Tiré de la terminologie pour la prévention des risques de catastrophe établie par le Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes.

⁶ FIDA (2010), *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*.

incapables de reprendre le dessus et sombrent dans la pauvreté au lendemain d'une catastrophe⁷.

11. Comme il leur faut répondre dans l'urgence aux besoins immédiats juste après une catastrophe, les gouvernements et les organismes internationaux détournent souvent des ressources destinées au développement pour les consacrer aux interventions de secours et d'urgence, retardant ainsi des investissements en faveur du rétablissement des moyens de subsistance et de l'action globale de développement.
12. Avant d'en arriver au relèvement, la transition est souvent lente et peut durer des années, entraînant dans bien des cas une dépendance accrue de l'aide.

Les catastrophes résultent des effets conjugués des **aléas**, de la **vulnérabilité** et de l'**exposition** aux **risques**.

Aléas: un événement physique, un phénomène ou une activité humaine potentiellement dangereux pouvant entraîner des pertes de vies humaines ou des blessures, des dégâts matériels, des perturbations socioéconomiques, ou une dégradation de l'environnement.

Risque: la probabilité de conséquences préjudiciables ou les pertes auxquelles on s'attend (décès, blessures, dégâts matériels, destruction des moyens de subsistance, perturbation de l'activité économique ou dommages environnementaux) résultant des interactions entre les aléas naturels ou causés par l'homme et la situation de vulnérabilité.

Vulnérabilité: les circonstances déterminées par des facteurs ou processus physiques, sociaux, économiques et environnementaux qui rendent une communauté plus sensible aux conséquences des aléas.

Terminologie du Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes.

A. Aspects principaux des politiques pertinentes du FIDA

13. Les présentes directives s'inspirent du Cadre directeur du FIDA pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme (1998) et de la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006).
14. L'un et l'autre de ces documents, qui prônent une coopération interorganisations plus étroite, ont pour objet de positionner le FIDA en tant qu'acteur et facilitateur de la transition entre les secours et le redressement. Ils soulignent en particulier l'importance des aspects suivants:
 - a) les interventions de développement au sortir d'une crise;
 - b) la rapidité d'action juste après une situation d'urgence;
 - c) la coordination entre tous les partenaires participant à l'intervention consécutive à la catastrophe pour assurer la complémentarité de leur action; et
 - d) le rétablissement des moyens de subsistance (en particulier par le biais de l'amélioration de la productivité agricole) pour enclencher la reprise des activités de développement.

⁷ Au Honduras, la proportion de ménages ruraux pauvres est passée de 69,2% à 74,6% à la suite du passage de l'ouragan Mitch en octobre 1998, et le nombre de familles rurales vivant dans une pauvreté extrême a progressé de 5,5%. Ces chiffres, basés sur des enquêtes concernant la main-d'œuvre, sont probablement sous-estimés puisqu'ils ne tiennent pas compte du revenu des petits paysans, qui ont le plus souffert de l'ouragan, ni sans doute des effets de la perte des ressources sur la pauvreté future. Les populations à risque sont par ailleurs souvent sous-représentées dans les enquêtes concernant la main-d'œuvre (Morris, S. *et al.*, 2002).

15. La Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement fait apparaître une nouvelle préoccupation au sujet de la nécessité d'intervenir davantage en amont et d'adapter les procédures internes aux situations de crise, puisqu'elle reconnaît, entre autres, qu'il faut:
- a) atténuer l'impact des catastrophes naturelles, des conflits violents et de la fragilité des États et gérer les risques associés; et
 - b) élaborer des modes opératoires sensibles aux effets des crises, assortis de modalités de financement et de mesures de mobilisation des ressources spécifiques. La restructuration du portefeuille, la réaffectation des fonds des prêts en cours, l'apport de fonds supplémentaires, le financement rétroactif des prêts en cours d'élaboration, en parallèle de la recherche énergique de solutions de cofinancement, sont tout indiqués au nombre des modes de financement disponibles pour intervenir juste après une crise.
16. La Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010) reconnaît l'importance de la gestion des risques de catastrophe pour renforcer la capacité de résistance au changement climatique, ainsi que le rôle accru que joueront à l'avenir les activités de prévention des catastrophes et de relèvement. Cette stratégie préconise l'amélioration de la gestion des risques et de l'état de préparation et, à l'instar des deux autres politiques, souligne l'importance de la collaboration avec d'autres organismes, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Programme alimentaire mondial (PAM)⁸.
17. Les nouvelles procédures d'évaluation environnementale et sociale du FIDA (EB 2009/96/R.7) appellent également le Fonds et ses partenaires à poursuivre leur soutien aux activités de prévention des catastrophes et d'atténuation des risques, notamment en réalisant des évaluations de la vulnérabilité, du fait du rôle fondamental que jouent les écosystèmes et les ressources naturelles dans la réduction des risques.

B. Expérience du FIDA dans le domaine de la prévention des catastrophes et du relèvement

18. Malgré l'absence d'une évaluation systématique de l'expérience acquise par le FIDA dans le cadre de ses projets et programmes de prévention des catastrophes et de redressement⁹, il est largement admis que les résultats en ont été mitigés. Des consultations du personnel du FIDA au siège et sur le terrain¹⁰ ont permis de tirer des enseignements de cette expérience, de préciser les obstacles à surmonter et les possibilités qui s'offrent au FIDA d'améliorer l'efficacité de ses opérations au lendemain d'une catastrophe.
19. Globalement, l'opinion majoritaire est que le FIDA doit intervenir plus rapidement juste après une catastrophe, mais qu'il lui faut également préciser plus clairement son rôle par rapport à celui des gouvernements et des autres organismes. Après une catastrophe, le gouvernement privilégie souvent pendant des années la reconstruction des zones sinistrées. Il est important que le FIDA soutienne les efforts de relèvement mis en œuvre par le gouvernement, tout en veillant à ce que ses propres interventions ne sortent pas du cadre de sa mission. Le FIDA devrait se concentrer sur les activités qui contribuent au

⁸ Par exemple, en utilisant davantage la capacité d'analyse de la FAO et en collaborant avec le PAM en matière de planification préalable et de relèvement rapide.

⁹ Le Cadre directeur du FIDA pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme donne un aperçu des projets et programmes du FIDA concernant des situations postcrise, y compris le Programme spécial pour les pays de l'Afrique subsaharienne touchés par la sécheresse et la désertification (PSA), soit 58 prêts au total (dont 48 relevant du PSA). Entre 2000 et 2009, 18 prêts concernant la prévention des crises et le redressement ont été approuvés par le FIDA.

¹⁰ Le personnel de la FAO et du PAM a également été consulté.

rétablissement des moyens de subsistance ruraux, en particulier là où il bénéficie d'un avantage comparatif.

20. Voici quelques-unes des questions essentielles mises en avant par le personnel:
- a) Il est crucial pour le FIDA d'intervenir au bon moment et d'agir rapidement pendant une période relativement courte pour contribuer au rétablissement des moyens de subsistance.
 - b) Le FIDA doit travailler en collaboration étroite avec d'autres organismes et gouvernements et utiliser pleinement la structure dont il dispose déjà dans le pays pour exécuter les activités. La capacité des pouvoirs publics peut se voir affaiblie après une catastrophe et ne plus suffire pour acheminer rapidement un volume important d'aide/de fonds. Il importe donc que le FIDA ait un solide partenaire dans le pays et, en particulier, qu'il mobilise les organisations locales et les organisations à assise communautaire.
 - c) Il est essentiel, lors de la conception des interventions du FIDA, de bien comprendre si un pays est à même de recevoir l'assistance (en termes de capacité). Il sera souvent nécessaire d'investir dans le renforcement de cette capacité avant et juste après une catastrophe.
 - d) Dans les pays à risque, la prévention du risque de catastrophe et la planification préalable devraient être prévues lors de la conception des projets. Si des interventions visant à appuyer le relèvement après une catastrophe sont déjà intégrées dans les projets, avec les financements permettant de les exécuter, le chargé de programme de pays (CPP) pourra, en cas de catastrophe, réagir sur-le-champ.
 - e) Il est nécessaire juste après une catastrophe de disposer d'un CPP ou d'une présence indirecte sur le terrain pour assurer la coordination dans le pays et la communication avec les divers échelons hiérarchiques du gouvernement et avec les autres organismes, et permettre un suivi continu des activités exécutées et de la situation globale.
 - f) Si un nouveau projet est envisagé, il est essentiel de le concevoir le plus simplement possible, avec deux composantes au maximum, gestion du projet non comprise.

Le Projet de relèvement à l'intention des communautés et des ménages touchés par le séisme, au Pakistan, préparé juste après le séisme de grande magnitude qui a frappé le pays le 8 octobre 2005, est considéré comme un projet d'intervention d'urgence réussi. Juste après le tremblement de terre, le FIDA est convenu avec le Gouvernement pakistanais de réorienter deux projets bénéficiant de l'appui du Fonds dans la zone sinistrée. Le FIDA a par ailleurs conçu ce projet en collaboration avec la Banque mondiale. Son but était de permettre aux populations rurales de rétablir leurs moyens de subsistance et d'atténuer leur vulnérabilité en aidant les ménages sinistrés à reconstituer leur base de ressources. Le projet a été approuvé par le Conseil d'administration en avril 2006 (six mois plus tard) et, 14 mois après cette approbation, 24 millions d'USD (sur un montant total de 26 millions d'USD) avaient été décaissés par le FIDA. Les principales raisons de la rapidité des décaissements et de la réussite du projet sont les suivantes:

- La conception en était extrêmement simple.
- Le partenaire d'exécution n'était pas une institution gouvernementale (la capacité des pouvoirs publics était réduite après la catastrophe) mais une fondation de développement rural très qualifiée.
- Dès que le prêt a été approuvé, 16 millions d'USD ont été transférés au moyen d'un compte d'avances et non par le biais d'un compte spécial.
- Les activités ont été exécutées par les bénéficiaires eux-mêmes, chaque versement successif dépendant de l'utilisation à bon escient des versements précédents et de la bonne exécution des activités.
- Quatre missions de supervision ont été effectuées chaque année.

21. Les principales difficultés mentionnées par le personnel sont les suivantes:
- a) insuffisance des ressources humaines et des compétences techniques internes;
 - b) manque de clarté des rôles et des responsabilités au FIDA en ce qui concerne la prise des décisions;
 - c) lenteur des procédures internes et des processus d'autorisation: des procédures accélérées sont nécessaires pour garantir la rapidité d'approbation des interventions visant à appuyer les efforts de relèvement, ainsi que des procédures d'exécution claires et bien structurées;
 - d) manque de collaboration entre les différentes divisions du FIDA, la responsabilité de faire face à la catastrophe incombant de ce fait au CPP du pays concerné;
 - e) insuffisance de la collaboration avec les autres organismes sur le terrain, en particulier avec la FAO et le PAM;
 - f) dans le cas où des ressources supplémentaires ne sont pas disponibles, éventualité que les projets de développement à long terme soient compromis par le détournement des ressources au profit du relèvement immédiat; et
 - g) nécessité de disposer d'évaluations ciblées préliminaires des besoins étant donné que les résultats des évaluations interorganisations provenant du pays pourraient arriver trop tard pour être utiles.
22. Pour renforcer les moyens dont dispose le Fonds pour lancer des interventions de relèvement plus rapides, mieux coordonnées et davantage axées sur le développement, le personnel du FIDA devra:
- a) **être prêt** à agir rapidement et de façon coordonnée;
 - b) **classer les pays** en fonction de leur profil de risque et de leur vulnérabilité en cas de catastrophe;
 - c) **collaborer en amont** avec les parties prenantes internes et externes;

- d) **connaître les mesures** qui doivent être prises pour affronter des situations de catastrophe; et
- e) **communiquer** efficacement au sujet de l'action du FIDA dans les situations d'urgence.

III. Principes d'action

23. La Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement précise que "l'intervention du FIDA a pour objet de contribuer au développement et au rétablissement des moyens de subsistance, en particulier dans l'agriculture et le milieu rural. Ainsi, elle facilite le rétablissement de la capacité de production agricole, renforce la sécurité alimentaire, et contribue à donner aux ruraux pauvres les moyens de faire face aux crises futures en reconstruisant leurs moyens et leur capital social". Les interventions du FIDA juste après une catastrophe viseront donc à aider les communautés sinistrées à passer d'une existence tributaire des secours à des conditions de vie normales, l'objectif étant d'assurer un développement durable à plus long terme¹¹.

A. Quand faut-il s'en remettre aux présentes directives?

24. La décision d'intervenir au tout début du relèvement sera prise par l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence (un nouvel organe dont la création est proposée à la section VII), sur la base des recommandations formulées par le CPP du pays sinistré et par le directeur régional concerné. Il sera en général préconisé d'appliquer les procédures accélérées expliquées en détail dans le présent document dans les cas suivants:
- a) dans les pays très exposés aux catastrophes naturelles et aux effets du changement climatique (voir l'annexe); et
 - b) dans le cas de crises/situations d'urgence nécessitant des interventions de relèvement rapide pour contribuer à rétablir les moyens de subsistance que mettrait autrement en péril une intervention plus lente.

B. Conditions de l'engagement du FIDA

25. Le FIDA interviendra en règle générale après que le gouvernement concerné aura déclaré l'état de catastrophe/d'urgence et lui aura demandé de l'aide. Dans certains cas, le FIDA pourra offrir officiellement son assistance au gouvernement concerné ou intervenir à la suite d'un appel des Nations Unies lancé après la déclaration de l'état d'urgence.
26. Les interventions de relèvement rapide seront nécessaires dans les cas où une catastrophe frappe les groupes cibles d'opérations en cours financées par le FIDA et où ce dernier bénéficie d'une présence ou d'un programme en activité dans le pays.
27. Plus précisément, le FIDA interviendra dans les situations suivantes:
- a) Des projets financés par le FIDA ont été gravement perturbés par la situation d'urgence/catastrophe, et il est désormais impossible d'atteindre les objectifs fixés en matière de développement sans investir dans le relèvement.
 - b) Les possibilités de subsistance des populations rurales pauvres ont été sérieusement mises à mal par la situation d'urgence/catastrophe.

¹¹ Le Cadre directeur pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme indique que "les interventions du FIDA au sortir d'une catastrophe doivent être conçues de manière à aider les communautés touchées à passer de la dépendance à l'égard des secours à la relance de la production de subsistance, à la reconstruction de leurs actifs nets et, à partir de là, à un développement durable dans le long terme".

- c) La crise/situation d'urgence n'a pas eu d'impact direct sur les projets financés par le FIDA, mais a indirectement de graves répercussions pour le groupe cible du FIDA, d'où la nécessité d'une intervention pour rétablir les moyens de subsistance.
 - d) Une crise ou une situation d'urgence est imminente et une intervention rapide est nécessaire pour éviter ou atténuer les effets humains et économiques majeurs.
28. Il conviendra de faire preuve de prudence dans les situations ci-après:
- a) absence de présence du FIDA¹² dans le pays frappé par la catastrophe;
 - b) les zones sinistrées ne bénéficient que d'un programme de faible envergure, voire d'aucun projet, du FIDA;
 - c) les pays ayant des arriérés¹³; et
 - d) les zones sinistrées sont inaccessibles ou les représentants et consultants du FIDA ne sont pas autorisés à s'y rendre.
29. En règle générale, le FIDA ne devrait s'engager dans des activités de relèvement rapide que s'il bénéficie d'un avantage comparatif et s'il travaille en collaboration étroite avec de grandes organisations des Nations Unies ou des institutions financières internationales.

C. Principes régissant l'action du FIDA dans un contexte d'après-crise

30. Après une catastrophe, le FIDA devrait appliquer les principes ci-après:
- a) les interventions devraient être rapides, souples et simples;
 - b) l'action devrait être rapide sans pour autant mettre en péril la qualité;
 - c) le principe consistant à "ne pas nuire" devrait prévaloir;
 - d) ne pas rétablir des moyens de subsistance éphémères;
 - e) optimiser les synergies avec d'autres institutions et organismes spécialisés (de secours) et éviter tout chevauchement des activités;
 - f) lors de l'élaboration et de l'exécution des activités de relèvement rapide, prévoir l'appropriation par le pays et sa participation; et
 - g) le FIDA ne devrait pas participer aux opérations de rétablissement et d'imposition de la paix ni aux opérations de secours humanitaire.

IV. Cadre de gestion des risques de catastrophe

31. De tout temps, les interventions lancées après une catastrophe ont été essentiellement des opérations de secours et d'urgence. Plus récemment, toutefois, compte tenu de la progression intenable du coût des interventions d'urgence et de reconstruction, il est devenu manifeste qu'il importait d'inclure la prévention des risques de catastrophe dans les activités de relèvement et de développement. On a donc adopté une optique plus globale de la gestion des risques de catastrophe dont le but est de faire la jonction entre secours d'urgence et activités de développement.
32. La gestion des risques de catastrophe englobe toute une gamme d'activités dont le but est d'éviter ou d'atténuer les effets négatifs des aléas. Un cadre de gestion des risques de catastrophe peut globalement se subdiviser en quatre phases: l'intervention d'urgence, le relèvement, les mesures d'atténuation et la planification préalable.

¹² Pas de CPP ni de fonctionnaire dans le pays.

¹³ Politique générale du FIDA relative à la gestion des partenariats avec les pays ayant des arriérés, GC 21/L.7.

33. Ces quatre étapes sont interdépendantes, et des mesures peuvent être prises à divers niveaux, parfois simultanément, pour anticiper et prévenir les pertes causées par une catastrophe. Des investissements suffisants dans les quatre phases permettent d'atténuer efficacement les risques de catastrophe.
34. Les présentes directives ont pour but principal d'accroître l'efficacité des interventions du FIDA au lendemain d'une catastrophe, mais il faudra prévoir des activités visant à renforcer le cadre global de gestion des risques de catastrophe pour rendre les opérations du FIDA suffisamment résilientes.

Intervention d'urgence (ou **secours**): fourniture de services d'urgence et d'une assistance publique pendant ou juste après une catastrophe pour sauver des vies.

Relèvement: rétablissement des installations, des moyens de subsistance et des conditions de vie des communautés frappées par une catastrophe, y compris les efforts mis en œuvre pour réduire les facteurs de risque. Le processus de relèvement peut prendre des mois, voire des années.

Mesures d'atténuation: activités visant à prévenir ou à limiter l'impact négatif d'une catastrophe.

Planification préalable: activités mises en œuvre par anticipation d'une situation de catastrophe imminente, probable ou potentielle, afin de fournir les secours et les activités de relèvement les plus efficaces au moindre coût.

Adaptation de la terminologie du Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes.

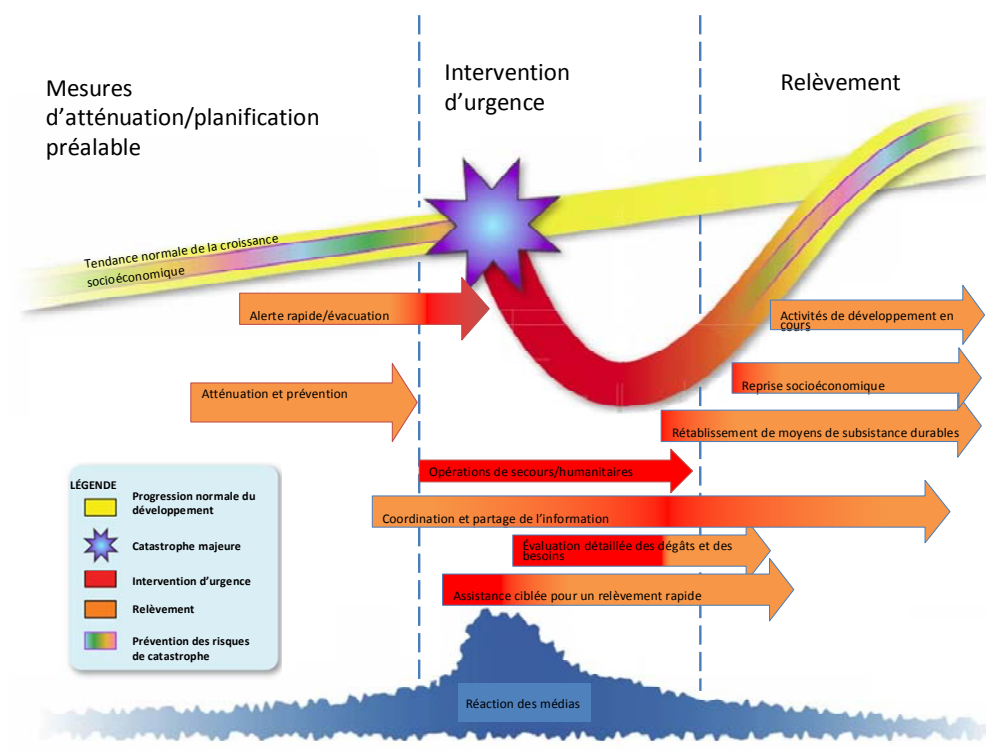
35. Le FIDA dispose déjà de stratégies et d'outils¹⁴ lui permettant de mettre en œuvre un schéma de ce type. Les activités pertinentes doivent être exécutées efficacement, en particulier dans les pays où des catastrophes, qu'elles soient naturelles ou autres, ont déjà nui à la qualité des prestations et à la pérennité des opérations du FIDA.
36. Les activités lancées pendant la phase de secours se concentrent généralement sur les besoins humanitaires et d'urgence et ne sont pas conçues pour s'attaquer aux causes sous-jacentes de la catastrophe ni pour contribuer à un relèvement rapide. Des organismes tels que le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le PAM jouissent d'un avantage comparatif plus important dans ce domaine. Mais il en va différemment pendant la phase de relèvement, quand il ne s'agit plus de sauver des vies mais de rétablir les moyens de subsistance et d'instaurer des conditions propices au développement.
37. Un délai considérable s'écoule souvent avant le début de l'exécution des activités de relèvement. Compte tenu du temps nécessaire pour réaliser des études et des évaluations, reprogrammer ou concevoir de nouveaux programmes et projets, négocier et approuver des prêts, il existe une coupure entre la phase d'intervention initiale et le début des activités de reconstruction et on s'écarte des objectifs de développement. Or, les communautés locales commencent à remonter la pente juste après la catastrophe, en adoptant souvent des stratégies qui reproduisent les mêmes situations de risque qu'auparavant et qui les rendent encore plus vulnérables en cas de choc futur. C'est précisément à ce moment-là que le FIDA doit s'engager aux côtés des populations locales afin de comprendre leurs besoins et de commencer à

¹⁴ Par exemple, l'outil multidimensionnel d'évaluation de la pauvreté, les procédures d'évaluation environnementale et sociale, et la liste de contrôle concernant l'adaptation élaborée dans le cadre de l'Initiative pour intégrer l'innovation. En outre, un site spécifique sur x-desk est en cours d'élaboration, où seront répertoriés les outils et les méthodologies d'autres institutions et organisations.

élaborer des stratégies efficaces, en collaboration avec les communautés et les collectivités locales, pour appuyer leurs efforts de relèvement.

38. La planification des activités de relèvement rapide devrait démarrer le plus tôt possible après une catastrophe, en général dès le lancement de l'intervention humanitaire. Une intervention rapide permet de s'attaquer aux causes sous-jacentes du risque et de la vulnérabilité lors de la planification, de favoriser la reprise rapide des activités des projets touchés et de s'assurer que l'action de relèvement ne retarde pas la réalisation des objectifs de développement à long terme, mais y contribue.
39. De plus en plus fréquemment, des organismes de développement (Programme des Nations Unies pour le développement [PNUD], en particulier) et des institutions financières internationales (Banque asiatique de développement, Banque interaméricaine de développement et Banque mondiale) commencent à appuyer des interventions de relèvement rapide visant à mettre en place des dispositifs autonomes, pris en charge par les pays et résilients de redressement après une crise¹⁵. La FAO et le PAM s'intéressent aussi de plus près au relèvement rapide et à la transition vers les activités de développement.

Le cadre de gestion des risques de catastrophe et sa pertinence pour le FIDA¹⁶



40. En s'engageant, en partenariat avec d'autres institutions et des collectivités locales, dans l'action de relèvement rapide, le FIDA renforcera les initiatives visant à rétablir au plus tôt les moyens de subsistance ruraux. Ce faisant, il fera en sorte que la planification du début du relèvement prenne en compte la prévention des risques et que les décisions prises n'empêchent pas d'atteindre les objectifs de développement prévus.

¹⁵ Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement accéléré.

¹⁶ Adaptation du graphique de Chris Piper/TorqAid, 2010, Cycle de gestion des risques de catastrophe, version XIII.

41. La participation aux activités de relèvement rapide permettra au FIDA de:
- a) faire la jonction entre les secours et les activités de développement, évitant ainsi toute interruption au cours de laquelle les communautés pourraient prendre des décisions malencontreuses pour leur relèvement à long terme;
 - b) partager l'information disponible sur les risques de catastrophe à l'échelle des communautés et des districts pour qu'elle puisse contribuer aux initiatives spontanées de relèvement;
 - c) promouvoir le principe consistant à "reconstruire en mieux" pour éviter de réintégrer les risques dans les activités de relèvement;
 - d) s'assurer que les populations rurales pauvres, en particulier celles qui vivent dans des zones reculées, ne sont pas exclues des interventions consécutives à une catastrophe et que les connaissances sur la pauvreté rurale et sur les facteurs qui influent sur la vulnérabilité des populations rurales pauvres sont mises à profit lors de la programmation des activités de relèvement;
 - e) encourager la reprise rapide des activités socioéconomiques en soutenant les stratégies d'autosuffisance auxquelles a déjà recouru la population; et
 - f) planifier le relèvement et le développement à long terme en recourant aux évaluations des besoins initiaux, à la planification participative, aux partenariats stratégiques avec les communautés et les pouvoirs publics ainsi qu'au renforcement des capacités aux niveaux national et local.
42. Les interventions du FIDA au début du relèvement se concentreront sur la sécurité alimentaire (secteurs de l'agriculture, des forêts et de la pêche), les systèmes de production, l'infrastructure rurale et le rétablissement des marchés ruraux (y compris les marchés financiers) ainsi que de leur accessibilité pour la population. Au tout début du redressement, le FIDA appuiera les évaluations des besoins et, lorsqu'il le pourra, s'y associera avec des partenaires compétents pour recenser les priorités, l'objectif étant de concevoir des interventions de développement à court et long termes à l'appui du rétablissement des moyens de subsistance.

V. Choix des instruments financiers

43. L'intervention rapide du FIDA devrait être adaptée à la nature des circonstances de chaque situation d'urgence, au contexte socioéconomique du pays (tel que modifié par la catastrophe), à l'incidence de la catastrophe sur son groupe cible et ses projets en cours, à la requête du gouvernement et à la stratégie de développement du FIDA dans le pays.
44. Il faudrait prévoir dans le programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP) des pays les plus vulnérables le recours aux instruments les mieux adaptés au financement de la planification préalable des catastrophes, de la prévention et du relèvement.
45. Les options possibles pour les interventions du FIDA dans un contexte de crise et d'après-crise, compte tenu des instruments actuellement disponibles, sont notamment les suivantes:
- a) restructuration du portefeuille de projets et/ou réaffectation des ressources des projets en cours;
 - b) octroi de petits dons provenant des ressources ordinaires et de dons d'un montant plus important financés au moyen de fonds supplémentaires; et
 - c) fourniture de prêts et de dons d'un montant plus important provenant des ressources ordinaires du FIDA.

A. Restructuration du portefeuille et réaffectation des prêts

46. Dans les pays où le FIDA dispose d'un portefeuille d'opérations en cours, notamment de projets dans la zone ou la région sinistrée, une première option consiste à restructurer ou à réorienter le portefeuille existant pour appuyer les activités de relèvement rapide. Il s'agit là du moyen de mobiliser des ressources et d'exécuter des activités de relèvement rapide le plus vite possible quand les ressources le permettent.
47. La révision du portefeuille après une situation d'urgence devrait se faire en collaboration avec le gouvernement en tenant compte de ses effets pour la réalisation des objectifs du programme/du projet¹⁷.
48. Pour évaluer si la restructuration du portefeuille est une option envisageable, il faudra tenir compte des facteurs suivants:
- a) La restructuration du portefeuille et/ou la réaffectation des ressources devrait respecter les priorités et les activités de développement en cours.
 - b) Les premiers projets qui devraient éventuellement être restructurés sont ceux qui ont peu de chances d'atteindre leurs objectifs de développement du fait de la catastrophe; ceux dont l'impact économique/financier est relativement limité; ceux dont le degré d'exécution/les niveaux de décaissement sont faibles¹⁸ après analyse des causes sous-jacentes des résultats médiocres et des possibilités d'amélioration de la situation.
49. Les projets qui n'en sont qu'au stade de la conception quand survient la catastrophe peuvent être modifiés de façon à inclure des activités de relèvement rapide et des mesures de prévention/d'atténuation des catastrophes.

B. Petits dons et dons importants financés par des fonds supplémentaires

50. Quand les ressources susceptibles d'être réaffectées sont insuffisantes ou que leur réaffectation empêche vraiment d'atteindre les résultats escomptés sur le front du développement, la restructuration du portefeuille devrait être d'ampleur limitée et associée à l'octroi de petits dons (provenant des ressources ordinaires du FIDA) et/ou de dons plus importants provenant de fonds supplémentaires.

Petits dons

51. La contribution des dons à l'appui des interventions de relèvement après une catastrophe est néanmoins assez limitée. Étant donné que la Politique révisée du FIDA en matière de dons¹⁹ privilégie la recherche utile aux pauvres portant sur les approches innovantes et le renforcement des capacités des institutions partenaires en faveur des pauvres, elle n'aborde pas spécifiquement la question du relèvement après une catastrophe. Mais elle laisse une marge de manœuvre indiscutable pour financer, par exemple, des évaluations spécifiques des besoins et de l'impact ainsi que des actions de renforcement des capacités au niveau institutionnel et communautaire dans le contexte du relèvement après une catastrophe.
52. La procédure et le délai d'approbation des dons de montant limité (jusqu'à 500 000 USD) sont nettement plus courts que ceux des dons plus importants; les petits dons sont en effet approuvés par le Président du FIDA pour le compte du Conseil d'administration. Ils pourraient être utiles au tout début du relèvement pour financer:

¹⁷ Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006).

¹⁸ Il convient toutefois de faire preuve de prudence pour les projets ayant un retentissement très net sur le développement.

¹⁹ Document EB 2009/98/R.9/Rev.1.

- a) les évaluations de l'impact et des besoins au niveau des ménages en milieu rural;
 - b) le renforcement des capacités au niveau institutionnel/communautaire pour s'assurer que l'action immédiate de reconstruction inclut bien des mesures de prévention des risques de catastrophe et ne rétablit pas des facteurs de vulnérabilité; et
 - c) le renforcement des capacités locales pertinentes pour l'exécution des projets.
53. En l'absence de procédures accélérées, les projets financés par de petits dons peuvent être approuvés en quatre à cinq mois. En appliquant les procédures plus rapides proposées dans les présentes directives (section VII), ils pourraient l'être en une à deux semaines.

Dons importants financés par des fonds supplémentaires

54. Si l'accord conclu avec le pays membre donateur le prévoit, les dons d'un montant important peuvent servir à financer les activités de relèvement rapide et à appuyer la phase de démarrage de l'exécution d'un projet de relèvement, si nécessaire.
55. Les dons importants financés par des fonds supplémentaires pourraient être particulièrement adaptés après une catastrophe, car les procédures applicables pour les approuver sont les mêmes que pour les petits dons, soit des délais nettement plus courts. Les dons importants financés par des fonds supplémentaires provenant de pays membres donateurs sont directement approuvés par le Président du FIDA.
56. En fonction du portefeuille de pays en cours, du degré d'exposition aux risques et de l'impact potentiel d'une catastrophe sur le groupe cible du FIDA, les divisions régionales sont invitées à étudier à l'avance les possibilités de financement supplémentaire pour s'assurer que des ressources suffisantes seront disponibles pour appuyer les activités de relèvement rapide et que les opérations de développement ne seront pas interrompues. Ce type de financement pourrait donc ménager assez de souplesse pour appuyer des interventions de relèvement rapide du FIDA.
57. Dans les cas où un financement supplémentaire est envisagé, il est préférable de conclure avec les donateurs concernés un accord-cadre (par exemple un mémorandum d'accord) expliquant de manière détaillée comment les ressources seront mobilisées en cas de catastrophe. Il est largement admis que les pays les plus exposés aux catastrophes sont souvent ceux auxquels les donateurs destinent leur aide en raison de l'interdépendance étroite entre pauvreté et catastrophes. De ce fait, les donateurs participant habituellement aux opérations de secours ont objectivement tout intérêt à lancer des activités de relèvement rapide qui diminuent le plus possible le fardeau et les risques que représentent des secours de longue durée, et qui limitent la dépendance créée par une assistance durable. De tels accords peuvent être conclus au niveau régional ou à celui des pays, selon le contexte.

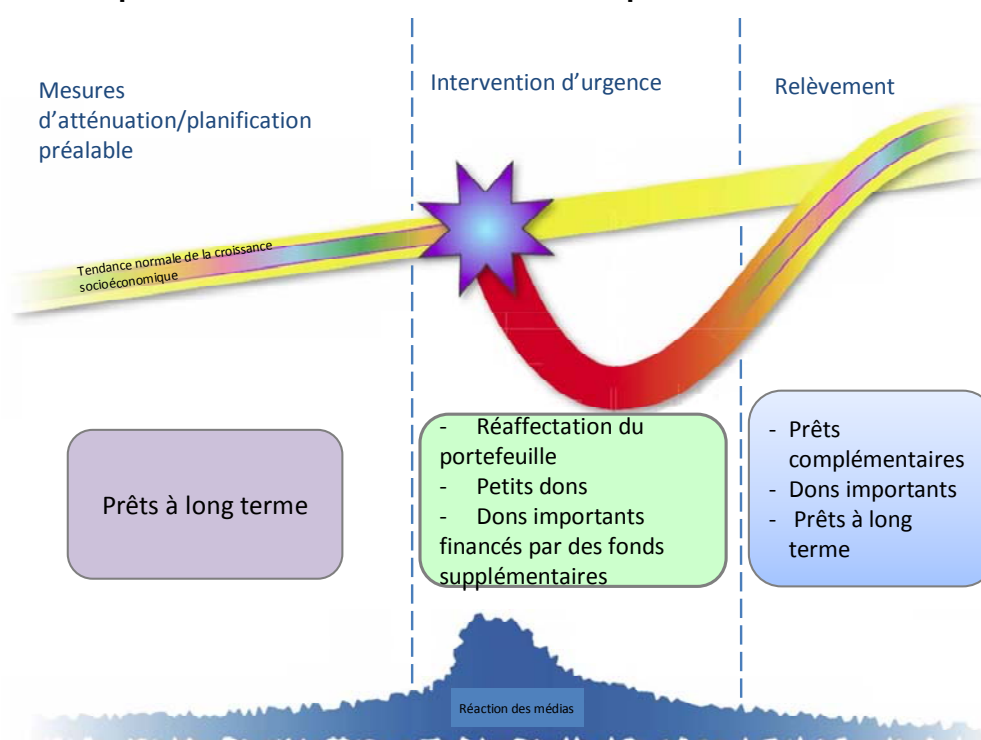
C. Prêts d'investissement et dons de montant important

58. En fonction du contexte du pays (portefeuille du FIDA, sécurité, accessibilité, etc.), il pourra être nécessaire d'accorder un prêt complémentaire et/ou un prêt d'investissement à long terme pour donner suite à la restructuration du portefeuille/aux dons ou séparément. Un petit don sert généralement à financer les moyens de relèvement des groupes cibles et de leurs organisations représentatives, alors qu'un don important et/ou un prêt complémentaire peuvent financer l'ensemble des besoins de la transition entre secours et relèvement à plus grande échelle et seront suivis par un prêt d'investissement

classique pour appuyer les objectifs de développement à long terme au sortir d'une catastrophe.

59. Il importe de concevoir le nouveau projet aussi simplement que possible (pas plus de deux composantes) et de prévoir des éléments de planification préalable des catastrophes et de prévention des risques (voir la section VI). La Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement prévoit la possibilité de financement rétroactif, qui peut contribuer, si cela s'avère nécessaire, à assurer la jonction entre relèvement immédiat et reprise.
60. Un enchaînement approprié de ces instruments peut contribuer à maintenir la dynamique des interventions du FIDA dans le contexte d'une catastrophe.

Enchaînement suggéré des instruments de financement pouvant être utilisés pour intervenir en cas de catastrophe



D. Activités susceptibles d'être financées

61. En matière d'intervention d'urgence, il n'existe jamais deux contextes semblables parce que chaque catastrophe et chaque pays posent leurs propres difficultés et offrent des possibilités spécifiques et qu'il faudra s'adapter au contexte du pays et à l'impact de la catastrophe.
62. Les instruments et les procédures disponibles (voir le détail à la section VII) resteront les mêmes, mais la gestion des risques, y compris la gestion de l'intervention d'urgence elle-même, différera. Le FIDA devra mettre en œuvre des stratégies différentes selon la probabilité de l'occurrence des catastrophes dans chaque pays.
63. Dans les pays à risque extrêmement vulnérables face aux aléas, par exemple au Honduras, le FIDA pourrait devoir élaborer une stratégie de financement à long terme du relèvement rapide et de la prévention. Le Honduras est extrêmement exposé aux inondations et aux ouragans dévastateurs le long de la côte caraïbe, et les tremblements de terre y sont fréquents, bien qu'en général de faible magnitude. Le secteur agricole subit en particulier les pertes les plus considérables après chaque catastrophe. En l'absence d'une stratégie à

long terme pour appuyer le relèvement, le FIDA pourra difficilement atteindre ses objectifs de réduction de la pauvreté et de développement.

64. Dans les pays extrêmement exposés aux risques, des fonds d'urgence destinés aux événements fréquents (pour éventuellement financer des dons) et des composantes de projet spécifiquement axées sur les interventions de relèvement rapide peuvent être des stratégies possibles pour appuyer une reprise accélérée. En outre, il serait utile que le FIDA étudie si une stratégie relative à l'assurance prenant en compte les effets attendus du changement climatique pourrait être adoptée pour le secteur agricole.
65. Les interventions à l'appui du relèvement rapide devraient être adaptées au contexte local et aux besoins spécifiques de la population rurale sinistrée. Pour rétablir les moyens de subsistance et les revenus, ces interventions devraient notamment:
 - a) évaluer de manière participative les premiers besoins, les capacités, planifier et mobiliser les ressources en faveur du relèvement de la population rurale sinistrée;
 - b) cartographier la situation de l'agriculture et de l'environnement avant toute catastrophe;
 - c) identifier les mécanismes de survie préjudiciables et mettre au point des mesures correctives appropriées de façon à s'assurer que les activités de relèvement n'entraînent pas de discrimination ou de risques secondaires, et ce en collaboration avec les communautés et les autorités locales ainsi que les parties prenantes concernées;
 - d) soutenir les initiatives d'entraide et renforcer les capacités de la population sinistrée, en tenant compte des capacités et besoins différents des hommes et des femmes;
 - e) encourager la reprise de la production agricole et des activités économiques moyennant, par exemple, la fourniture d'intrants et le rétablissement/la reconstruction des biens, l'amélioration des techniques de gestion des sols, la diversification des cultures vivrières et de rapport;
 - f) remettre en état les petites infrastructures rurales (par exemple des voies d'accès) importantes pour lancer les processus de relèvement local, tout en privilégiant le recours à des méthodes de construction résistantes aux catastrophes;
 - g) créer ou protéger le capital humain, institutionnel et social, en particulier celui des groupes vulnérables au sein des communautés;
 - h) signaler les principaux écosystèmes essentiels à restaurer et encourager la conservation des ressources naturelles (par exemple, une approche fondée sur le paysage de la gestion durable des ressources naturelles serait utile pour identifier et atténuer les risques et la vulnérabilité liés à la dégradation de l'environnement);
 - i) formuler et appliquer des mesures pour atténuer ou éviter les effets potentiels d'autres catastrophes imminentes/possibles;
 - j) encourager la diversification des revenus au niveau local pour renforcer la capacité de résistance, en recourant à une approche différenciée par sexe;
 - k) remettre en état les systèmes et l'infrastructure du secteur financier (dispositifs de transfert d'argent);
 - l) soutenir le redressement des microentreprises et des petites entreprises (au moyen de la formation, de l'accès aux dispositifs de microfinancement, etc.);

- m) renforcer localement les capacités (des communautés, des pouvoirs publics) en vue de la reconstruction et du développement à long terme (à l'échelle des projets et des communautés) en mettant l'accent sur la réduction de la vulnérabilité et des risques de catastrophe, afin d'accroître la capacité de résistance; et
 - n) renforcer les institutions locales pour qu'elles soient efficaces et n'excluent personne.
66. Lors de la planification du relèvement rapide, il importe de s'assurer que les questions transversales (problématique hommes-femmes, environnement, âge, réduction des risques de catastrophe, prévention des crises) sont bien prises en compte dans tous les volets et à tous les stades des interventions, notamment les évaluations initiales, l'exécution, le suivi-évaluation.
67. Les interventions de relèvement rapide devraient soutenir activement la participation des femmes et des organisations féminines à tous les aspects de la planification et de l'exécution. Le renforcement des capacités revêt une importance particulière pour que les femmes participent au début du relèvement, et au redressement et au développement à long terme.
68. La prise en charge nationale est un autre aspect important que devraient autant que possible favoriser les interventions de relèvement rapide, en associant les autorités nationales et locales à tous les aspects de la planification et de l'exécution. Il est particulièrement important, là où cela est nécessaire, de renforcer la capacité de planification et de gestion des activités de relèvement rapide des autorités locales, y compris en matière de coordination. En prévoyant à l'intention des autorités locales une formation et des activités de renforcement des capacités dans les domaines de la cartographie, de l'analyse géospatiale et des systèmes d'information géographique, on peut également aider à planifier le relèvement et à se préparer à l'éventualité d'une catastrophe.

VI. Planification d'urgence

69. Plusieurs mesures peuvent être prises avant que ne survienne une crise ou une catastrophe pour intervenir rapidement, au bon moment et efficacement dans l'urgence. En définissant à l'avance des objectifs, approches et procédures clairs pour affronter la situation juste après une crise ou une catastrophe, le FIDA sera probablement plus à même de relier ses interventions de relèvement rapide et ses objectifs de réduction de la pauvreté à long terme en milieu rural.
70. Dans le contexte des présentes directives, la planification d'urgence s'entend des activités que le FIDA peut exécuter à l'avance pour se préparer à relever les défis posés par une crise ou une catastrophe. La planification d'urgence est recommandée pour tous les pays mais revêt une importance particulière dans ceux qui sont extrêmement exposés aux risques et où les catastrophes risquent le plus de compromettre les opérations du FIDA²⁰.
71. La planification d'urgence relève du Département gestion des programmes (PMD), en d'autres termes des divisions régionales. Les CPP devraient s'en charger, avec l'appui de fonctionnaires clés du siège²¹ et du personnel du FIDA sur le terrain²². Si besoin est, des spécialistes techniques supplémentaires,

²⁰ On trouvera en annexe un aperçu des pays qui, d'après le cabinet Maplecroft, présentent un risque élevé face aux aléas naturels et au changement climatique futur.

²¹ En particulier, des représentants de l'équipe chargée de la sécurité, de la Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), du Bureau du Conseiller juridique (LEG), de la Division des politiques et du conseil technique (PTA), de la Division des ressources humaines (HRD), de la Division environnement et climat (ECD) et de membres du personnel d'autres divisions régionales ayant une expérience des interventions d'urgence/de relèvement rapide.

²² Lorsqu'elles sont disponibles, les contributions du personnel des projets sont particulièrement utiles.

recrutés à cet effet ou détachés, devraient être mis à disposition durant la phase de planification.

72. En étudiant à l'avance les crises ou les catastrophes susceptibles de frapper un pays ou une région d'un pays, on peut en recenser les effets potentiels sur la population rurale pauvre, en tenant compte des différentes formes de vulnérabilité²³ et du contexte du pays. Les interventions de relèvement rapide devraient être planifiées de manière à ne pas reproduire ni renforcer les divers facteurs de vulnérabilité mais à accroître les capacités de résistance de la population. Elles devraient également atténuer tout risque immédiat grâce à des activités qui réduisent les menaces pesant sur les moyens de subsistance et les biens. Enfin, elles devraient appuyer l'action de relèvement à plus long terme dont le but est de permettre à la population de garder ou de rétablir ses biens et ses moyens de subsistance.
73. Les sections ci-dessous passent en revue les mesures que peut prendre le FIDA avant qu'une crise ou une catastrophe ne survienne pour aider à mieux planifier les préparatifs en amont²⁴.

A. Vulnérabilité et évaluations des risques

74. Le premier stade de la planification d'urgence consiste en une analyse des risques auxquels est exposé un pays, une région ou un groupe cible. Une telle analyse devrait recenser les aléas et évaluer les diverses formes de vulnérabilité au niveau local, sans oublier le contexte national et régional. Elle devrait être étayée par une évaluation des moyens en place pour affronter et surmonter une catastrophe au niveau local, régional/du district et national.
75. Comprendre ce qui rend la population rurale pauvre vulnérable et les stratégies de survie auxquelles elle a recours permettra de lancer des interventions de relèvement rapide qui ne renforcent pas la vulnérabilité existante ou ne compromettent pas les stratégies de survie déjà mises en place. Les évaluations de la vulnérabilité devraient étudier:
- a) les facteurs contribuant à la vulnérabilité des pauvres en milieu rural (tels que l'emploi, l'accès au crédit) et l'incidence des disparités entre hommes et femmes;
 - b) les formes différentes de vulnérabilité d'un groupe à l'autre (par exemple, classes de revenus, ménages dirigés par une femme/un homme, accès aux ressources naturelles);
 - c) les stratégies déjà utilisées pour affronter la situation de catastrophe et s'en remettre; et
 - d) les principaux obstacles au relèvement.
76. Les autres éléments à prendre en compte sont notamment les suivants:
- a) les interventions antérieures du FIDA qui avaient pour but de réduire les risques de catastrophes, leur impact sur la vulnérabilité et sur la capacité de survie de la population;
 - b) les effets des catastrophes antérieures sur l'ampleur et la nature de la pauvreté et, en particulier pour les populations vivant juste au-dessus du seuil de pauvreté, la manière dont elles se libèrent de la pauvreté et y retombent sans cesse, ainsi que l'évolution des rôles de chaque sexe et des prestations;

²³ La vulnérabilité est un phénomène complexe résultant de l'interaction de plusieurs facteurs dont la localisation géographique, l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique, la santé, la dégradation de l'environnement, l'accès aux ressources naturelles, les dispositifs servant de filets de sécurité, etc.

²⁴ Si certaines de ces activités peuvent aider à protéger les opérations du FIDA des risques, elles ne sont pas une méthode exhaustive de gestion des risques de catastrophe, qui n'est pas l'objet des présentes directives.

- c) les répercussions du changement climatique, en étudiant la capacité de résistance de la population rurale pauvre à des événements climatiques d'une fréquence et d'une intensité croissantes; et
- d) des phénomènes tels qu'El Niño et La Niña.

Activités

77. La planification d'urgence peut porter sur les activités ci-après:

- a) **Conception du COSOP.** Une analyse approfondie des risques de catastrophe devrait figurer dans le COSOP²⁵, ainsi qu'un aperçu du cadre national de gestion des risques de catastrophes et des moyens dont dispose le pays pour les affronter. Les mesures appropriées d'atténuation et de planification préalable devraient être indiquées dans le COSOP, avec les interventions de relèvement rapide pouvant être menées compte tenu du contexte local et national pour appuyer les moyens de résistance déjà adoptés par la population. Une ligne budgétaire devrait être prévue à cet effet²⁶.
- b) **Conception des projets**²⁷. Les projets devraient également comprendre une analyse des risques et de la vulnérabilité, en complément des études existantes de la pauvreté et de la situation socioéconomique. Des activités de planification préalable des catastrophes et d'atténuation devraient également être prévues, avec les ressources correspondantes pouvant être affectées, si nécessaire, à l'exécution d'activités de relèvement rapide adaptées au contexte local et national à l'appui des stratégies de survie déjà mises en place.

²⁵ Elle viendrait étayer les évaluations existantes de l'environnement et du changement climatique et pourrait être incluse dans l'évaluation stratégique environnementale prévue dans les procédures d'évaluation environnementale et sociale du FIDA (2009).

²⁶ Pour les pays à risque, une proportion de 5 à 10% des ressources devrait être allouée aux activités de relèvement rapide de façon à pouvoir être mobilisée immédiatement en cas de catastrophe.

²⁷ Des évaluations des risques et de la vulnérabilité pourraient compléter la note d'évaluation environnementale et sociale et les listes de contrôle/vérification prévues par la Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010).

Les étapes de l'analyse des aléas, de la vulnérabilité et des risques

1. S'assurer que les moyens techniques sont adéquats – le personnel ou les consultants doivent avoir les compétences techniques et l'expérience nécessaires pour effectuer l'analyse des risques. La collaboration avec des établissements techniques et scientifiques régionaux ou nationaux (y compris des universités) ou avec d'autres institutions spécialisées des Nations Unies peut aider à renforcer les moyens disponibles.
2. Examiner les données secondaires – y compris les études et analyses existantes des aléas/menaces, de la vulnérabilité et des risques préparées par des établissements techniques ou scientifiques, d'autres institutions des Nations Unies, des institutions multilatérales de financement ou des organisations présentes dans le pays.
3. Procéder à une analyse des aléas en commençant par les informations disponibles sur les situations d'urgence antérieures et en prenant en compte la probabilité, la fréquence, la localisation, la magnitude et les conséquences directes et indirectes potentielles des catastrophes pour la population rurale pauvre. Cette analyse ne devrait pas s'appuyer uniquement sur des données historiques mais envisager la possibilité de conditions climatiques extrêmes liées au changement climatique ainsi que d'évolutions majeures de la géographie des risques ayant pour origine la déforestation, la dégradation de l'environnement, l'installation sur des terres fragiles, des conflits, etc.
4. Analyser la vulnérabilité de la population exposée à un aléa/une menace potentiel en milieu rural, en essayant de comprendre les stratégies appliquées localement pour réduire le plus possible les risques liés aux catastrophes et leurs conséquences (par exemple, le choix de certaines cultures).
5. Procéder à une analyse des risques associés tant aux aléas/menaces qu'à la vulnérabilité.

Adaptation du document de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (2007).

B. Systèmes d'alerte rapide

78. Pour pouvoir intervenir rapidement, il est essentiel que le FIDA dispose en temps opportun de renseignements sur le développement d'une crise ou sur la probabilité ou la survenance d'une catastrophe. En se reliant aux systèmes existants de détection des crises/catastrophes imminentes et d'alerte rapide ainsi qu'aux réseaux nationaux et régionaux d'alerte rapide, le personnel du FIDA aura accès à l'information pertinente.
79. Les principaux partenaires du FIDA seront d'autres institutions des Nations Unies telles que la FAO, le Bureau de la coordination des affaires humanitaires, le PAM et l'Organisation météorologique mondiale, qui ont toutes mis au point des systèmes efficaces d'alerte rapide. Des protocoles de partage de l'information devraient être adoptés dans les pays pour s'assurer que le fonctionnaire du FIDA présent sur place et le personnel des projets feront partie du dispositif. Il importe en outre de nouer des relations avec le Sous-Groupe de travail du Comité permanent interorganisations sur les mesures préalables établi en 2001 en vue de renforcer et de promouvoir la planification préalable, la planification d'urgence et l'alerte rapide interorganisations.
80. Connaître au préalable les flux d'information est crucial pour la planification d'urgence. Il importe en particulier de savoir:
 - a) qui doit être informé au siège du FIDA et sur le terrain;

- b) comment et par qui sera informé le FIDA de l'imminence des crises/catastrophes;
- c) quel mode de communication sera utilisé (courrier électronique, téléphone, radio, etc.); et
- d) où trouver les renseignements sur les contacts nécessaires.

Activités

81. Dans le cadre de la planification d'urgence, on peut notamment:
- a) recenser les systèmes d'alerte rapide en place au niveau mondial et à celui des pays, ainsi que ceux d'autres organisations/institutions, et préparer des protocoles formels de partage de l'information;
 - b) identifier, au FIDA et dans d'autres organisations, les personnes chargées des systèmes d'alerte rapide et tenir une liste à jour de leurs noms, de leurs remplaçants et de leurs coordonnées;
 - c) saisir tous les congés dans le Système intégré des contrôles de sécurité et du suivi des déplacements; et
 - d) fournir aux responsables de l'alerte rapide dans le pays les moyens de communiquer à tout moment (par exemple, quand ils se rendent dans des zones sans accès Internet ou réseau téléphonique, ils devraient être munis de radios ou de téléphones satellitaires).

C. Collaboration avec le gouvernement et les autres organisations

82. Durant une crise ou au lendemain d'une catastrophe, de nombreux ministères et institutions publics participent aux opérations de secours. En fonction des moyens disponibles dans le pays, ces activités peuvent être coordonnées par le gouvernement ou le système de coordination des Nations Unies. Les interventions du FIDA après une catastrophe doivent tenir compte de la structure des interventions déjà en place pour éviter tout doublon et assurer un partage efficace des coûts et de l'information avec les autres organisations.
83. Il est important à cette fin que le FIDA comprenne le contexte et qu'il mette en place des partenariats et conclue des accords stratégiques au préalable pour que, dans le cas d'une catastrophe soudaine ou de crises récurrentes, ses interventions s'inscrivent dans une action plus globale.
84. Les institutions publiques, en particulier au niveau local, sont des partenaires clés du FIDA en matière de planification et d'exécution d'interventions de relèvement rapide. Il importe, dans un premier temps, de recenser les dispositifs existants de planification préalable, d'intervention et de coordination aux niveaux national et local. Juste après une catastrophe, les autorités locales sont généralement les premières à réagir, et les interventions de relèvement rapide ou d'atténuation des risques futurs du FIDA doivent accompagner et compléter les initiatives déjà prises localement.
85. De plus, les liens établis avec les institutions de l'État compétentes, localement et au niveau national, permettent au gouvernement de s'approprier davantage les interventions de relèvement rapide, et d'aider à les préparer.
86. En 2005, pour améliorer la coordination et l'impact des interventions humanitaires, le Comité permanent interorganisations²⁸ a décidé de s'en remettre au principe de la responsabilité sectorielle pour guider les interventions exécutées par des ONG et des organismes des Nations Unies. Des groupes sectoriels²⁹ sont créés quand le gouvernement ne dispose pas de

²⁸ Principal dispositif de coordination interorganisations de l'assistance humanitaire.

²⁹ En général, il faut que le gouvernement ait accepté que ce dispositif d'action sectorielle concertée soit mis en place dans le pays pour coordonner la réponse globale,

moyens suffisants pour coordonner l'intervention d'urgence de l'envergure correspondant à la magnitude d'une catastrophe. Ces groupes sont appelés à disparaître dès que le gouvernement est en mesure de reprendre le flambeau, mais il n'en est pas toujours ainsi.

87. Il est important que le FIDA soit informé de toute décision d'établir un groupe sectoriel et y participe en vue de coordonner ses interventions avec celles des autres organismes et de décider de l'orientation de ses financements (par exemple, rétablissement des moyens de subsistance en milieu rural). La création³⁰ d'un groupe pour la sécurité alimentaire qui s'occuperait également de l'agriculture et des moyens de subsistance est envisagée, sous la direction conjointe de la FAO et du PAM.
88. Lorsque la présence du FIDA dans le pays et ses moyens sont limités pour assister au grand nombre de réunions de coordination généralement organisées au lendemain d'une catastrophe, il serait préférable de conclure des accords avec la FAO/le PAM dans le pays pour assurer la représentation du Fonds. Aux termes de tels accords, le FIDA serait tenu au courant des questions examinées et pourrait décider avec la FAO et le PAM d'un programme commun d'appui au relèvement des moyens de subsistance en milieu rural. Les accords avec la FAO et le PAM pourraient également contribuer à tenir le personnel du FIDA informé de l'évolution de la situation dans le pays (par exemple, avant la catastrophe, pendant une crise), et ce par le biais de notes de travail.
89. Les évaluations des besoins après une catastrophe sont un autre domaine important de collaboration entre le FIDA, la FAO et le PAM. Plusieurs organisations du système d'action sectorielle (en particulier le PNUD et la Banque mondiale) sont habituellement chargées de réaliser les évaluations des besoins dans les pays (avec l'appui d'autres organismes), mais ces études peuvent être de nature très générale, trop longues et porter exclusivement sur les besoins immédiats. Il faudrait, pour lancer des interventions de relèvement rapide, des évaluations des besoins plus précises axées sur l'appui au redressement accéléré et au développement en milieu rural. Il serait plus simple que le FIDA entreprenne ces évaluations avec la FAO/le PAM ou qu'il contribue financièrement aux évaluations effectuées par ces derniers.

Activités

90. Les activités pouvant être exécutées dans le cadre de la planification d'urgence sont notamment les suivantes:
 - a) analyse du contexte, des dispositifs et des moyens existants de coordination et d'intervention, en particulier ceux des acteurs locaux et nationaux;
 - b) repérage des services du gouvernement, au niveau national et local, chargés de la planification préalable des interventions en prévision de catastrophes, et renforcement de la collaboration;
 - c) définition du rôle que pourrait jouer le FIDA au lendemain d'une catastrophe, en termes d'activités et de degré de participation, aux côtés des autres organismes et du gouvernement;

³⁰ L'idée de créer un groupe de la sécurité alimentaire fait l'objet de débats intenses au niveau mondial depuis quelque temps. L'évaluation récente du système d'action sectorielle du Comité permanent interorganisations (phase 2) semble indiquer qu'il faudrait créer un groupe englobant l'agriculture, car l'association des problématiques de l'alimentation et de l'agriculture pourrait aider les groupes locaux chargés de l'aide alimentaire dans le cadre d'une action de relèvement rapide. Dans plusieurs pays (par exemple, en République démocratique du Congo et en Ouganda), des groupes intégrés ont été créés pour la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance agricoles, avec des résultats très positifs. En revanche, dans les pays où les groupes chargés de l'aide alimentaire et de l'agriculture existaient côte à côte, de graves problèmes ont vu le jour (en Haïti et au Myanmar, par exemple).

- d) repérage des services responsables/personnes à contacter au FIDA (dans les pays et au siège) et dans les autres organismes. Leurs coordonnées devraient être régulièrement mises à jour;
- e) maintien de relations étroites avec les organismes des Nations Unies dans le pays et participation, chaque fois que possible, aux réunions pertinentes pour suivre l'évolution de l'état de préparation et connaître toutes les décisions concernant la mise en œuvre du système d'action sectorielle concertée dans un pays donné;
- f) participation du FIDA au dispositif de partage de l'information interorganisations (par exemple, participation de membres du personnel du FIDA aux réunions, travail de liaison au niveau local avec le Coordonnateur de l'action humanitaire des Nations Unies, liste de contacts par courriel, mises à jour régulières);
- g) préparation de protocoles formels d'appui mutuel/d'échange d'informations dans les pays avec les organismes compétents, tels que la FAO et le PAM, pour i) apporter un appui/participer aux évaluations des besoins en milieu rural après une catastrophe³¹ et veiller à ce que ces évaluations prennent en compte les besoins de subsistance des populations rurales pauvres ainsi que les questions liées à la sécurité alimentaire et aux moyens de subsistance tributaires de l'agriculture, des forêts, de l'élevage et de la pêche; ii) être représenté dans les groupes sectoriels pertinents (dans les cas où le FIDA ne peut être présent lui-même); et iii) être tenu au courant de l'évolution de la situation, en particulier dans le cas d'une crise prolongée;
- h) appui à l'élaboration/la synthétisation d'une carte de l'aide en ligne privilégiant les interventions de développement agricole et rural;
- i) identification des ONG locales ou internationales présentes sur le terrain susceptibles d'appuyer le FIDA ou de travailler en partenariat avec lui pour exécuter des interventions de relèvement rapide;
- j) sélection de partenaires appropriés parmi les autorités nationales et locales et élaboration de stratégies pour renforcer les moyens existants de planification préalable, d'intervention et de coordination, et maintien de relations avec eux/compléter leur dispositif;
- k) si besoin est, appui au renforcement de la capacité de l'État à coordonner l'assistance au lendemain d'une catastrophe;
- l) contribution à la mise au point de plates-formes en ligne dans le pays permettant de savoir ce que font les divers organismes et ONG dans le secteur de l'agriculture et du développement rural. Cette information servirait à prendre les décisions et aiderait le gouvernement à orienter les flux d'aide en conséquence.

D. Logistique, sécurité et opérations bancaires

91. Pour faciliter l'intervention rapide du FIDA au lendemain d'une catastrophe, diverses dispositions logistiques peuvent être prises à l'avance. On en verra le détail à la section VIII.

Sécurité et transports

92. Pour garantir qu'après une catastrophe ou une crise le personnel et les consultants du FIDA seront à même de se rendre sur-le-champ dans les zones des projets, le FIDA doit conclure des arrangements officiels avec les organismes s'occupant des opérations de secours et d'urgence pour pouvoir utiliser leurs systèmes de sécurité. Le FIDA a déjà conclu avec d'autres

³¹ Information à comparer avec les données recueillies lors des évaluations des risques et de la vulnérabilité (notamment les données sur les effets des interventions de relèvement antérieures).

organisations apparentées des accords qui ne suffisent pas toujours à garantir l'accessibilité et la mobilité au moment où nombreux sont ceux qui, au lendemain d'une catastrophe, se disputent de rares ressources. Dans une situation où la rapidité peut être primordiale, le FIDA pourra se trouver en compétition avec d'autres organismes pour obtenir l'appui logistique nécessaire (autorisations de déplacement, véhicules respectant les Normes minimales de sécurité opérationnelle, etc.) et accéder aux zones sinistrées.

93. La présence du FIDA dans les pays est actuellement très limitée, et il est souvent difficile de communiquer avec les zones rurales reculées où la connectivité est faible, voire nulle. Il faudra prévoir des investissements supplémentaires dans du matériel de communication pour garantir la sûreté du personnel du FIDA présent dans les pays et des agents et des consultants qui se rendent dans les zones sinistrées après une catastrophe (voir la section VIII).

Communications

94. Il importe de préciser à l'avance:
- a) comment les membres du personnel du FIDA communiqueront entre eux et avec les autres organismes/le gouvernement;
 - b) quels moyens seront utilisés pour communiquer dans le pays pendant une situation d'urgence (par exemple, entre les organismes des Nations Unies) et quelles informations le personnel du FIDA devra communiquer de manière efficace³²;
 - c) qui est chargé de la communication du FIDA dans le pays pendant les situations d'urgence.
95. La planification d'urgence devrait également avoir lieu sur le terrain (par exemple sauvegarde régulière des données informatiques et des documents importants), le personnel devant savoir ce qu'il devra faire en cas d'urgence³³.

Opérations bancaires

96. Après l'approbation d'un prêt accordé en réponse à une situation d'urgence, on note souvent des délais considérables dans le pays, en particulier pour décaisser les fonds. Des dispositions devraient être prises à l'avance pour accélérer le décaissement des fonds au plus tôt. Les mesures pouvant être prises à l'avance varieront d'un pays à l'autre mais pourraient être:
- i) l'ouverture d'un compte du gouvernement dans le pays uniquement destiné à recevoir des fonds pour les opérations de relèvement rapide; et ii) la réalimentation des comptes de projets existants pour appuyer les opérations de relèvement rapide.

E. Ressources humaines

97. La mise en œuvre des activités de relèvement rapide peut nécessiter des ressources supplémentaires, notamment des compétences nationales spécifiques. En général, au lendemain d'une catastrophe, il vaudra mieux pour le FIDA recourir aux compétences du pays qu'à des missions et experts extérieurs. Lors de la planification d'urgence, il faudra recenser les compétences qui pourraient être nécessaires pour concevoir et exécuter des activités de relèvement rapide, et notamment se poser les questions suivantes:
- a) Existe-t-il dans le pays des compétences pouvant être mobilisées au cours des activités de relèvement rapide et quels sont les arrangements requis

³² Par exemple, s'il doit communiquer par radio, le personnel du FIDA sur le terrain devrait être formé à cette fin. Il devra connaître la fréquence radio à utiliser en situation d'urgence, les noms de code, etc., et être tenu au courant de toutes modifications éventuelles.

³³ Une liste de traducteurs à contacter en situation d'urgence pourrait aussi être utile.

pour les obtenir (par exemple personnel/consultants dans les divisions et pays)?

- b) Des compétences supplémentaires sont-elles nécessaires? Si tel est le cas, il est essentiel de disposer d'une base de données sur les experts nationaux ou régionaux ayant une bonne compréhension du contexte national et rapidement mobilisables. Il serait utile d'avoir conclu des accords de réserve avec d'autres instances et organisations (telles que la Division des opérations d'urgence et de la réhabilitation de la FAO, les Volontaires des Nations Unies, l'Agence danoise de développement international, l'Agence canadienne de développement international) afin d'accéder rapidement à leurs registres de spécialistes qualifiés.
- c) Existe-t-il dans le pays des moyens suffisants pour appuyer l'exécution par le FIDA d'activités de relèvement rapide? Si tel est le cas, le FIDA devra, en particulier dans les pays où les instances locales ayant une capacité d'interaction avec des organisations internationales sont rares, conclure au préalable des accords formels avec des ONG locales ou des organisations à assise communautaire qui pourraient être submergées de demandes émanant des organismes humanitaires internationaux arrivant dans le pays au lendemain d'une catastrophe. En outre, dans le cas d'une catastrophe soudaine, les moyens dont disposent les partenaires du FIDA sur le terrain peuvent avoir été annihilés, et il serait alors utile de cartographier la capacité existante et d'identifier les personnes à contacter à l'avance.

Activités

- 98. Les activités pouvant être exécutées à l'avance sont notamment les suivantes:
 - a) recensement du personnel/des consultants du FIDA ayant les compétences nécessaires et discussion de leur participation éventuelle pendant une crise/après une catastrophe;
 - b) renforcement de la capacité du personnel sur le terrain à l'appui de la préparation d'activités de relèvement rapide;
 - c) prise de contact avec des consultants potentiels en leur demandant, après un premier tri, les renseignements nécessaires (certificats médicaux, CV, coordonnées bancaires) et création de leur profil dans PeopleSoft;
 - d) rédaction d'un mandat et d'un contrat de services génériques à adapter/publier en cas de besoin;
 - e) dans les cas où des financements/fonds supplémentaires sont mis à disposition par certains donateurs, étude des possibilités d'élaborer des accords en vue du déploiement rapide de spécialistes qualifiés pour aider le FIDA, en particulier avec la FAO; et
 - f) identification et validation de partenariats éventuels dans le pays (par exemple, avec des ONG locales ou internationales, des organisations à assise communautaire) pour appuyer la conception et l'exécution d'activités de relèvement rapide et recevoir des dons. Si possible, obtenir à l'avance la documentation requise et préparer les accords.

F. Notes d'information par pays

- 99. Les renseignements ci-dessus devraient être consignés dans une note d'information sur l'état de préparation du pays en cas de catastrophe, qui devrait être régulièrement mise à jour (au moins une fois par an). Cette note devrait indiquer clairement les arrangements conclus avec des partenaires, les activités que devrait appuyer le FIDA pour encourager le relèvement rapide, les personnes à contacter au FIDA ainsi que dans d'autres organisations et leurs attributions. Ces notes d'information créeraient une mémoire institutionnelle au fil du temps, fort utile en cas de rotation du personnel.

Questions à se poser pour préparer un plan d'urgence

1. La zone du projet ou du programme est-elle touchée par la catastrophe naturelle ou autre et, si tel est le cas, où? Que pourrait-il arriver et quelle pourrait être la gravité des événements?
2. Quel en serait l'impact sur les bénéficiaires du FIDA? Quelles mesures devraient être prises pour appuyer le rétablissement des moyens de subsistance et quelles seraient les ressources nécessaires à cet effet?
3. Existe-t-il un aperçu de la situation, du contexte actuel dans le pays et des plans de coordination/d'urgence interorganisations existants? Des dispositions ont-elles été prises pour partager l'information avec d'autres organismes? Quel est le degré requis de coordination avec les autres organismes et qui est responsable de la coordination?
4. Qui sont les personnes avec lesquelles le FIDA devra communiquer et qui est chargé de cette communication? Quels moyens de communication seront utilisés (courrier électronique, radio, téléphone, contacts personnels) et le personnel du FIDA dans le pays et au siège en dispose-t-il?
5. Quelles dispositions ont été prises pour assurer la sûreté et la sécurité du personnel dans le pays (y compris des consultants) pendant et après des événements catastrophiques?
6. Des dispositions administratives ont-elles été prises pour appuyer les activités de relèvement rapide (dotation en personnel, véhicules, télécommunications, sauvegarde des données, etc.), y compris en matière d'accès aux zones sinistrées?
7. Existe-t-il au niveau national/régional un registre de consultants pouvant être contactés au lendemain d'une situation d'urgence pour contribuer aux évaluations rapides des besoins? Des dispositions institutionnelles ont-elles été prises avec d'autres instances/organisations en vue de mobiliser des spécialistes?

VII. L'intervention d'urgence: une approche graduelle

100. Quand il s'engage dans des interventions de relèvement rapide, le FIDA a pour objectif d'aider son groupe cible à redémarrer le processus de développement tout en renforçant sa capacité de résistance aux crises futures³⁴. L'intervention du FIDA dépendra considérablement de l'ampleur de la catastrophe et du contexte national, mais il lui faut néanmoins agir plus rapidement et assurer une meilleure coordination institutionnelle aux divers stades de l'intervention.
101. Les sections ci-après, qui décrivent en détail les mesures à prendre en cas de catastrophe, soulignent l'importance d'une collaboration plus étroite entre les diverses divisions en ce qui concerne la conceptualisation et la préparation des interventions de relèvement rapide du FIDA. Il est notamment proposé de créer une Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence et une Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays. Au sein de ces deux organes, le CPP reste l'élément moteur du processus global, mais les membres devraient se montrer réceptifs et dynamiques s'agissant d'appuyer l'exécution des activités. Il leur serait en particulier demandé d'assumer des tâches telles que la collecte de l'information, d'anticiper les problèmes et de proposer des solutions pour aider le CPP. Les diverses tâches devraient être exécutées en parallèle, et non consécutivement, pour accélérer le processus global.

³⁴ Cadre directeur du FIDA pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme (1998) et Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006).

102. Le choix des instruments et des solutions administratives adaptés, tel que décrits dans le présent document, permettra des gains supplémentaires d'efficacité et de temps.
103. Il convient de préciser en outre que certaines des activités énumérées ci-après pourraient être redondantes si elles ont déjà été exécutées dans le cadre de la planification d'urgence.

A. Amorce et planification de l'intervention d'urgence du FIDA

104. Le CPP et le directeur de la division régionale ont la responsabilité de déclencher l'intervention d'urgence. Toutefois, en raison de l'intense couverture médiatique des catastrophes, la division régionale concernée doit régulièrement communiquer des informations suffisantes à la direction générale et à la Division de la communication (COM) pour les aider à formuler des messages clairs au sujet des mesures prises par le FIDA.
105. Dans un délai de 48 heures après la catastrophe, le Vice-Président adjoint responsable des programmes (PMD) convoquera une réunion de l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence pour décider s'il faut ou non déclarer une situation d'urgence au FIDA. Le CPP et le directeur de la division régionale continuent d'assumer la direction de l'intervention globale, mais des membres du personnel d'autres divisions y seront associés et contribueront directement à sa préparation. En substance, l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence déclare l'urgence au nom du FIDA³⁵.
106. On verra dans la présente section ce qui doit être fait en cas d'imminence d'une situation d'urgence et les mesures qu'il convient de prendre dans les premières 48 heures après une catastrophe, ainsi que les besoins correspondant à chacun des instruments financiers énumérés dans le chapitre précédent.

En cas de situation d'urgence/catastrophe imminente

107. Le **CPP** devrait:
- a) rester en contact et échanger régulièrement des informations avec le fonctionnaire du FIDA présent dans le pays ou le représentant équivalent du FIDA sur le terrain, ainsi qu'avec les autorités nationales;
 - b) passer en revue les plans d'urgence et de sécurité, recueillir toutes les données disponibles pertinentes, y compris les évaluations antérieures des besoins, trouver les compétences appropriées, au FIDA ou dans le registre des spécialistes des interventions d'urgence; et
 - c) assurer la liaison avec le personnel du FIDA chargé de la sécurité.
108. Le **personnel du FIDA présent dans le pays** devrait:
- a) suivre de près l'évolution de la situation et se tenir informé des plans d'intervention des autres partenaires;
 - b) se familiariser avec les procédures d'urgence des Nations Unies;
 - c) prendre des dispositions préliminaires pour se rendre à l'intérieur du pays et communiquer avec le siège;
 - d) recueillir toutes les données secondaires utiles à l'appui des évaluations futures des besoins;

³⁵ L'Équipe spéciale, sous la présidence du responsable des opérations du FIDA (Vice-Président adjoint responsable des programmes), se compose des responsables des services ci-après ou de leurs représentants: divisions régionales, CPP concerné, Division du Contrôleur et des services financiers (CFS), COM, Division environnement et climat (ECD), Division des ressources humaines (HRD), Division des technologies de l'information et des communications (ICT), Bureau du Conseiller juridique (LEG), Division des politiques et du conseil technique (PTA), Bureau du Secrétaire (SEC), Unité de la sécurité et spécialiste(s), si besoin est.

- e) mettre à jour le répertoire des contacts pertinents dans le pays en situation d'urgence; et
- f) maintenir un dialogue étroit avec les partenaires locaux (ONG, organisations locales travaillant déjà dans le cadre de projets bénéficiant de l'appui du FIDA) pour s'assurer qu'ils sont prêts à procéder à l'évaluation rapide de l'impact et des besoins juste après une catastrophe.

En cas de catastrophe (dans les 48 heures)

109. Le **CPP** devrait:

- a) vérifier la situation du personnel présent dans le pays et celle des zones rurales au moyen des systèmes d'information établis;
- b) signaler sur-le-champ la situation d'urgence au directeur de la division régionale et en informer le Vice-Président adjoint responsable des programmes;
- c) lancer l'exécution des plans d'urgence existants;
- d) alerter le personnel concerné au siège, y compris le personnel chargé de l'appui administratif et celui des divisions qui participeront à la planification, à la mise au point et au lancement de l'intervention du FIDA;
- e) décider avec le personnel présent dans le pays, celui du siège du FIDA et les autres fonctionnaires compétents des dispositifs qui seront utilisés pour partager l'information, y compris les modalités et les délais, ainsi que des personnes qui participeront aux réunions dans le pays avec les pouvoirs publics, les organismes des Nations Unies et les autres parties prenantes; et
- f) dans les cas où le personnel du FIDA présent dans le pays est directement touché par la catastrophe, évaluer la situation avec le personnel du FIDA chargé de la sécurité et les autres organismes des Nations Unies, notamment le PNUD, pour décider de la marche à suivre. Si besoin est, une équipe sera envoyée dans le pays pour soutenir l'équipe en place.

110. Le **personnel du FIDA présent dans le pays** devrait:

- a) communiquer dès que possible avec le personnel du siège pour confirmer qu'il est en sécurité et donner des renseignements au sujet de la situation;
- b) assurer la liaison avec les responsables des interventions d'urgence désignés (du gouvernement, des organismes des Nations Unies, etc.) pour mieux appréhender la situation et voir comment coordonner l'intervention d'urgence; et
- c) assurer la liaison avec le personnel des projets du FIDA pour procéder à une évaluation initiale des dégâts/de l'impact.

111. Le **Vice-Président adjoint responsable des programmes (PMD)** devrait: convoquer une réunion initiale de l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence.

112. Après la tenue de cette réunion, le **directeur régional** concerné devrait:

- a) contacter les directeurs de toutes les divisions compétentes pour sélectionner les membres du personnel qui collaboreront à l'intervention d'urgence; et
- b) les directeurs des divisions d'appui doivent affecter du temps de travail de leur personnel à la situation d'urgence (ils devraient avoir préparé des plans d'urgence à cet effet).

113. La **Division de la communication (COM)** devrait:

préparer un projet de communiqué de presse sur les activités du FIDA en cours dans le pays frappé par la catastrophe et sur les interventions possibles, et l'envoyer au CPP pour qu'il ou elle le complète et l'approuve. Si possible, cela devrait être fait dans les premières 24 heures après la catastrophe.

À la suite d'une déclaration officielle d'un état d'urgence

114. Lorsque l'état d'urgence est déclaré par un gouvernement, un appel peut également être lancé en vue de recevoir une assistance de la communauté internationale et/ou d'une institution compétente des Nations Unies. La décision d'intervenir est prise au cours de la réunion de l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence, sur la base de l'information reçue de la division régionale.
115. Le **CPP**, en consultation avec le directeur de la division régionale, devrait:
- a) envoyer un mémorandum au Vice-Président adjoint responsable des programmes, avec copie au Président du FIDA, expliquant la situation et les options d'intervention du FIDA envisagées et convoquant une réunion de l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence avec le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO); un document préliminaire décrivant l'intervention du FIDA (sur la base des renseignements disponibles recueillis par le personnel du FIDA présent dans le pays et par les organismes partenaires) devrait être présenté à la réunion pour obtenir l'aval officiel de l'équipe spéciale;
 - b) en collaboration avec le Bureau du Secrétaire (SEC), envoyer un courrier officiel au gouvernement concerné en réponse à sa demande officielle d'assistance ou proposer l'aide du FIDA en l'absence d'une telle requête; et
 - c) convoquer une réunion d'urgence avec le fonctionnaire présent dans le pays (téléconférence) et les membres concernés du personnel du FIDA³⁶ (notamment l'Unité de la sécurité, le Bureau du Conseiller juridique [LEG], la Division du Contrôleur et des services financiers [CFS], la Division des ressources humaines [HRD], COM, la Division des technologies de l'information et des communications [ICT], la Division des politiques et du conseil technique [PTA] et la Division environnement et climat [ECD]) pour étudier comment mettre en œuvre le plan d'urgence proposé approuvé par l'Équipe spéciale interdépartements chargée des interventions d'urgence. La (ou les) réunion(s) devrai(en)t être présidée(s) par le directeur régional et devrai(en)t porter sur:
 - i) le type d'intervention nécessaire pour appuyer le relèvement rapide du groupe cible du FIDA³⁷, le choix du moment d'intervenir, les modalités de l'appui du FIDA en faveur du relèvement rapide;
 - ii) les instruments de financement³⁸ les plus adaptés pour appuyer le relèvement (initial et à long terme) dans le contexte spécifique consécutif à une catastrophe;
 - iii) tout besoin supplémentaire de personnel sur le terrain/au siège et les besoins administratifs et budgétaires associés;
 - iv) la participation du FIDA à toute évaluation immédiate des dégâts et des besoins, et son rôle aux côtés des autres donateurs³⁹;

³⁶ Si cela est nécessaire, d'autres experts des interventions d'urgence au niveau national/régional devraient y participer.

³⁷ Interventions en faveur de programmes et de projets bénéficiant de l'appui du FIDA directement touchés par la catastrophe ou qui pourraient en pâtir indirectement.

³⁸ Voir à la section V le détail de ces instruments.

³⁹ Par exemple, fournir un financement, veiller à ce que les problèmes des populations rurales pauvres soient pris en compte, etc.

- v) le type d'appui requis par d'autres divisions⁴⁰, ainsi que les tâches et responsabilités qui leur seront assignées; et
- vi) la stratégie de communication la plus adaptée.

B. Mobilisation des financements

Restructuration du portefeuille et réaffectation des prêts

116. Le **CPP** devrait:

- a) évaluer si les ressources financières et humaines sont suffisantes pour mettre en œuvre des activités de relèvement rapide ou si des compétences et des financements supplémentaires sont nécessaires; et
- b) repérer et recruter des spécialistes de la réduction des risques de catastrophe pour appuyer et renforcer l'unité de gestion du projet et les communautés locales pour qu'elles planifient et exécutent des activités de relèvement rapide en évitant de reproduire ou d'aggraver la vulnérabilité existante et en incluant des mesures de planification préalable et de réduction des risques.

Petits dons

117. Le **CPP** devra:

convoquer une réunion initiale de l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays avec le personnel des divisions compétentes (en particulier CFS, ECD, le Secrétariat des dons, LEG et PTA) pour qu'elle démarre son travail le plus tôt possible.

118. Sous la direction du CPP, l'**Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays** devra:

- a) examiner les options envisageables en ce qui concerne l'organisation et la participation aux évaluations des besoins et de l'impact;
- b) appuyer l'élaboration de la proposition et la préparation des documents requis; si besoin est, le personnel de LEG/CFS devrait se charger de contacter le bénéficiaire et d'obtenir la documentation nécessaire;
- c) convenir des modalités les plus efficaces de décaissement/communication de l'information. Pour désigner les bénéficiaires des dons, il faudrait de préférence s'en remettre à d'autres institutions des Nations Unies et arrêter/réviser des modalités simplifiées de communication de l'information pour améliorer la collaboration; les antécédents des différents bénéficiaires devraient être examinés à ce stade pour éviter tout retard supplémentaire du processus d'autorisation; et
- d) privilégier des procédures d'autorisation accélérées avant et après réception de la proposition par le Secrétariat des dons. La proposition devrait être accompagnée d'une note signalant son caractère très prioritaire.

119. Le **Secrétariat des dons** devrait:

- a) veiller à ce qu'un degré de priorité élevé soit accordé au traitement des petits dons;
- b) en garantir la qualité en choisissant des spécialistes de la réduction des risques de catastrophe comme contrôleurs; et
- c) constituer un registre des spécialistes de la réduction des risques de catastrophe et préparer des accords de réserve pour faciliter leur recrutement rapide.

⁴⁰ Par exemple, la désignation du personnel d'appui du FIDA qui permettra la mise en œuvre rapide de l'intervention du FIDA.

Prêts d'investissement

120. Le **CPP** devrait préparer, en collaboration avec le fonctionnaire du FIDA présent dans le pays et le personnel des divisions compétentes, une note conceptuelle initiale (de deux pages au maximum) pour présentation au CSO. Cette note conceptuelle, qui devrait être examinée et convenue avec le gouvernement, devrait:
- privilégier les activités de relèvement et les liens avec les objectifs de développement à long terme du programme de pays du FIDA; et
 - recommander les activités que le FIDA devrait exécuter pour appuyer la transition entre le redressement et le développement à long terme.
 - tenir compte de l'analyse de la situation dans le pays, notamment des aspects suivants: type de soutien sollicité par le gouvernement; soutenabilité de la dette; accords de partenariat et de coordination existants entre des organismes humanitaires et de développement; grands axes du programme du FIDA.
121. Après approbation par le CSO, le **CPP** devra:
- demander aux divisions du FIDA le plus directement concernées de nommer des membres de leur personnel (ou de confirmer ceux qui ont déjà contribué à la préparation de la note conceptuelle) pour participer à l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays;
 - faire appel à des membres expérimentés du personnel⁴¹ et/ou trouver des consultants ayant les compétences et l'expérience requises et, si possible, une connaissance du pays/de la région;
 - constituer l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays avec des membres clés du personnel nommés par les directeurs d'autres divisions, en particulier CFS, ECD, HRD, LEG, PTA, le Bureau du Secrétaire (SEC) et l'Unité de la sécurité; et
 - notifier les secrétariats chargés de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité de la préparation du nouveau projet et de l'application des procédures accélérées pour son examen.
122. **PTA** établit ensuite un calendrier et sélectionne un ou plusieurs contrôleurs ayant l'expérience de la planification préalable et du relèvement après une catastrophe.
123. Le **fonctionnaire présent dans le pays** devrait:
- indiquer les mesures pouvant être prises dans le pays pour favoriser le traitement rapide du prêt et le prompt démarrage des projets, par exemple convenir avec les services de l'État de l'approbation/la ratification rapides du projet proposé et sélectionner le personnel chargé de la gestion du projet ayant les compétences requises en matière de restructuration du portefeuille; et
 - en collaboration avec l'Unité de la sécurité du FIDA (chef de file), contacter les organismes compétents sur le terrain (en particulier ceux avec lesquels le FIDA a noué des partenariats stratégiques) pour organiser l'appui logistique requis pour les missions dans le pays.
124. Sous la direction du CPP, l'**Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays** devra:

⁴¹ Étant donné que la rapidité et l'efficacité de l'intervention dépendent souvent de l'expérience acquise lors de catastrophes antérieures et de la connaissance des politiques et procédures du FIDA, il est indispensable de disposer d'effectifs suffisants pour appuyer les opérations de relèvement rapide.

- a) concevoir le nouveau projet à partir des résultats de l'évaluation des besoins et de l'impact;
 - b) s'assurer que la conception du projet est simple, avec deux composantes au maximum, et:
 - i) prévoit des activités spécifiquement destinées à: améliorer l'atténuation/la planification préalable des risques de catastrophe, rétablir la capacité de développement du groupe cible du FIDA, promouvoir le développement institutionnel local pour favoriser les mesures préventives et faire prendre conscience des risques;
 - ii) tient compte des risques spécifiques à la zone, de sa situation environnementale et socioéconomique et des changements causés par la catastrophe ainsi que des initiatives déjà prises localement;
 - iii) prend en compte à tous les niveaux des problématiques transversales telles que la parité hommes-femmes et l'environnement, en accordant une attention particulière aux groupes les plus vulnérables; et
 - iv) privilégie les activités de relèvement à long terme en rapport avec les objectifs de développement visés par le FIDA dans le pays. Il ne sera pas nécessaire de soumettre un modèle d'évaluation de la maturité.
125. L'examen interne du rapport de conception du projet sera organisé par **PTA** (amélioration de la qualité) et le **secrétariat chargé de l'assurance qualité**. En particulier:
- a) aucune réunion ne sera nécessaire avant l'amélioration de la qualité, et le CPP devra présenter à PTA le rapport de conception du projet et le compte rendu de la réunion de l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays quatre jours ouvrables avant l'examen par le groupe chargé de l'amélioration de la qualité;
 - b) la note contenant les recommandations des contrôleurs (conseiller principal) doit être prête, approuvée et communiquée à la division régionale deux jours au moins avant la réunion du groupe chargé de l'amélioration de la qualité;
 - c) le groupe chargé de l'amélioration de la qualité doit comprendre trois contrôleurs au maximum, dont au moins un extérieur au FIDA;
 - d) le CPP recevra le rapport du groupe chargé de l'amélioration de la qualité établi par le conseiller principal le lendemain de la réunion et examinera le rapport de conception du projet en conséquence; le rapport provisoire de conception du projet devrait être communiqué au gouvernement concerné dans les deux jours; et
 - e) une fois approuvé par le gouvernement, le rapport de conception du projet sera envoyé au secrétariat chargé de l'assurance qualité quatre jours avant la date à laquelle ce dernier doit l'examiner. Le CPP est tenu de communiquer sa réponse, si possible, lors de la réunion ou dans les trois jours.
126. La présentation au Conseil d'administration sera accélérée, si nécessaire, en recourant à la procédure de défaut d'opposition et au vote par correspondance (articles 23 et 24 du Règlement intérieur du Conseil d'administration). Si l'on a recours au vote par correspondance, le Président enverra les documents requis en précisant le délai de réponse.

Dons importants

127. Une fois obtenue l'approbation du CSO, le **CPP** devra:
- convoquer la réunion initiale de l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays.

128. Sous la direction du CPP, l'**Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays** devra:
- a) aider à préparer la proposition et les documents pertinents;
 - b) examiner les décaissements nécessaires pour déterminer la durée du don; et
 - c) demander un examen séparé d'amélioration de la qualité du don; il faudrait utiliser un format simplifié et des critères d'évaluation adaptés aux activités de réduction des risques et de relèvement rapide.
129. Le **Secrétariat des dons** devrait:
- a) choisir des contrôleurs ayant une expérience de la réduction des risques de catastrophe, de la planification préalable et du relèvement rapide; et
 - b) hâter l'examen et le traitement de la proposition de don en lui accordant la priorité immédiate.
130. Pour garantir l'approbation rapide du don, il conviendrait de recourir à la procédure de défaut d'opposition ou au vote par correspondance.

Processus simplifié de conception des projets

<i>Étapes</i>	<i>Observations</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Résultats</i>	<i>Durée</i>
Préparation de la note conceptuelle sur le projet	Examinée et approuvée par le gouvernement	CPP	Mémoire	Dans un délai d'une semaine
Réunion CSO	Pour tout projet qui ne figure pas dans la réserve, comme il en va pour les projets d'intervention après une catastrophe, une réunion du CSO est convoquée pour en vérifier la compatibilité avec les politiques du FIDA	CSO, CPP	Feu vert pour aller de l'avant	Le jour même
Évaluation sur le terrain de l'impact de la catastrophe et intervention immédiate	Décider s'il est préférable d'intervenir conjointement avec d'autres organismes ou d'envoyer des spécialistes	EGPP-IU		3 à 4 semaines
Préparation d'un rapport détaillé de conception du projet	Mission globale d'identification/de préparation: privilégier l'intervention immédiate après la catastrophe et les liens avec les activités de relèvement/développement à long terme	EGPP-IU, gouvernement		2 semaines
Unique réunion séparée du groupe chargé de l'amélioration de la qualité	Présentation des documents à PTA quatre jours ouvrables avant la réunion du groupe chargé de l'amélioration de la qualité. Ce groupe comprend deux contrôleurs au plus (conception simplifiée).	PTA, CPP	Préparation du rapport sur l'amélioration de la qualité	1 semaine
Examen par le gouvernement hôte du rapport provisoire de conception du projet	Inclusion des modifications apportées au rapport de conception du projet pour donner suite aux recommandations relatives à l'amélioration de la qualité: analyse, négociations et élaboration avec le gouvernement.	EGPP-IU, gouvernement	Fin de la conception	Variable, 4 semaines au plus
Processus simplifié d'assurance qualité	Présentation des documents du projet cinq jours avant de procéder à l'assurance qualité	OPV, CPP		1 semaine
Préparation du rapport du Président	Approbation du rapport du Président par l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays (EGPP-IU)/le Président	EGPP-IU, Président	Rapport du Président	1 semaine
Préparation du projet d'accord de financement		LEG, CFS et CPP	Projet d'accord de financement	En parallèle du rapport du Président
Négociations avec le gouvernement		LEG, CFS, CPP		Variable, 1 à 2 semaines
Présentation des documents requis au Conseil d'administration pour approbation	Application de la procédure la plus rapide pour soumettre à/obtenir l'approbation du Conseil d'administration	SEC, CPP, LEG, CFS, Président		3 semaines en moyenne
Signature de l'accord de financement		Conseil d'administration, Président, gouvernement		s.o.

Questions clés

1. Comment envisagez-vous d'évaluer les effets de la catastrophe sur le groupe cible du FIDA et les besoins de ce dernier? Avez-vous identifié des outils d'évaluation adaptés pour déterminer les besoins et les priorités de la communauté locale?
2. Quels sont les besoins du gouvernement en matière de renforcement des capacités pour qu'il puisse appuyer des interventions de relèvement rapide?
3. Comment le FIDA collaborera-t-il avec les autres organismes/les pouvoirs publics pour préparer ses interventions de relèvement rapide?
4. Quels autres organismes/ONG peuvent soutenir les interventions de relèvement rapide du FIDA?
5. Sur quelles bases sélectionnerez-vous les partenaires d'exécution, et comment déterminerez-vous s'ils satisfont à tous les critères prescrits?
6. Comment la logistique sera-t-elle organisée dans le pays? Quelles dispositions ont été prises pour faciliter le transport et la communication dans le pays? Des dispositions doivent-elles être prises au siège?
7. Comment associerez-vous les collectivités locales/les bénéficiaires à la planification et à l'exécution?
8. Comment le projet soutiendra-t-il la population pour passer de l'aide à l'autosuffisance?
9. Comment suivrez-vous l'impact du projet à court (relèvement rapide) et long termes (objectifs de développement)?
10. Comment allez-vous tirer des enseignements de la préparation et de l'exécution des activités de relèvement rapide, et comment les évalueriez-vous?

VIII. Appui aux opérations

131. Des dispositifs efficaces doivent être en place au FIDA pour aider les divisions régionales à planifier et à exécuter les interventions d'urgence. Il faut en particulier: i) disposer des compétences requises et les mobiliser rapidement; ii) comprendre les situations locales et les problèmes qui se posent au lendemain d'une catastrophe; et iii) choisir les procédures existantes les plus simples et les plus rapides qui sont les plus adaptées à ce type de situation.
132. Pour que le FIDA puisse intervenir rapidement, il est donc indispensable d'identifier aux divers échelons de l'organisation des membres du personnel qui auront pour tâche de lancer et de diriger la planification, la coordination et l'exécution de l'intervention d'urgence.
133. Les sections ci-dessous suggèrent ce qui peut être fait pour accélérer les processus d'intervention du FIDA en cas de catastrophe et indiquent les procédures existantes qui devraient être utilisées.

A. Sécurité

134. Le personnel du FIDA chargé de la sécurité devrait être associé à tous les stades de la planification et de l'exécution de l'intervention du FIDA en cas de catastrophe. Les apports de l'Unité de la sécurité sont essentiels à la fois pour assurer la sûreté du personnel et des consultants et les aider en matière d'accès au pays et de logistique.

135. Les activités supplémentaires qui facilitent la planification et l'exécution des activités de relèvement rapide sont notamment les suivantes:
- a) aider les CPP à obtenir des dérogations pour accéder au pays et aux zones concernées chaque fois qu'il y aura lieu;
 - b) aider les CPP à élaborer des protocoles concernant le déploiement des effectifs, en collaboration avec la FAO et le PAM, dans les cas où cela sera le plus approprié;
 - c) prendre des dispositions pour que le personnel chargé de la sécurité prenne part aux missions du FIDA qui se rendent dans les pays après une catastrophe, s'il y a lieu, pour aider le personnel et les consultants qui ont besoin d'accéder aux zones rurales et au dispositif logistique sur place;
 - d) organiser et gérer la constitution et l'entretien du stock de matériel de communication nécessaire (téléphones satellitaires, radios portables) pour que le personnel et les consultants du FIDA disposent des moyens de communication requis; et
 - e) dispenser une formation au personnel et aux consultants du FIDA, en partenariat avec les institutions spécialisées (par exemple le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés, le PAM), en ce qui concerne la gestion des situations d'urgence, en incluant des tests comportementaux en situation de crise.
 - f) préparer des notes d'information (trois pages maximum) à l'intention du personnel et des consultants qui rejoignent une mission d'après-crise sans avoir reçu de formation préalable.

B. Ressources humaines

136. Le recrutement des consultants qui doivent participer aux opérations d'urgence sera facilité par les moyens suivants:
- a) Indication claire des contrats de consultants à traiter en priorité, le délai devant passer de cinq à deux jours ouvrables. Le délai entre l'approbation (via PeopleSoft) et l'entrée effective en fonction ne devrait pas dépasser un jour ouvrable.
 - b) Prise de contact directe avec les consultants, par le biais du CPP, pour convenir de leurs honoraires afin d'éviter de longues négociations une fois le contrat émis.
 - c) Création et gestion d'un registre de spécialistes du relèvement rapide/des catastrophes. Les consultants devraient être choisis en consultant les divisions régionales du FIDA et/ou les organismes régionaux et internationaux.
 - d) Enquête préalable, en consultation avec les divisions régionales et les fonctionnaires chargés des achats, pour savoir s'il est possible de prendre des dispositions institutionnelles à l'avance en matière de collaboration avec des établissements de recherche ou spécialisés au niveau national/régional.

C. Passation des marchés⁴²

137. Durant la phase d'intervention d'urgence et conformément aux directives du FIDA pour la passation des marchés, on peut recourir pour les achats:
- a) au Bureau des services d'achat interorganisations, ce qui permet de faire appel à des organismes présélectionnés et agréés pour procéder aux

⁴² Document EB 2010/100/R.27.

achats de services et de biens déjà autorisés ainsi que, par la suite, pour recourir à des achats directs et à une source d'approvisionnement unique;

- b) à des ONG et à des organisations locales présentes dans les zones rurales sinistrées quand le FIDA sait déjà qu'elles ont de bons antécédents en matière de fourniture d'assistance technique;
- c) à des méthodes d'achat conformes aux Directives du FIDA pour la passation des marchés relatifs aux projets et adaptées à la fourniture de services en situation d'urgence; et
- d) à la prolongation de contrats émis pour des activités similaires dans le cadre de projets existants, en relevant les montants correspondants.

D. Financement

138. Les mesures ci-dessous appuieront le prompt démarrage des activités de relèvement et le décaissement rapide des fonds à cette fin:

- a) dans le cas d'un financement sous forme de don, abaisser à 50% (75% d'ordinaire) le plafond fixé en ce qui concerne la justification des fonds pour recevoir des décaissements supplémentaires;
- b) aider le gouvernement à respecter les prescriptions concernant la documentation juridique nécessaire, les signatures et le premier décaissement (notamment en lui fournissant des modèles de documents); et
- c) choisir les organismes de contrepartie en tirant parti des évaluations de la capacité financière et de la capacité d'achat réalisées par d'autres partenaires de développement et d'autres organismes des Nations Unies.

E. Aspects juridiques

139. Le personnel de LEG devrait participer à l'intervention d'urgence dès le début des activités et soutenir le processus par les moyens suivants:

- a) en fournissant des renseignements sur les aspects juridiques et en aidant les CPP à obtenir la documentation requise; et
- b) en examinant/rédigeant/traitant les documents rapidement et comme il se doit.

F. Communications

140. Le choix au sein de COM de coordonnateurs chargés de préparer à l'avance et de tenir à jour les notes d'information par pays permettrait d'assurer une communication plus rationnelle de l'information, au sein du FIDA et avec l'extérieur. Juste après une catastrophe, le personnel de COM devrait, en consultant le CPP du pays concerné, être prêt à:

- a) rédiger immédiatement après la catastrophe un message clair indiquant les activités mises en œuvre par le FIDA et la façon dont il appuiera le pays pour qu'il se relève de la catastrophe et atteigne ses objectifs de développement;
- b) participer aux réunions de l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays pour bien comprendre l'impact de la catastrophe sur la population rurale et les activités que le FIDA met en place pour appuyer son relèvement rapide; et
- c) convenir avec l'Équipe de gestion des interventions d'urgence du programme de pays de l'information qui devrait être rendue publique et élaborer une stratégie à l'intention des médias, notamment en désignant des porte-parole et en définissant des procédures d'autorisation pour les informations diffusées par les médias.

IX. Suivi du processus de relèvement rapide

141. Il faudra simplifier les procédures pour garantir l'exécution sans retard des activités de relèvement rapide, ce qui pourrait entraîner d'autres risques. Pour que l'exécution des activités de relèvement rapide se déroule sans encombre et que tout problème soit résolu dans les meilleurs délais, il faudra prévoir un suivi supplémentaire⁴³. Ce suivi est particulièrement important dans les cas où des investissements additionnels sont nécessaires car, après une catastrophe, les activités seront plus médiatisées et le FIDA doit être vu comme fournissant les services appropriés.

A. Supervision renforcée

142. Pour appuyer l'exécution rapide et efficiente d'activités de relèvement rapide, il faudra renforcer la supervision, en particulier durant les premiers temps, et donc:

- a) fournir un appui supplémentaire pour favoriser le démarrage rapide des activités initiales, y compris renforcer rapidement les capacités, si nécessaire;
- b) fournir un appui pour organiser l'atelier de démarrage;
- c) renforcer la capacité locale de communication de l'information sur l'état d'avancement des activités de relèvement rapide; et
- d) envoyer des missions de supervision sur le terrain tous les trois mois durant la première phase⁴⁴; en fonction des progrès de l'exécution et du degré de risque envisagé, prévoir les missions de supervision suivantes tous les quatre mois.

B. Audit

143. Du fait que des procédures simplifiées peuvent être adoptées après une catastrophe, un audit en bonne et due forme devrait être réalisé une fois par an pour confirmer que les dépenses sont admissibles et les procédures respectées.

C. Mise au point d'indicateurs spécifiques du relèvement après une catastrophe

144. Un système complet de suivi-évaluation (S&E) devrait être élaboré au stade final de la conception des interventions de relèvement rapide. Outre les activités, il sera important de suivre également et d'évaluer régulièrement les objectifs et les priorités du relèvement rapide. On pourra ainsi repérer rapidement les problèmes (par exemple des objectifs non atteints ou inadaptés) et prendre les mesures correctives nécessaires.

145. Le système de S&E devra en particulier vérifier ce qui suit:

- a) Les activités de relèvement rapide respectent les principes consistant à "ne pas nuire" et à "reconstruire en mieux".
- b) Les problématiques transversales telles que la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, le changement climatique et la parité hommes-femmes, sont également largement prises en compte.
- c) Les mesures de réduction des risques de catastrophe figurent en bonne place dans toutes les activités.

⁴³ Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006).

⁴⁴ D'ordinaire, elles ont lieu une fois par an, mais tout dépend du contexte du pays et de l'état d'avancement des activités de relèvement.

146. Des indicateurs spécifiques⁴⁵ devront être mis au point pour évaluer les effets des activités de relèvement rapide. En raison de la durée relativement courte de ces activités, il est préférable de recourir à des méthodes participatives plus immédiates pour évaluer les résultats, par exemple des examens immédiatement après l'intervention et un travail de capitalisation des enseignements qui en sont tirés.
147. Au départ, il pourrait également être prudent de suivre les activités hebdomadairement ou tous les 15 jours, en particulier si l'action de relèvement rapide démarre alors que les activités de secours se poursuivent. La fréquence du suivi peut ultérieurement passer à tous les deux ou trois mois selon le type d'activités.

Liste de contrôle

1. Des indicateurs spécifiques ont-ils été mis au point dès le début des activités de relèvement pour surveiller le respect des principes consistant à "ne pas nuire" et à "reconstruire en mieux"?
2. Des indicateurs ont-ils été prévus pour vérifier si les interventions de relèvement rapide sont efficaces pour promouvoir la réduction des risques de catastrophe?
3. Comment sera assuré le suivi de l'efficacité de la coordination interorganisations des activités de relèvement rapide?
4. Les indicateurs ont-ils été mis au point sur un mode participatif?
5. Des systèmes de suivi participatif ont-ils été établis pour évaluer l'impact des activités de relèvement rapide?
6. Des mécanismes sont-ils en place pour communiquer des informations sur les activités de relèvement rapide dès leur lancement?
7. Qui sera chargé de recueillir l'information sur les enseignements tirés de ces activités, les processus et les résultats, les principales décisions, la coordination avec d'autres institutions, la communication de l'information sur les différentes phases au moyen d'outils audio/vidéo et tous les aspects similaires?
8. À quels obstacles s'est-on heurté lors de l'exécution des activités de relèvement rapide?
9. Que faudrait-il faire pour éviter ces obstacles à l'avenir?
10. Qu'est-ce qui a bien marché? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré?
11. Quel a été le degré de coordination avec les pouvoirs publics et les autres organismes, et quelle en a été la qualité?
12. Une coordination supplémentaire est-elle nécessaire? Comment améliorer la coordination?

⁴⁵ Des indicateurs types ont été proposés pour les programmes et projets approuvés au titre de la Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement.

Pays exposés à un risque extrême^a

NDI 2010 ^A		CCVI 2011 ^B		Crises prolongées (1996-2010) ^C	
Pays	Risque	Pays	Risque	Pays	Nombre de catastrophes
1. Bangladesh	Extrême	1. Bangladesh	Extrême	1. Afghanistan	15
2. Indonésie	Extrême	2. Inde	Extrême	2. Burundi ^b	15
3. Iran (République islamique d')	Extrême	3. Madagascar	Extrême	3. République populaire démocratique de Corée	15
4. Pakistan	Extrême	4. Népal	Extrême	4. République démocratique du Congo ^c	15
5. Éthiopie	Extrême	5. Mozambique	Extrême	5. Érythrée	15
6. Soudan	Extrême	6. Philippines	Extrême	6. Éthiopie	15
7. Mozambique	Extrême	7. Haïti	Extrême	7. Haïti	15
8. Haïti	Extrême	8. Afghanistan	Extrême	8. Iraq	15
9. Philippines	Extrême	9. Zimbabwe	Extrême	9. Libéria ^d	15
10. Colombie	Extrême	10. Myanmar	Extrême	10. Sierra Leone ^c	15
11. Inde	Extrême	11. Éthiopie	Extrême	11. Somalie	15
12. Chine	Extrême	12. Cambodge	Extrême	12. Soudan	15
13. Sri Lanka	Extrême	13. Viet Nam	Extrême	13. Ouganda	14
14. Myanmar	Extrême	14. Thaïlande	Extrême	14. Congo ^e	13
15. Afghanistan	Extrême	15. Malawi	Extrême	15. Angola ^f	12
16. Pérou	Élevé	16. Pakistan	Extrême	16. Kenya	12
17. France	Élevé	17. Kenya	Élevé	17. Tadjikistan	11
18. Italie	Élevé	18. République-Unie de Tanzanie	Élevé	18. Guinée ^e	10
19. Venezuela (République bolivarienne du)	Élevé	19. Ouganda	Élevé	19. Zimbabwe	10
20. Turquie	Élevé	20. Burundi	Élevé	20. Tchad	9
21. Honduras	Élevé	21. Rwanda	Élevé	21. Côte d'Ivoire ^e	9
22. Somalie	Élevé	22. République démocratique populaire lao	Élevé	22. République centrafricaine ^e	8
23. Burkina Faso	Élevé	23. Lesotho	Élevé		
24. Viet Nam	Élevé	24. Timor-Leste	Élevé		
25. Espagne	Élevé	25. Bénin	Élevé		
26. Népal	Élevé	26. Guatemala	Élevé		
27. Mexique	Élevé	27. Indonésie	Élevé		
28. Niger	Élevé	28. République dominicaine	Élevé		
29. Nigéria	Élevé	29. Nicaragua	Élevé		
30. Équateur	Élevé	30. Nigéria	Élevé		
31. Thaïlande	Élevé	31. Swaziland	Élevé		
32. Arménie	Élevé	32. Comores	Élevé		
33. Érythrée	Élevé	33. Sri Lanka	Élevé		
34. Nicaragua	Élevé	34. El Salvador	Élevé		
35. El Salvador	Élevé	35. Togo	Élevé		

^a Ce tableau présente un échantillon des pays qui, d'après le cabinet Maplecroft, sont exposés à un risque extrême ou à un risque élevé. Il n'est fourni qu'à titre d'illustration et n'inclut pas les pays exposés à un risque. Divers modèles existent pour mesurer l'exposition des pays au risque et peuvent aboutir à un résultat différent de celui du cabinet Maplecroft. Les auteurs n'entendent exclure aucun pays en particulier.

^b Quatorze de ces quinze catastrophes étaient uniquement d'origine humaine.

^c En République démocratique du Congo et en Sierra Leone, toutes les catastrophes étaient uniquement d'origine humaine.

^d Quatorze de ces quinze catastrophes étaient uniquement d'origine humaine.

^e Au Congo, en Guinée, en Côte d'Ivoire et en République centrafricaine, toutes les catastrophes étaient uniquement d'origine humaine.

^f Onze de ces douze catastrophes étaient uniquement d'origine humaine.

Notes relatives au tableau

Le tableau montre les 35 pays qui, selon le cabinet Maplecroft, sont les plus exposés aux catastrophes naturelles (**indice du risque de catastrophe naturelle 2010 [NDI]**) et les plus vulnérables face aux effets du changement climatique (**indice de vulnérabilité au changement climatique 2011 [CCVI]**). Les 22 pays indiqués dans l'avant-dernière colonne sont considérés en situation de crise prolongée, c'est-à-dire une situation se caractérisant par des catastrophes naturelles récurrentes et/ou un conflit, des crises alimentaires, un effondrement des systèmes de subsistance et une capacité institutionnelle insuffisante pour réagir à la crise. Au niveau mondial, environ 10% du montant total de l'aide publique au développement revêt la forme d'une assistance humanitaire mais, dans les pays traversant une crise prolongée, cette proportion est bien supérieure.

- A. L'**indice du risque de catastrophe naturelle 2010** (NDI) évalue le risque global pour les populations humaines de tous les types de catastrophes naturelles, à partir des données historiques de 1980 à 2010, et montre la répartition globale à long terme des catastrophes naturelles et les pays où la population et les entreprises courent le plus de risques. Il inclut des données sur les catastrophes géophysiques, hydrométéorologiques et biologiques. Le NDI est le principal indicateur d'une série de publications du cabinet Maplecroft sur les catastrophes naturelles. Pour de plus amples informations, voir: http://www.maplecroft.com/about/news/natural_disaster.html.
- B. L'**indice de vulnérabilité au changement climatique 2011** (CCVI) du cabinet Maplecroft évalue la vulnérabilité des populations humaines face aux événements climatiques extrêmes et à l'évolution des principaux paramètres climatiques au cours des 30 prochaines années. Le CCVI associe le risque d'exposition au changement climatique et aux événements extrêmes qui en résultent (sécheresse, cyclones, glissements de terrain, inondations et élévation du niveau des mers), ainsi que le degré de sensibilité des populations et la capacité du pays à s'adapter ou à tirer parti des perturbations existantes ou prévues résultant du changement climatique. Le CCVI ne prévoit pas la localisation exacte des événements extrêmes futurs ou des modifications des paramètres climatiques de référence, mais il permet à l'utilisateur de repérer les tendances générales de la vulnérabilité des pays et des régions, ainsi que les zones les plus vulnérables de chaque pays. Pour de plus amples informations, voir: <http://www.maplecroft.com/about/news/ccvi.html>.
- C. Un rapport récent de la FAO et du PAM¹ (2010) indique que 22 pays traversent des crises prolongées. Les pays qui figurent dans le tableau ci-dessus répondent à trois critères principaux: i) longévité de la crise: nombre d'années où le pays a signalé des crises (catastrophe naturelle, crise ou catastrophe d'origine humaine ou association des deux) d'après le Système mondial d'information et d'alerte rapide (SMIAR) de la FAO²; ii) la part que représente l'aide humanitaire sur l'aide totale reçue par le pays³; et iii) la situation économique et l'état de la sécurité alimentaire – les pays traversant une crise prolongée figurent sur la liste des pays à faible revenu et à déficit vivrier. Cependant, étant donné que les pays inclus dans le tableau sont en crise prolongée depuis 12 ans, voire plus, des pays dans la même situation mais depuis moins longtemps, par exemple Sri Lanka, n'y figurent pas.

¹ L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde (2010).

² Dans ce cas, un pays est considéré comme étant en crise prolongée s'il apparaît sur la liste du SMIAR pendant 12 ans ou plus entre 1996 et 2010.

³ Un pays est défini comme étant en crise prolongée quand 10% ou plus de l'aide publique au développement qu'il reçoit revêt la forme d'une assistance humanitaire depuis 2000.

Références

- Banque asiatique de développement, *Disaster and Emergency Assistance Policy* (2004).
- Groupe de travail thématique du Comité permanent interorganisations sur le relèvement accéléré, *Guidance Note on Early Recovery* (2008).
- FAO et PAM, *L'État de l'insécurité alimentaire dans le monde* (2010). FAO, Rome.
- Global Public Policy Institute (GPPI) (2010), *IASC Cluster Approach Evaluation*, deuxième phase.
- FIDA, Stratégie du FIDA concernant le changement climatique (2010). EB 2010/99/R.2
- FIDA, Rôle du FIDA dans les États fragiles (2008). REPL.VIII/4/R.5.
- FIDA, Cadre directeur du FIDA pour la jonction entre le redressement au sortir d'une crise et le développement à long terme (1998), EB 98/64/R.8.
- FIDA, Politique du FIDA en matière de prévention des crises et de redressement (2006), EB 2006/87/R.3/Rev.1.
- FIDA, Politique révisée du FIDA en matière de dons (2009). EB 2009/98/R.9/Rev.1.
- FIDA, Directives pour la passation des marchés relatifs aux projets (2010). EB 2010/100/R.27.
- FIDA, *Rapport sur la pauvreté rurale 2011*. FIDA, Rome.
- Comité permanent interorganisations, *Inter-Agency Contingency Planning Guidelines for Humanitarian Assistance* (2007).
- Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, *Disaster Response and Contingency Planning Guide* (2007). FICR, Genève.
- Morris, Saul S.; Neidecker-Gonzales, CSOar; Carletto, Calogero; Munguia, Marcial Medina; Juan Manuel; Wodon, Quentin, *Hurricane Mitch and the Livelihoods of the Rural Poor in Honduras* (2002). World Development, Vol. 30, Issue 1.
- Oxfam (2009), *Right to Survive: The humanitarian challenge in the twenty-first century*.
- PNUD (2004), *Reducing Disaster Risk, a Challenge for Development*. A Global Report. PNUD, New York.
- HCR, *Handbook for Emergencies*, troisième édition (2007). HCR, Genève.
- Banque mondiale, *Mainstreaming Hazard Risk Management into Rural Projects* (2006). Working Paper Series N° 13. Banque mondiale, Washington D.C.
- Banque mondiale, *Towards a New Framework for Rapid Bank Response to Crises and Emergencies* (2007).
- Banque mondiale, *Natural Hazards, Unnatural Disasters – The Economics of Effective Prevention* (2010).
- PAM, *Revolution: from Food Aid to Food Assistance – Innovations in Overcoming Hunger*. Sous la direction de Steven Were Omamo, Ugo Gentilini et de Susanna Sandstrom (2010).

Références sur le web:

- TorqAid, The Disaster Risk Management Cycle (DRMC), 2010
<http://www.torqaid.com/images/stories/DRMCdiagramXIII.pdf>
- Bureau de la coordination des affaires humanitaires, Disaster Response Preparedness Toolkit: <http://ocha.unog.ch/drptoolkit/PContingencyPlanning.html>

Terminologie du Secrétariat interinstitutions de la Stratégie internationale de prévention des catastrophes:

<http://www.unisdr.org/eng/library/lib-terminology-eng%20home.htm>.