

MANUEL DU START READY

Ce document a été mis à jour en juin 2022.

Veillez noter que le Start Ready est dans sa première année d'expérimentation et que ce document évoluera au fur et à mesure du programme. Des mises à jour devraient être effectuées avant la deuxième année.

Pour toute question, veuillez adresser un email à startready@startnetwork.org

START
NETWORK

Sommaire

MANUEL DU	3
CONTEXTE	3
LE FONCTIONNEMENT DU START READY	5
LE CADRE DES COMPOSANTES	8
LE START READY DANS LE CONTEXTE DES SERVICES DE FINANCEMENT GLOBAUX DE START NETWORK	8
COMMENT UTILISER LE MANUEL	10
GOUVERNANCE ET GESTION DU START READY	12
CONTEXTE ET GOUVERNANCE GÉNÉRALE DE START NETWORK	12
LE COMITÉ DU START READY	13
GESTION	14
LES INSTRUMENTS FINANCIERS DU START READY	15
PROCÉDURE	16
ÉTAPE 1 : MISE EN PLACE DU SYSTÈME NATIONAL	18
ÉTAPE 2 : DEMANDE DE COUVERTURE	19
ÉTAPE 3 : CONFIRMATION DU MONTANT DU POOL	21
ÉTAPE 4 : PRÉPOSITIONNEMENT ET STRUCTURATION DES FINANCEMENTS	22
ÉTAPE 5 : ATTESTATIONS DE COUVERTURE DÉLIVRÉES AUX RÉSEAUX NATIONAUX	24
ÉTAPE 6 : RAPPORT SUR LA STRUCTURATION ET LANCEMENT DU POOL	25
ÉTAPE 7 : PRÉPARATION SAISONNIÈRE ET SURVEILLANCE DES RISQUES	26
ÉTAPE 8a : AUCUN SEUIL N'EST ATTEINT – AUCUN FONDS DÉBLOQUÉ	27
ÉTAPE 8b : SEUIL ATTEINT – FONDS DÉBLOQUÉS	28
CYCLE D'ACTIVATION	28
ÉTAPE 9 : ENSEIGNEMENTS ET ÉVALUATION APRÈS LA SAISON À RISQUE	30
DÉMONSTRATION DE L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME ET DE LA STRATÉGIE	31
ENSEIGNEMENTS ET ÉVALUATION	32
RESPECT DES EXIGENCES DES DONATEURS	35
FRAUDE, PROTECTION ET RÉCLAMATIONS	36
FRAUDE, POTS-DE-VIN OU CORRUPTION, FINANCEMENT D'ACTES TERRORISTES, NON-RESPECT DES SANCTIONS, BLANCHIMENT D'ARGENT OU AUTRES PERTES	37
PROTECTION	39
PRÉOCCUPATIONS OU RÉCLAMATIONS	41
INCIDENTS GRAVES	41
DOCUMENTS ET MODÈLES CONNEXES	46
ANNEXES	47
ANNEXE 1 : ATTESTATION DE COUVERTURE	47
ANNEXE 2 : RÉASSURANCE	48
ANNEXE 3 : RÉSERVES NATIONALES	49

MANUEL DU

CONTEXTE

Start Network est composé de plus de 50 organisations humanitaires présentes sur cinq continents, qui vont de grandes organisations internationales à des ONG nationales. Notre vision collective est celle d'un système humanitaire proactif, innovant et dirigé localement, qui permette d'offrir aux populations une aide humanitaire de meilleure qualité et d'accroître la résilience des communautés face aux catastrophes. Cette vision est cruciale, à l'heure où le changement climatique et les besoins humanitaires grandissants engendrent de nouvelles situations de crise difficiles et de plus en plus fréquentes. Face à ces difficultés, la communauté des ONG humanitaires doit trouver de nouveaux moyens de mieux aider les communautés à gérer les risques grandissants.

Pour remédier à ces problèmes, le dispositif de financement de Start Network abritera divers mécanismes innovants permettant de financer les crises et de mener une action humanitaire plus rapide, plus efficace et plus efficiente à l'échelle mondiale.

Établi parallèlement au [Start Fund](#) mondial, au [Start Fund Bangladesh](#) et au [Start Fund](#)

[Népal](#) existants, le [Start Ready](#) est un nouveau mécanisme de financement mondial, qui a été lancé lors de la 26e Conférence des parties (COP26) fin 2021. Le Start Ready applique des principes de financement mondiaux pour exploiter au maximum les fonds. En convenant au préalable de financements de grande ampleur pour des crises prévisibles et en ayant recours à une analyse des risques innovante, à de solides données scientifiques sur le climat et à une planification collective précoce, nous nous efforçons de protéger jusqu'à trois fois plus de personnes menacées par des crises prévisibles à travers le monde.

Le Start Ready prépositionne des fonds destinés aux crises qui se reproduisent régulièrement (telles que les inondations, les sécheresses et les canicules) et pour lesquelles il est possible de modéliser de manière crédible le moment et le lieu où elles sont susceptibles de survenir, leur fréquence, ainsi que leurs conséquences sur les communautés les plus vulnérables. D'après nos [données](#), environ 55 % des financements humanitaires sont alloués à des crises de ce type, qui sont plus ou moins prévisibles, mais seul 1 % de ces fonds est organisé à l'avance. Face à l'intensification des situations d'urgence climatiques, il est à la fois possible

et nécessaire de préparer les systèmes et les financements en amont, pour assurer une intervention plus rapide, plus efficace et plus efficiente afin de venir en aide aux communautés à risque.

Le Start Ready s'appuie sur l'expérience de Start Network dans le développement de systèmes de financement des risques de catastrophes (FRC) dirigés localement, qui permettent aux acteurs humanitaires de première ligne d'accéder très tôt à des fonds prépositionnés. Le Start Ready aidera les ONG à analyser et à quantifier collectivement les risques de crises, à définir les seuils de déblocage des fonds et d'activation, à convenir de plans et à organiser les financements à l'avance, avant la survenue des crises.

LE FONCTIONNEMENT DU START READY

1. DÉVELOPPEMENT : anticipation et gestion des risques au niveau local

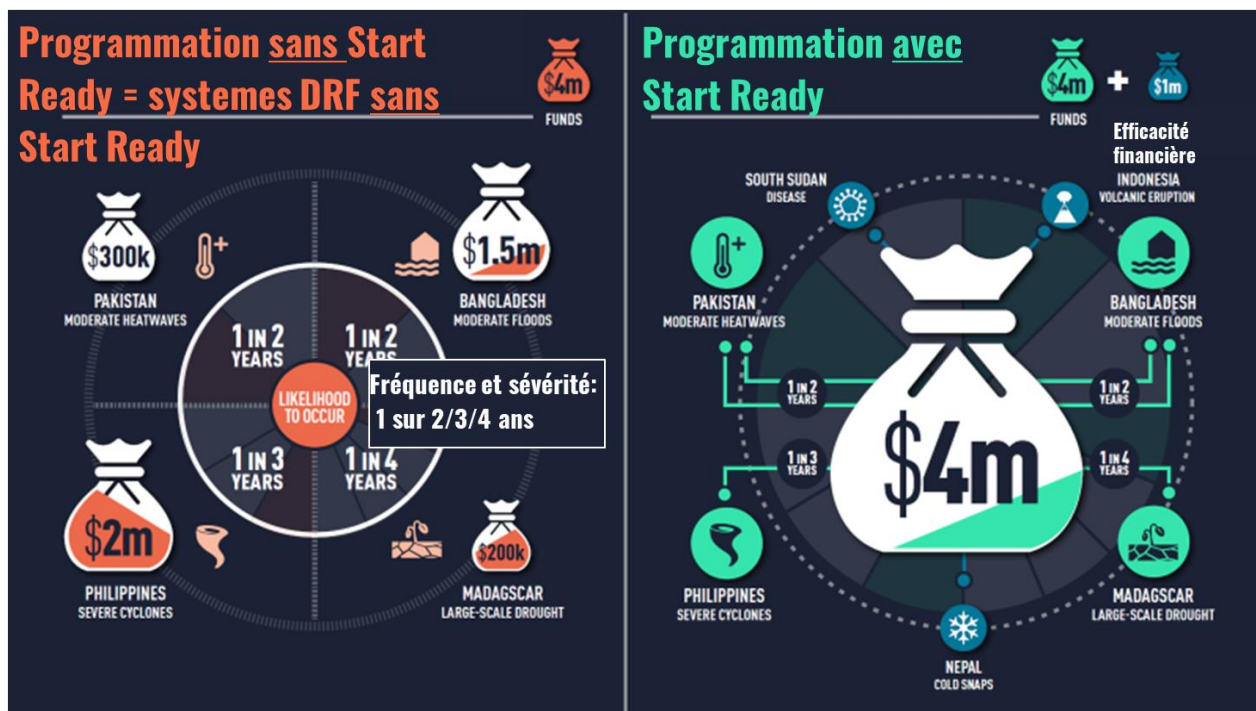
- Des groupes de membres de Start Network (ONG locales, nationales et internationales) dans un pays ou une région travaillent ensemble à l'élaboration d'une stratégie de financement des risques. Cette stratégie définit les risques prioritaires auxquels le pays est exposé (p. ex. inondations, sécheresses, etc.) et les fonds disponibles pour gérer ces risques et les conséquences qui y sont associées. Pour élaborer une telle stratégie, les membres commencent par analyser les crises passées et par déterminer les aléas prioritaires et les créneaux cruciaux, pour pouvoir agir plus tôt afin de protéger les communautés à risque. Ils collaborent ensuite avec des spécialistes des aléas nationaux et internationaux pour élaborer des modèles de risques en s'appuyant sur les données scientifiques, les informations fournies par les communautés et les expériences vécues par le passé. Ces modèles tiennent compte de l'exposition et de la vulnérabilité des communautés, ainsi que des antécédents de catastrophes récurrentes pour générer des alertes prévisionnelles en amont de futures crises causées par l'aléa en question. Dans le cadre des modèles de risques, les caractéristiques de l'aléa et ses conséquences seront représentées par des indicateurs qui pourront être suivis et utilisés, lorsque certains seuils seront atteints, pour déclencher des mesures d'anticipation. Les seuils qui garantissent le déblocage de fonds pour des mesures précoces de prévention sont convenus au préalable, avant une saison à risque, par les membres dans un pays donné. Ainsi, le groupe de membres sait quel niveau de gravité minimum doit être atteint pour que des fonds soient débloqués et qu'une intervention soit lancée.
- Les membres travaillent ensemble à l'élaboration de plans de contingence¹, en impliquant les communautés menacées par des crises ainsi que les partenaires gouvernementaux pertinents, la Croix-Rouge et les Nations Unies. Ces plans définissent les mesures qui seront prises lorsque les seuils prédéfinis seront atteints, par qui et quels seront les fonds requis pour les exécuter.
- Start Network a établi un cadre de [composantes](#) pour l'élaboration de ces systèmes.

¹ Les plans de contingence impliquent l'élaboration de plans de préparation locaux basés sur la vulnérabilité des populations locales, sur les besoins anticipés et sur les compétences, les connaissances et l'expérience disponibles en matière d'intervention d'urgence. Ils définissent les principales activités, la portée escomptée, l'impact attendu et les coûts associés, ainsi que les acteurs qui se chargeront de la mise en œuvre, de sorte que si le modèle vient à se déclencher, les interventions pourront être réalisées immédiatement.

2. ALIMENTATION : prépositionnement des fonds, qui sont prêts à être débloqués en cas de besoin

- Les donateurs versent des fonds en amont, pour que les plans convenus au préalable puissent être exécutés en cas de menace d'une crise. Les donateurs ont deux options : affecter les fonds pour qu'ils couvrent un pays ou un risque précis (p. ex. le Pakistan, Madagascar ou un risque d'inondation) ou contribuer aux financements flexibles non affectés. Cette dernière solution sert davantage les objectifs du Start Ready.
- Les financements non affectés sont répartis à l'avance entre les différents plans de contingence par le comité du Start Ready. Avec les conseils de membres techniques de l'équipe de Start Network en charge des programmes, le comité prépositionne les fonds disponibles parmi les différents instruments et niveaux de financement des crises du Start Ready, conformément aux principes des lacunes, des besoins, de l'efficacité, des risques et de la probable fréquence à laquelle des fonds sont susceptibles d'être requis et débloqués, et à quelle échelle.
- La mutualisation des risques joue un rôle central dans le Start Ready, en évitant que de trop grandes sommes restent en attente et ne soient pas utilisées. Tous les pays n'auront pas besoin de financements sur une même année. Étant donné que nous pouvons prévoir ce schéma probabiliste (en utilisant les profils historiques et simulés générés par la modélisation des risques), nous n'avons pas besoin de détenir le montant total des fonds pour couvrir chaque plan. En réalité, des analyses montrent qu'en mutualisant les risques, nous pouvons protéger jusqu'à trois fois plus de personnes que si chaque système de FRC dirigé localement détenait ses fonds séparément. Grâce à cette approche de partage des risques, les pays peuvent s'entraider en cas de besoin.

L'illustration ci-dessous explique ce concept de mutualisation des risques. Comme vous pouvez le voir à gauche, les fonds étaient autrefois détenus séparément, sans aucune mise en commun. Sur une année donnée, nous dépensions tout (voire plus) dans un seul contexte victime d'une grande catastrophe (p. ex. le Pakistan). Nous ne dépensions rien dans les autres contextes (comme les Philippines dans l'exemple en bas à gauche) et nous devions potentiellement restituer des fonds aux donateurs, alors qu'il existait des besoins importants ailleurs, dans des programmes similaires. À droite de l'illustration, les fonds sont mutualisés, regroupés en une seule grande source. Le montant des financements est identique des deux côtés. Cependant, en haut à droite de l'image, on peut lire 4m+1m, grâce à la mutualisation. En partant du principe que toutes les catastrophes ne se produiront pas au cours d'une année donnée, nous pouvons accroître la protection ou le niveau de financement que chaque pays peut espérer recevoir *en cas de crise*.



3. IMPACT : débloqué des fonds afin de mener une intervention rapide et efficace pour protéger les communautés à risque

- Les crises font l'objet d'une surveillance, en triangulant les informations fournies par les modèles de risques avec diverses prévisions. Celle-ci est effectuée par les membres, soutenus, en cas de besoin, par le personnel de Start Network, des spécialistes nationaux des risques, les services météorologiques nationaux, les parties prenantes gouvernementales et les partenaires en général.
- Lorsque le seuil prédéfini d'une crise imminente est atteint, les fonds sont rapidement débloqués pour pouvoir mettre en œuvre les plans convenus au préalable. Dans les zones géographiques qui risquent d'être touchées par une catastrophe imminente, les ONG les mieux placées utilisent ces fonds pour apporter rapidement une aide préventive.
- Les donateurs et les principales parties prenantes ont accès à des informations en temps réel sur la façon dont les seuils sont atteints, puis sur la façon dont les fonds sont déboursés. Des approches innovantes de recueil de données sont déployées pour évaluer l'impact de nos interventions sur les communautés, afin de rassembler et de partager des enseignements sur ces approches d'anticipation guidées par les risques.

LE CADRE DES COMPOSANTES

Les ONG qui souhaitent mettre en place un système de financement des risques de catastrophes dans une région précise et solliciter une couverture du Start Ready doivent suivre un guide par étapes exhaustif, appelé [le cadre des composantes](#). Ce cadre détaille sept phases que les réseaux de membres peuvent entreprendre pour protéger de manière collaborative² les personnes à risque en utilisant les mécanismes les plus appropriés au sein du dispositif de financement de Start Network. Cette approche étape par étape permet aux membres de définir leurs priorités en termes de risques et de besoins de financement, et de bâtir des systèmes qui comblent ces lacunes.

Les sept composantes ont pour but d'aider les groupes de membres à planifier, à développer, à évaluer, à contrôler la qualité et à appliquer des systèmes de financement qui correspondent aux besoins et aux contextes de leur pays. Le cadre permet aux membres de définir de quelle façon ils souhaitent mettre en œuvre les étapes de chaque composante et de les adapter au contexte local, aux infrastructures de préparation et aux compétences déjà en place aux niveaux national et local. Il appartiendra aux [hubs](#) et aux réseaux de membres nationaux et locaux de façonner leurs propres approches spécifiques pour élaborer des systèmes adaptés à leurs circonstances et à leurs objectifs.

Ce document n'aborde pas les étapes d'élaboration de systèmes de financement des risques nationaux et régionaux, car ces informations figurent dans le cadre des composantes. Gardez cependant à l'esprit que celles-ci sont considérées comme des étapes obligatoires avant d'adresser une demande au Start Ready.

LE START READY DANS LE CONTEXTE DES SERVICES DE FINANCEMENT GLOBAUX DE START NETWORK

Le Start Ready fournit des financements prévisibles aux réseaux nationaux de membres. Il est donc particulièrement adapté aux risques statistiquement prévisibles. Ceux-ci incluent les aléas et les risques qui suivent un schéma de récurrence et d'ampleur dans une zone donnée. Il s'agit généralement de risques hydrométéorologiques, comme les cyclones, les sécheresses, les crues de rivière, etc. ou d'aléas géologiques, comme les séismes et les éruptions volcaniques (bien que ces derniers surviennent dans des délais très courts).

² Il est important de noter que le Start Ready mutualise les risques et les systèmes mis en place par une *coalition* de membres et d'acteurs au niveau national ou régional. Nous encourageons les membres à travailler en collaboration avec les parties prenantes extérieures et les partenaires locaux existants dans un contexte donné, au sein des [https://startnetwork.org/hubshubs de Start Network](https://startnetwork.org/hubshubs-de-Start-Network), d'un réseau de membres ou d'un consortium. Ceci afin d'éviter la répétition inutile des efforts, de tirer parti des initiatives locales existantes, de coordonner efficacement les actions à grande échelle avec les gouvernements et l'ONU, et de faire en sorte que les organisations rendent collectivement des comptes.

Les autres risques, tels que les glissements de terrain, les crues soudaines, les conflits, les maladies ou les feux en zones urbaines, sont moins prévisibles et leur modélisation statistique est plus difficile. Ces risques relèvent davantage du [Start Fund](#), qui peut apporter des réponses flexibles face à ces événements.

Cela étant dit, le Start Ready et le Start Fund peuvent agir en tandem dans certains cas. Voici trois exemples qui montrent qu'il peut être nécessaire de faire appel à ces deux mécanismes dans le même contexte ou pour la même crise :

1. Le Start Ready est activé pour un cyclone. Le Start Fund est également activé pour répondre à une épidémie qui résulte directement des conséquences de ce cyclone, dans la même région du pays.
2. Le Start Ready est activé pour une inondation fluviale. Le Start Fund est activé pour répondre à une crue soudaine. Ces deux types d'inondations continueront d'exister, parfois dans les mêmes contextes. Les deux mécanismes pourront être activés, en fonction de la prévisibilité de chacun des aléas.
3. Le Start Ready et le Start Fund peuvent être tous deux activés avant qu'une crise ne survienne, en prévision d'une catastrophe imminente. Le Start Ready requiert une modélisation préalable des aléas et une planification en amont : les membres déterminent ensemble quelles organisations mèneront quelles interventions et dans quelle partie du pays. Le Start Fund ne nécessite pas de planification préalable. Le modèle du Start Ready peut couvrir certaines parties du pays (p. ex., le sud-ouest). Toutefois, si une inondation est prévue dans le nord-ouest du pays, le Start Fund peut être alerté, pour pouvoir intervenir avant que l'inondation prévue ne se produise en dehors de la zone géographique couverte par le modèle du Start Ready.

Les systèmes du Start Ready peuvent faire l'objet d'une collecte de fonds et être développés en collaboration avec Start Network, soit au niveau mondial, soit de manière indépendante au sein d'un réseau ou d'un hub national. Si un membre de Start Network souhaite mettre en place un système de FRC et demander de l'aide pour obtenir des fonds, il doit en premier lieu contacter anticipation@startprogrammes.org, en précisant quels seront les membres impliqués et les risques sur lesquels ils prévoient de se focaliser initialement. Les organisations pourront ensuite être mises en relation avec l'équipe de Start Network en charge de la mobilisation des ressources, qui les aidera à collecter des fonds. D'autres fonds sont également disponibles par le biais de Start Network en cliquant sur [ce lien](#) pour envisager des mesures d'anticipation et d'action précoce.

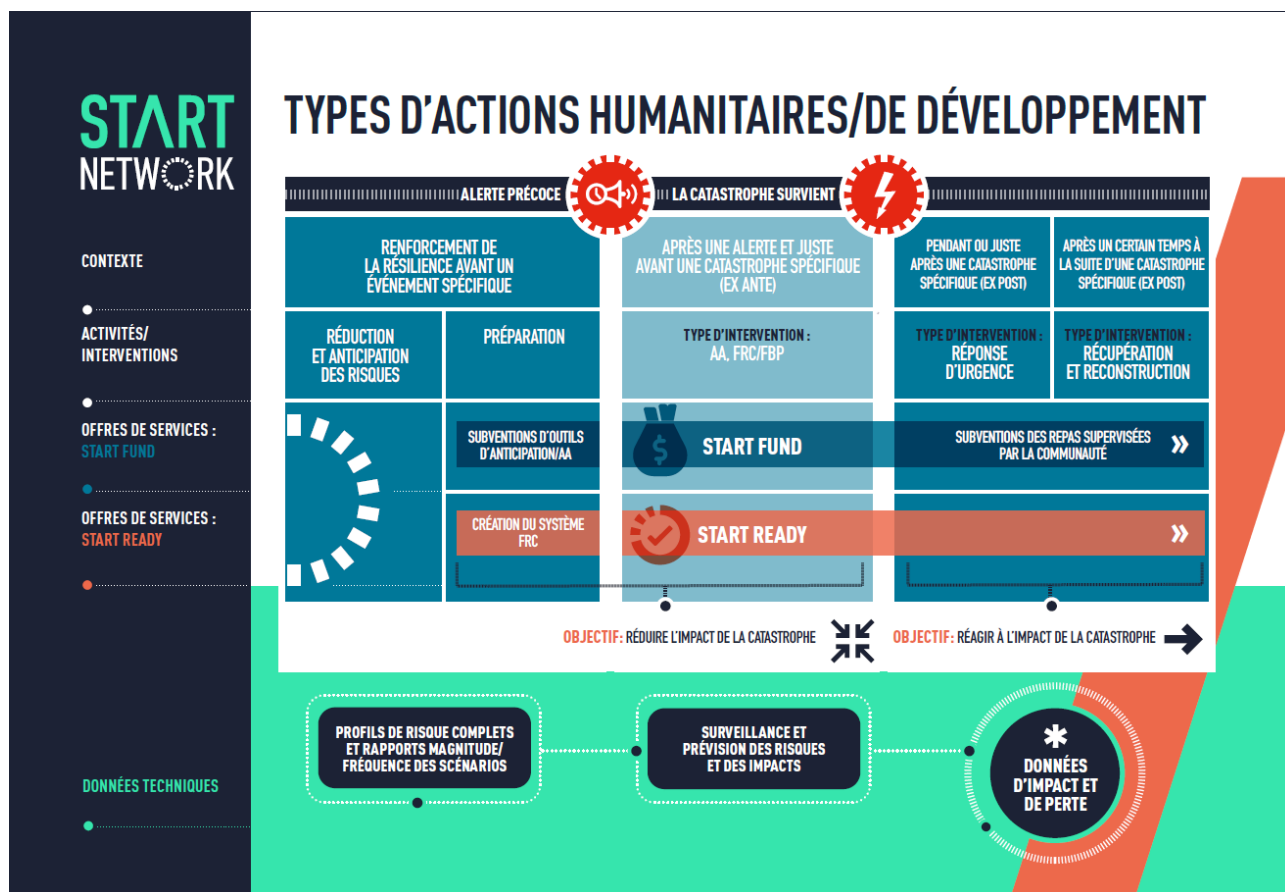


Figure 1 : Les types d'actions humanitaires/de développement au sein de Start Network³

COMMENT UTILISER LE MANUEL

Ce manuel s'adresse aux membres de Start Network (et à leurs partenaires), au comité du Start Ready et à Start Network. D'autres parties prenantes telles que les donateurs et les partenaires peuvent également y avoir accès, mais elles ne devraient pas avoir besoin de l'utiliser autant que ces trois groupes d'acteurs principaux.

Les membres utiliseront ce manuel s'ils se trouvent dans des pays qui ont *déjà* bâti des systèmes de financement des risques de catastrophes. Ils auront réalisé le cadre des composantes ou un ensemble d'étapes comparable, pour bâtir des systèmes qui prévoient et modélisent les aléas, et planifient au préalable l'aide qui sera apportée, avant qu'une

³Les subventions des outils d'anticipation et d'action précoce sont des mécanismes de financement destinés à aider les membres à recueillir des données et à agir en anticipation de crises prévues. De plus amples informations sont fournies dans le [Manuel du Start Fund](#). [Les programmes de financement des risques de catastrophes sont également appelés « interventions de financements basés sur des prévisions »](#). Tous deux reposent sur la mise en place de plans de contingence, sur un certain type de modèle de risque avec des seuils prédéfinis et sur des financements prépositionnés, au niveau mondial ou national.

catastrophe ne survienne. Les membres sont censés solliciter une couverture du Start Ready qui leur fournira les financements garantis si et quand une catastrophe d'une ampleur prédéfinie est prévue.

Le comité du Start Ready utilisera ce document pour assurer l'obligation de rendre des comptes dans les décisions prises et pour veiller à ce que les procédures soient suivies conformément aux buts et aux objectifs généraux du Start Ready. Il pourra également, s'il le souhaite, utiliser ce manuel et, plus généralement, les réalisations du Start Ready pour développer les données probantes et plaider pour une action précoce dans le secteur.

Le **personnel de Start Network** (y compris le personnel en charge des programmes hébergé par le(s) gardien(s) des fonds) utilisera ce document, ainsi que ses annexes internes, pour faciliter le fonctionnement du Start Ready.

Le Start Ready et le Start Fund coexistent au sein du dispositif de financement de Start Network. Le Manuel du Start Ready et le [Manuel du Start Fund](#) se compléteront donc mutuellement pour gérer les programmes soutenus par Start Network.

Le Manuel du Start Fund se concentre sur le pool de fonds qui fournit des financements rapides pour des crises de faible et moyenne ampleur sous-financées ou pour des pics dans des crises humanitaires chroniques. Le Manuel du Start Ready, quant à lui, se concentre sur des financements à grande échelle convenus au préalable et basés sur une planification collective pour des crises prévisibles.

GOUVERNANCE ET GESTION DU START READY

Le point fort de Start Network vient de sa capacité à prendre des décisions collectives, stratégiques et dépolitisées. Le Start Ready est un mécanisme unique qui organise à l'avance des fonds pour des aléas prévisibles et récurrents (tels que les inondations ou les sécheresses) qui peuvent avoir des implications humanitaires (p. ex. insécurité alimentaire, maisons endommagées, perte de moyens de subsistance ou décès). La structuration et le repositionnement des fonds entre ces différents aléas s'effectuent par le biais de décisions basées sur les risques, prises par des représentants des membres de Start Network, des hubs de Start Network et des experts indépendants issus d'organisations partenaires, comme des spécialistes de la modélisation financière ou des conseillers techniques.

CONTEXTE ET GOUVERNANCE GÉNÉRALE DE START NETWORK

Start Network est gouverné par les groupes décisionnels suivants :

- L'**assemblée de Start Network** est constituée de représentants des organisations membres du réseau. Il s'agit de la plus haute instance gouvernante de Start Network, qui se réunit une fois par an pour décider de son orientation stratégique. Chaque organisation membre envoie un représentant à l'assemblée, qui prend des décisions clés en son nom.
- Le **conseil d'administration de Start Network** est élu ou nommé par l'assemblée pour assurer la direction stratégique et la supervision tactique de Start Network. Le conseil d'administration délègue les délibérations ou les décisions sur certains sujets clés à divers sous-comités. Ceux-ci se répartissent en deux catégories : les comités de gouvernance qui prennent des décisions sur des questions thématiques (telles que les membres, les risques et la conformité, les finances et les contrôles, etc.) et les comités responsables des programmes. Ces derniers sont actuellement au nombre de deux : le comité du Start Ready et le comité du Start Fund.
- Le **comité du Start Ready** (ci-après « le comité ») est un sous-comité du conseil d'administration de Start Network. Il est en charge de la gestion stratégique et du fonctionnement du Start Ready, tels que définis à l'origine par le groupe de conception de la gouvernance du Start Ready, un organe créé temporairement en 2021 pour concevoir la structure de gouvernance de ce nouveau mécanisme. Les neuf membres du comité rendent compte au conseil d'administration : le lien entre eux est un administrateur qui siège au comité et qui, le cas échéant, rend compte au

conseil d'administration des principales étapes et décisions du Start Ready. Les neuf membres ont des droits de vote et des pouvoirs qui leur sont délégués par le conseil d'administration et qui leur permettent de prendre des décisions clés sur les questions du Start Ready relatives aux programmes. Les membres sont tenus de diriger le Start Ready avec rigueur et impartialité, afin d'atteindre son objectif visant à protéger le plus grand nombre de personnes contre les risques de crises prévisibles à travers le monde, avec les fonds disponibles.

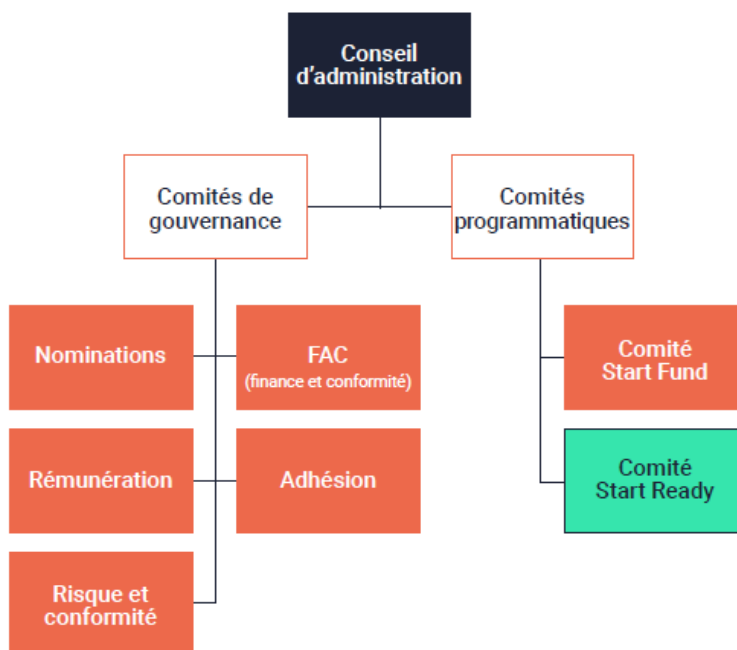


Figure 2 : Structure de gouvernance de Start Network

La Figure 2 montre de quelle façon le comité du Start Ready s'intègre dans les autres structures de gouvernance au sein de Start Network.

LE COMITÉ DU START READY

La structure de gouvernance du Start Ready a été définie et convenue par le groupe de conception de la gouvernance du Start Ready en 2021. Ce groupe était constitué de représentants de membres. Aujourd'hui dissout, il a laissé la gouvernance du Start Ready au comité du Start Ready.

Le comité a été élu en février 2022, à la suite d'un appel ouvert à une manifestation d'intérêt et à une procédure de sélection dirigée par le groupe de conception. Les membres ont été sélectionnés conformément aux exigences définies dans les [termes de référence](#) de la gouvernance rédigés par le groupe de conception et approuvés par le conseil d'administration de Start Network fin 2021.

Le comité prend des décisions clés sur les financements du Start Ready. Ces décisions portent notamment sur :

1. **Le prépositionnement des fonds** : cette responsabilité relève principalement du comité. Il s'agit de prépositionner des financements parmi les différents risques, pays et instruments financiers (p. ex. les assurances ou les fonds de contingence).
2. **Les coûts de mise en place** : coûts nécessaires pour bâtir des systèmes de financement des risques de catastrophes dans les pays. Ceux-ci incluent les coûts induits par l'élaboration d'un modèle de prévision des risques et de plans de contingence, ainsi que les coûts de coordination des membres au niveau national. Il peut occasionnellement être demandé au comité du Start Ready de sélectionner les pays (parfois dans une liste d'attente) qui recevront des fonds de donateurs pour bâtir des systèmes de financement des risques de catastrophes. Une fois le système opérationnel, ils pourront demander à bénéficier de la couverture du Start Ready.

Les principes et les pratiques du comité du Start Ready en matière de prise de décision peuvent être consultés [ici](#) en anglais, en français et en espagnol. Les membres du comité doivent les garder bien à l'esprit lorsqu'ils prennent des décisions essentielles. L'annexe 4 de ce manuel explique comment ces principes décisionnels ont été élaborés.

Une liste des membres actuels du comité est fournie sur le [site Internet](#) de Start Network.

GESTION

La gestion quotidienne du Start Ready est assurée par le/la responsable du Start Ready, qui est la personne de référence pour la mise en œuvre du système. Il/elle rend régulièrement compte au comité, et anime et organise les réunions clés. Il/elle est soutenu(e) dans ses fonctions par l'équipe des programmes de Start Network en charge de l'anticipation des crises et du financement des risques (CARF), hébergée au sein du Save the Children Fund (SCUK fait office de gardien des fonds), ainsi que par l'équipe de Start Network en charge des activités, pour le compte des membres de Start Network. Le/la responsable du Start Ready est supervisé(e) par le/la responsable de l'anticipation des crises et du financement des risques, à qui les préoccupations et les questions plus vastes seront transmises.

Ce manuel sera utilisé par le personnel mentionné ci-dessus, ainsi que par l'équipe générale de Start Network et par l'équipe de Start Network en charge des programmes, pour assurer une compréhension commune des procédures, des recommandations et des politiques globales parmi l'ensemble des parties prenantes impliquées dans le Start Ready.

Pour toute demande de renseignements à propos du Start Ready, veuillez adresser un email à startready@startnetwork.org.

LES INSTRUMENTS FINANCIERS DU START READY

FONDS DU POOL DE RISQUES MONDIAL

Les fonds du pool de risques mondial constituent le principal mécanisme du Start Ready, qui fournit des financements prépositionnés pour des crises prévisibles, en adressant des fonds aux systèmes de financement des risques de catastrophes. Cet élément fondamental du Start Ready est destiné à couvrir les scénarios d'un niveau de gravité modéré. La mutualisation permet une plus grande extension des fonds disponibles, puisque ceux-ci sont répartis entre de multiples risques. Cela signifie que les montants nécessaires seront globalement inférieurs, car les pays partageront leurs risques. Le pool de risques offre des gains d'efficacité sur les fonds détenus séparément, car il y aura moins de fonds prépositionnés non utilisés. Cela signifie que la mise en commun des fonds peut permettre aux membres d'accéder à des montants plus importants si et quand des fonds sont déboursés. L'option du pool de risques est donc plus adaptée aux événements modérés, où les besoins peuvent excéder les financements provenant des fonds de contingence traditionnels détenus au niveau national.

RÉSERVES NATIONALES

Les réserves nationales sont des fonds distincts du pool de risques du Start Ready, qui sont alloués à chaque pays pour les activités de préparation saisonnières. Ces activités renforcent les capacités des organisations à anticiper, à agir en amont, à gérer et à répondre aux crises. Des exemples de telles activités sont fournis dans les liens de l'annexe 4 qui renvoient aux formulaires des réserves nationales.

Les montants alloués à chaque réserve nationale sont décidés par le comité de gouvernance du Start Ready, en fonction des demandes adressées au Start Ready, mais aussi de l'état et de la solidité des structures de gouvernance dans le pays. Il est prévu que les réserves nationales soient dépensées au sein de chaque pool de risques. Le meilleur moyen d'utiliser ces fonds pour atteindre cet objectif dépendra du contexte et de l'aléa, et cette décision sera prise dans le pays. La décision concernant la façon de dépenser ces fonds devra être validée par la structure de gouvernance pertinente dans le pays (par exemple, le comité de pilotage national du hub). Le Start Ready souhaite que l'utilisation et l'impact de ces fonds fassent l'objet de rapports « légers ».

FINANCEMENTS MONDIAUX DES RISQUES DE BASE

Les risques de base désignent la différence entre ce qu'un modèle scientifique prévoit et ce qui se produit en réalité. Un modèle est une simplification de la réalité qui n'est pas

toujours parfaitement exacte. Les modèles prévisionnels reproduisent le monde et prévoient ce qui pourrait se passer à l'avenir. Leurs résultats comporteront toujours un certain degré d'incertitude. L'efficacité d'un système de financement des risques de catastrophes dépend du modèle scientifique sur lequel il se base.

Des fonds ont donc été mis de côté, au sein du Start Ready (ce que l'on appelle les financements des risques de base) pour que personne ne soit laissé pour compte, même si une catastrophe n'a pas été prévue ou n'a pas été correctement prévue par les modèles prévisionnels qui font partie du Start Ready. Une description complète des risques de base et des procédures à suivre si les membres estiment que des risques de base se sont matérialisés est fournie en annexe 4.

ASSURANCES

Les produits d'assurance peuvent nous aider à gérer les risques rares de grande ampleur ou graves. Les financements nécessaires pour couvrir certains événements extrêmes peuvent être conséquents, mais du fait de la rareté de ces événements, l'ampleur potentielle de l'impact reste incertaine. En permettant de verser une petite prime en contrepartie d'une police couvrant un versement bien plus important (mais rare), les assurances garantissent la mise à disposition rapide de fonds importants en cas de survenue d'un événement rare.

Le montant exact de la couverture qui peut être prévu en échange de la prime annuelle payée dépend de la dynamique du marché des assurances, du désir de l'assureur d'assumer le risque et de la confiance de ce dernier dans sa compréhension du risque. Il faut de ce fait davantage de temps pour évaluer cet élément et le présenter en toute confiance aux membres. Nous y travaillerons au cours de l'année 2022. Cela signifie qu'en 2022, il ne sera pas possible de souscrire des assurances spécifiques à certains risques/aléas par le biais du Start Ready⁴. Cela ne sera possible qu'à compter de 2023.

PROCÉDURE

⁴ Des polices d'assurance [ARC Replica](#) peuvent être et sont souscrites par Start Network en 2022, mais pas par l'intermédiaire du Start Ready. Dans les demandes de couverture, les pays précisent si des assurances ARC Replica ont été ou seront souscrites, en complément de la couverture sollicitée auprès du Start Ready. Ce point est expliqué plus amplement dans la partie suivante, intitulée « Étape 2 de la procédure ».

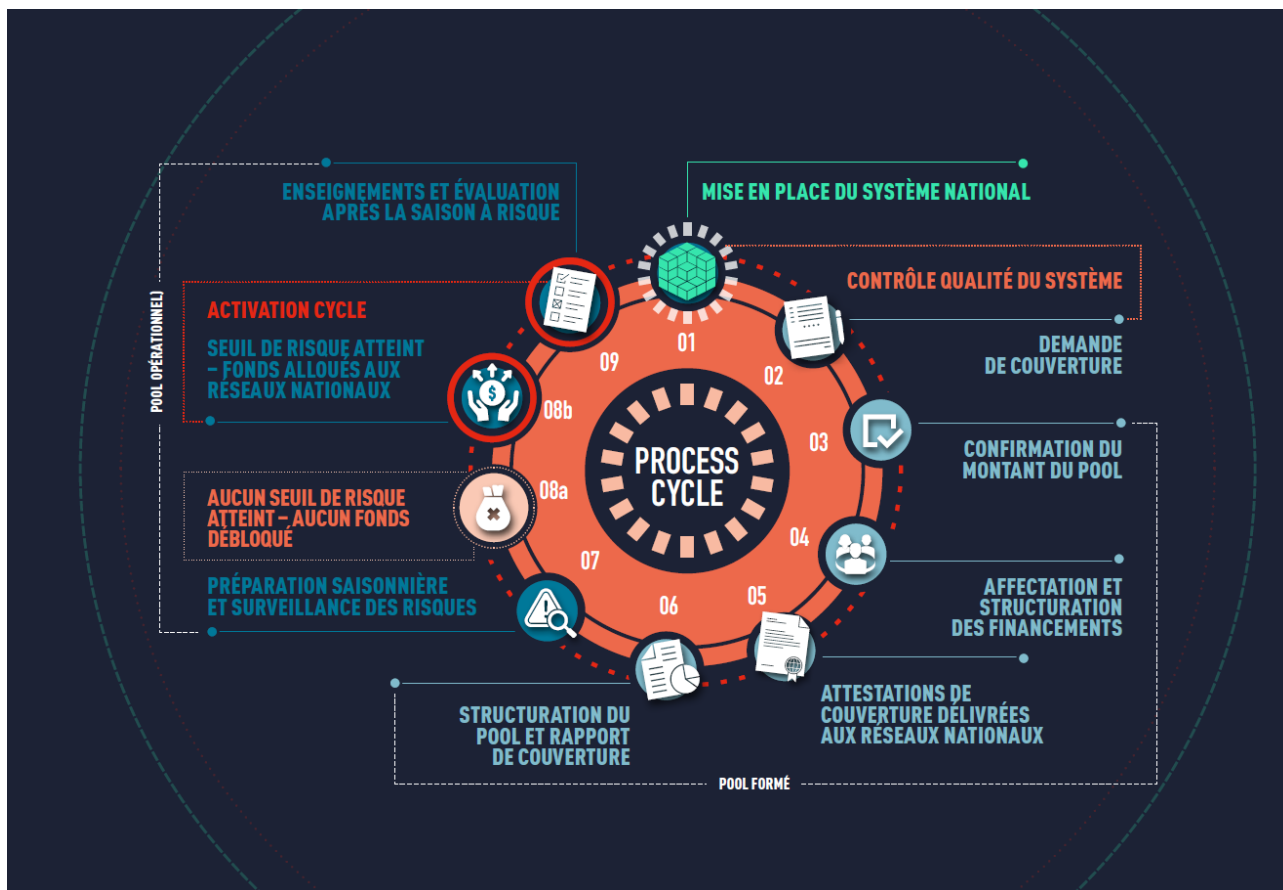


Figure 4 : Les étapes du cycle du Start Ready

ÉTAPE 1 : MISE EN PLACE DU SYSTÈME NATIONAL

Des réseaux de membres à l'échelle nationale élaborent des systèmes de financement des risques de catastrophes.

Les membres de Start Network se réunissent à l'échelle nationale⁵ pour élaborer des systèmes de financement des risques de catastrophes. Il s'agit de systèmes humanitaires qui reposent sur une planification préalable : prévision des crises, planification préalable des activités et prépositionnement des financements qui peuvent être débloqués lorsqu'une crise est prévue. Il faut généralement compter 12 à 18 mois pour bâtir un tel système à un niveau suffisant pour qu'il puisse fonctionner, si les membres choisissent de suivre les étapes prévues par le cadre des composantes. Pour que la demande de couverture du Start Ready soit étudiée, chaque système doit posséder un modèle prévisionnel des risques qui permet de prépositionner des financements en fonction d'un profil de risque. Des plans de contingence convenus et coordonnés doivent préciser quelles organisations exécuteront quelles activités, dans quelles parties d'un pays ou d'une région, si et quand une crise est prévue, ainsi que le coût de ces interventions à différents niveaux de gravité. La Figure 4 montre les principales étapes à suivre pour bâtir un système de FRC complet. De plus amples détails sont fournis sur le [site Internet des composantes](#).



Figure 5 : Les sept étapes du cadre des composantes

Contrôle de la qualité du système

En 2022, l'exigence de contrôle de la qualité se limite à un examen du système pour permettre au Start Ready de devenir opérationnel en tant que produit minimum viable et pour permettre aux membres de se familiariser et de se sentir à l'aise avec le mécanisme au cours de sa première année d'expérimentation.

⁵ Ces groupes de membres peuvent également se constituer à l'échelle régionale (p. ex. en Asie du Sud-Est), mais cela n'a pas encore été le cas. Pour l'instant, nous les considérerons donc comme des réseaux nationaux.

En 2023, un système de contrôle de la qualité plus robuste sera mis en place pour les pays qui auront élaboré des systèmes de financement des risques de catastrophes et qui souhaiteront intégrer le Start Ready. Cela inclura une auto-évaluation du pays, avec un ensemble d'indicateurs définis par l'équipe de Start Network en charge du suivi, de l'évaluation, de la responsabilité et de l'apprentissage (MEAL) et par d'autres acteurs désignés et privilégiés par le réseau national, pour que la définition de ce qui constitue un système de qualité soit établie selon une perspective locale.

Le cadre de contrôle de la qualité du Start Ready sera développé davantage en 2023 et 2024.

ÉTAPE 2 : DEMANDE DE COUVERTURE

Les réseaux de membres à l'échelle nationale demandent collectivement à bénéficier d'une couverture du Start Ready.

Au premier trimestre de chaque année, les réseaux de membres ayant mis en place des systèmes de FRC nationaux adresseront une demande de couverture au Start Ready, en remplissant les [formulaire](#)s prévus à cet effet et en les adressant à startready@startnetwork.org.

Le formulaire de demande permet d'obtenir des fonds prépositionnés du Start Ready pour une période de 12 mois débutant en avril. Il permet au comité de cerner les besoins et les demandes de financement des réseaux de membres nationaux, et de les mettre en balance avec l'efficacité financière, afin de décider de la structuration finale des financements entre les différents risques et pays.

La demande comprend plusieurs parties :

- conseils d'introduction (objectif, recommandations pour remplir le formulaire, coordonnées des personnes qui remplissent le formulaire pour le compte du réseau de membres) ;
- 1re partie : questions sur les risques pour lesquels la couverture est sollicitée, les plans de contingence (s'ils ne sont pas terminés, site sur lequel ils seront enregistrés), les coûts généraux des interventions, les délais des prévisions et des informations sur la vulnérabilité. Cela inclut les niveaux de gravité : explication de ce que « grave » signifie dans un contexte donné.
- 2e partie : niveaux de financement, c'est-à-dire la répartition de la demande de financement entre les trois instruments financiers (réserves nationales, fonds du pool de risques mondial et assurances).

Coûts directs et indirects au sein du Start Ready

À l'instar des autres programmes de Start Network, le recouvrement des coûts indirects est plafonné à 10 %. Cela est reflété dans les plans de contingence, sur la base d'une hypothèse formulée par le comité lors du prépositionnement des financements. Start Network conseille de ne pas déduire plus de 10 % de recouvrement des coûts indirects au total des fonds versés par le biais du Start Ready, *quel que soit le nombre d'organisations par qui passent les fonds*. Si plusieurs parties sont impliquées dans la circulation des fonds, nous les encourageons à diviser ces coûts de façon à refléter la quantité proportionnelle de travail et de risques assumée par chaque organisation.

Les coûts d'exploitation (comme les coûts de transport d'une intervention) sont plafonnés à 20 %. L'addition des coûts d'exploitation et du *recouvrement des coûts indirects* ne devra pas excéder 30 % de la somme déboursée, afin de maximiser le nombre de personnes qui pourront bénéficier des plans. Les coûts d'exploitation ne devront pas non plus dépasser 20 %, quel que soit le nombre d'organisations par lesquelles passent les fonds, et devront être répartis entre les parties impliquées en fonction de la proportion de risques et de travail assumée par chaque organisation. Le coût ou le budget par personne à risque inclus dans la modélisation financière et dans les profils de risque inclut ces 30 %.

ÉTAPE 3 : CONFIRMATION DU MONTANT DU POOL

Start Network confirme officiellement le montant du pool pour l'année et le comité prépositionne les fonds.

Préalablement aux réunions du comité au cours desquelles le prépositionnement des fonds du Start Ready est décidé, le chef de l'équipe CARF confirme au/à la responsable du Start Ready et au comité le montant total du Start Ready pour les 12 prochains mois, avec une copie adressée à startready@startnetwork.org.

Cette communication officielle est enregistrée par le/la responsable du Start Ready et par les modélisateurs financiers (conseillers externes responsables des modèles de fonds), qui en reçoivent une copie adressée par le/la responsable Start Ready.

ÉTAPE 4 : PRÉPOSITIONNEMENT ET STRUCTURATION DES FINANCEMENTS

Le comité se réunit pour prépositionner et structurer les financements du Start Ready.

Au cours de plusieurs réunions, le comité décide de la façon dont les financements seront prépositionnés entre les différents risques pour lesquels une couverture a été demandée.

L'équipe CARF de Start Network ainsi que des experts extérieurs en la matière (p. ex. spécialistes de la gestion des portefeuilles de risques, de la mutualisation et de la gestion des fonds) conseilleront le comité, en lui proposant plusieurs options de structuration des fonds. Chaque option définira différents niveaux de protection par réassurance ainsi que le budget associé pour les primes de réassurance, les approches de structuration des fonds pour les risques de base et les montants des réserves nationales, en délimitant les déboursements maximums par an, par pays, par saison et par région. Le comité étudiera ces options, en discutera et les sélectionnera ou les adaptera jusqu'à être satisfait de la structuration choisie.

Voici quelques suggestions pour les réunions de prise de décisions du comité. Veuillez noter qu'il pourra falloir plus ou moins de trois réunions pour parvenir à une option de structuration approuvée par un [quorum](#) du comité.

1re réunion

Le comité doit définir les conditions pour l'ensemble du portefeuille de risques et pour le modèle des fonds.⁶ Il devra répondre à des questions telles que :

- Quel est le nombre maximum de déboursements par an pour l'ensemble du pool ?
- Quel est le nombre maximum de déboursements par saison ou par risque dans chaque contexte ?
- Quel est le degré de certitude du niveau de financement pour l'ensemble du pool (niveau de prévisibilité) qui lui paraît acceptable ?

Ces informations sont ensuite intégrées dans le modèle de fonds pour bâtir le cadre de structuration des financements avant la réunion de prise de décisions suivante.

2e réunion

⁶ Modélisation mathématique qui utilise les données sur les risques issues des modèles nationaux ainsi que les principes de la science actuarielle pour calculer la couverture appropriée à partir du montant prépositionné pour chaque risque.

Au cours de cette réunion, les options de structuration produites par le modèle financier sont présentées au comité. Il s'agit de suggestions concernant la façon de niveler, de prépositionner et de structurer les fonds disponibles entre les différentes applications et les différents instruments financiers (niveaux) du Start Ready, après quoi, les principales analyses de risque pour ces options, telles que la probabilité d'insolvabilité, sont calculées. En tenant compte de ces points, le comité met en balance les conseils avec les préoccupations humanitaires et sa connaissance des aléas et des régions, ainsi que d'autres considérations telles que la solidité de la climatologie pour chaque danger ou la composition de chacun des plans de contingence.

Suite à cette réunion, les modélisateurs sont informés de la ou des options favorites et des éventuelles modifications demandées, pour leur permettre de revoir la structuration par le biais de leur modèle de fonds, afin d'obtenir les couvertures finales pour chaque risque.

3e réunion

Si aucune option n'a été sélectionnée lors de la deuxième réunion, le comité se réunit à nouveau (une ou plusieurs fois) jusqu'à ce qu'un quorum soit atteint sur une option.

La décision finale de la structuration est ensuite communiquée au/à la responsable du Start Ready, qui passe aux étapes 5 et 6, et à la souscription d'une réassurance, le cas échéant (voir annexe 2).

Complément à mi-parcours du pool de risques

Si des fonds supplémentaires sont obtenus avant la mi-parcours du pool (généralement au bout de six mois), le pool peut être complété. Le comité se réunira pour réévaluer la couverture, en augmentant le nombre de pays et de risques couverts ou en couvrant différents niveaux de risque au sein des pays déjà intégrés dans le pool.

Aucune proposition de couverture faite au début du pool de risques ne sera remise en question ou réduite en cas de complément à mi-parcours.

ÉTAPE 5 : ATTESTATIONS DE COUVERTURE DÉLIVRÉES AUX RÉSEAUX NATIONAUX

Le comité informe les réseaux de membres nationaux de la couverture qui leur a été attribuée.

Les attestations de couverture incluront les informations suivantes pour chaque pays :

- le nombre de personnes qui devraient être protégées ;
- le montant des financements prépositionnés et les déboursements associés escomptés, pour chaque risque ;
- la part et la répartition des financements entre les trois instruments du Start Ready : réserves nationales, fonds du pool de risques mondial et assurances (le cas échéant) ;
- la durée de chaque saison à risque ;
- les coordonnées des personnes surveillant les risques tout au long des saisons à risque ;
- les coordonnées de chaque organisation susceptible de recevoir des financements du Start Ready ;
- les exigences de Start Network en matière de rapports.

L'attestation de couverture de chaque pays précisera en outre clairement à quel moment les fonds de chaque instrument seront débloqués, ainsi que les montants. Il s'agit davantage d'un engagement à fournir des fonds qu'une garantie de financement.

ÉTAPE 6 : RAPPORT SUR LA STRUCTURATION ET LANCEMENT DU POOL

Un rapport définissant la structure du pool est publié, le pool de risques entre en fonction

Le/la responsable du Start Ready adresse à tous les membres de Start Network, aux principales parties prenantes du Start Ready et aux donateurs un rapport sur la structuration du pool, expliquant de quelle façon les financements ont été structurés et prépositionnés. Ce rapport décrit également la couverture attribuée aux différents pays et risques et explique comment ces décisions ont été prises et documentées par le comité. Il inclut également des renseignements sur les éventuels contrats d'assurance.

Pour garantir la transparence, les pays, les risques, les plans de contingence et le processus décisionnel sont actualisés sur le site Internet du Start Ready. Cela permet à l'ensemble des membres et des partenaires de voir à quoi ressemble le pool du Start Ready. Une annonce est faite publiquement à tous les membres et partenaires de Start Network concernant le lancement du Start Ready.

Lancement du pool de risques

Le pool de risques entre en fonction pour 12 mois, durant lesquels des fonds peuvent être débloqués si et quand des seuils sont atteints.

ÉTAPE 7 : PRÉPARATION SAISONNIÈRE ET SURVEILLANCE DES RISQUES

Les réseaux de membres nationaux surveillent les données sur les risques durant leurs saisons à risque.

Durant les saisons à risque, les risques sont surveillés dans chaque pays. Les dispositions opérationnelles de cette surveillance sont organisées au sein de groupes de travail techniques nationaux, des groupes d'experts ou de représentants des membres créés pour fournir des données à un système de FRC.

Le cas échéant, des réserves nationales sont débloquées pour financer des mesures de préparation opérationnelle au début de la saison à risque, sous la direction des membres dans le pays.

Chaque réseau national dont la requête a été acceptée par le Start Ready (ce qui signifie que le réseau s'est vu accorder une protection et sait sur quoi il peut compter si un seuil est atteint dans son pays) a mis en place des plans de contingence qui précisent quelles organisations recevront quelle proportion des sommes déboursées pour quelles activités, dans quelle partie du pays. Cela est décidé avant la saison à risque dans chaque pays, de manière collective par les groupes de membres de Start Network qui, dans l'idéal, élaborent les plans de contingence ensemble. Dans le cas contraire, ils déterminent collectivement quels sont les plans de contingence qui seront financés si des fonds sont déboursés. Si et quand des fonds sont déboursés, chaque organisation chargée de l'exécution est responsable de ses propres contrôles et rapports.

Avec l'aide du personnel de Start Network, il doit établir des protocoles opérationnels pour le maintien et la surveillance du modèle et des données sur les risques, des plans de contingence et de la mise en œuvre. Cela doit être convenu avec l'aval de l'instance de gouvernance nationale pertinente.

Ces protocoles opérationnels nécessitent une procédure claire pour surveiller les résultats du modèle prévisionnel de risque et des éventuels avertissements générés, y compris un plan d'action prévoyant ce qui se passera si un seuil est atteint ou dépassé.

ÉTAPE 8a : AUCUN SEUIL N'EST ATTEINT – AUCUN FONDS DÉBLOQUÉ

Les fonds sont transférés à la saison à risque suivante et au pool suivant.

ÉTAPE 8b : SEUIL ATTEINT – FONDS DÉBLOQUÉS

Des fonds sont versés aux membres lorsque les seuils d'un modèle prédéfini sont atteints ou dépassés.

Lorsque le seuil de déboursement des fonds est atteint (ou dépassé), après vérification, les financements sont approuvés et les fonds sont versés aux membres pour leur permettre de mettre en œuvre leurs plans de contingence prédéfinis, conformément au cycle d'activation ci-dessous.

CYCLE D'ACTIVATION

ÉTAPE 8b1 : VÉRIFICATION DES SEUILS

Comme indiqué à l'étape 5, l'attestation de couverture de chaque pays précisera qui surveille quel risque. Lorsqu'un seuil est atteint ou dépassé, ces personnes doivent en informer le [Start Ready](#) en remplissant ce [formulaire](#). L'équipe CARF de Start Network vérifie ce formulaire et si un seuil atteint est atteint/dépassé, vérifié et confirmé, un email de réponse est envoyé dans les 24 heures suivant la réception du formulaire (ce délai reste valable même le week-end et les jours fériés). Les activités et la mise en œuvre peuvent débuter dès la réception de cet email de confirmation.

ÉTAPE 8b2 : DÉBOURSEMENT DES FONDS ET DÉBUT DE LA MISE EN ŒUVRE

Les organisations chargées de la mise en œuvre peuvent espérer recevoir les fonds de Start Network dans les 72 heures suivant la confirmation qu'un seuil a été atteint ou dépassé (voir l'étape ci-dessus).

Comme indiqué dans l'étape 5, l'attestation de couverture de chaque pays précise quelles sont les organisations susceptibles d'assurer la mise en œuvre si un seuil est atteint ou dépassé. Dans de nombreux pays, des lettres d'octroi de fonds auront été signées avant le début de la saison à risque avec chaque organisation susceptible d'assurer la mise en œuvre si un seuil est atteint ou dépassé. Ces lettres d'octroi de fonds préciseront quel sera le type d'aide apporté, à quelle échelle et dans quelles régions du pays. Les crises à évolution lente, comme les sécheresses, laissent parfois le temps d'adapter les plans en fonction des dernières informations en date sur les besoins.

ÉTAPE 9 : ENSEIGNEMENTS ET ÉVALUATION APRÈS LA SAISON À RISQUE

Les membres qui ont reçu des fonds rédigent des rapports sur leurs projets et le personnel du Start Ready évalue le système.

Les enseignements et l'évaluation couvrent deux domaines : l'élaboration de rapports sur les projets (les fonds débloqués ont-ils permis d'aider des populations ?) et l'impact général (le système et la stratégie sont-ils efficaces ?).

Que des financements du Start Ready aient été déboursés ou non, les performances de chaque système de financement des risques de catastrophes seront évaluées une fois par an. Les enseignements tirés de ces évaluations sont intégrés dans la mise à jour de chaque système national pour la saison à risque suivante. Ces améliorations devront être reflétées dans la demande de couverture pour le pool de risques suivant.

RAPPORTS SUR LES PROJETS

Toutes les organisations ayant reçu des fonds du Start Ready doivent remettre un rapport final, à l'aide du modèle fourni, au plus tard 30 jours après la date de fin du projet convenue.

Cela laisse 30 jours après la fin du projet pour payer tous les créanciers et régler les comptes. Au cours de cette période de 30 jours, il ne doit y avoir aucune nouvelle dépense liée aux programmes, mais des coûts d'évaluation (ou des coûts MEAL généraux) sont permis. Les organisations en charge de la mise en œuvre doivent conserver les preuves de conformité ainsi que les informations justificatives pertinentes et les mettre à disposition, si nécessaire, pour l'évaluation, les visites de suivi sur le terrain ou les contrôles.

Conformément aux exigences de protection des données, les membres ne doivent inclure aucune donnée à caractère personnel (comme des détails personnels sur les participants/bénéficiaires des projets) dans leurs rapports.

DÉMONSTRATION DE L'EFFICACITÉ DU SYSTÈME ET DE LA STRATÉGIE

À mesure que Start Network accumulera des données probantes sur les actions précoces, les financements prévisibles et les avantages d'avoir des fonds et une structuration communs, nous tirerons des enseignements des éléments du système dans son ensemble. Cela pourra inclure d'inviter les membres impliqués (indépendamment du fait que des seuils aient été atteints et que des fonds aient été déboursés ou non) à participer à des séances individuelles ou en groupe de remontée d'informations sur les performances et le fonctionnement du système, et de coopérer étroitement avec les équipes MEAL des projets mis en œuvre pour générer des évaluations des projets eux-mêmes.

Nous pourrions notamment poser les questions suivantes concernant la mise en œuvre du Start Ready :

- Quels ont été, le cas échéant, les avantages d'avoir des fonds prépositionnés pour ce type de crise ? Qu'est-ce que cela a éventuellement changé dans la gestion de votre équipe ?
- Le système a-t-il fonctionné comme prévu ? Les prévisions étaient-elles exactes ? Le modèle a-t-il été étalonné correctement⁷ ?
- Les personnes qui avaient le plus besoin de cette intervention en ont-elles bénéficié ? Le ciblage de ce projet a-t-il été aussi précis que ce qu'il aurait été s'il s'était agi d'un projet de réponse (en réaction directe à une crise une fois qu'elle est survenue) ?
- Le FRC a-t-il permis une intervention ou un rétablissement plus précoce ?
- L'intervention menée dans le cadre du FRC a-t-elle permis aux membres de la communauté de prendre des mesures différentes pour gérer ou se préparer à la situation d'urgence ?

⁷ Correctement peut signifier en tenant compte du contexte, en s'appuyant sur l'expérience et le recul pour nous guider, ou en fonction de la gravité d'un changement climatique dans ce contexte.

Pour bon nombre de ces questions, une réponse ne pourra être apportée qu'en comparant les bases de référence et les données sur la vulnérabilité existantes aux données obtenues à l'issue des projets. Ce processus nécessitera du temps et des capacités d'apprentissage dédiées, ce qui implique de nouvelles opportunités et invitations à collaborer avec les équipes MEAL des projets. Cela nous aidera à démontrer que nous faisons ce que nous nous sommes engagés à réaliser, et que nous le faisons bien. Start Network pourra y consacrer des fonds supplémentaires, même s'il ne sera pas possible d'effectuer ce genre d'apprentissage pour tous les cas de mise en œuvre du Start Ready. Il pourra donc contacter certaines personnes pour en discuter après que des seuils auront été atteints. Suite au déboursement de fonds du Start Ready, si votre équipe mène déjà des activités supplémentaires d'apprentissage (p. ex. un suivi post-distribution, des enquêtes sur les connaissances, les comportements et les pratiques, ou des études d'impact), nous vous invitons à partager ces résultats avec les personnes concernées au sein de l'équipe de Start Network. Si vous n'avez pas de contact précis au sein de l'équipe, vous pouvez adresser un email à startready@startnetwork.org.

L'équipe de Start Network pourra procéder à tout moment à un contrôle ou à une évaluation sur le terrain. L'unique condition pour pouvoir bénéficier d'une évaluation sur le terrain est d'avoir reçu des fonds.

Tous les membres sont tenus de conserver leurs systèmes financiers dans un format qui permet d'effectuer un contrôle dans un court délai (<2 semaines).

La création d'un système de FRC en suivant les étapes des composantes doit inclure :

- une théorie du changement spécifique au système ;
- un cadre de résultats, de suivi et d'apprentissage ;
- un plan de réintégration des enseignements tirés dans le système de FRC pour l'améliorer d'une année sur l'autre.

La théorie du changement devra démontrer et expliquer le changement qu'apportera le système, de manière réaliste et logique. Elle devra être établie au début du processus, durant la conception du système global.

De plus amples informations sont données dans la [composante n° 2](#) consacrée à la qualité et aux performances, mais les membres peuvent également demander de l'aide à l'équipe de Start Network pour l'élaboration de leur cadre et de leur plan d'apprentissage nationaux.

ENSEIGNEMENTS ET ÉVALUATION

S'agissant de l'année d'inauguration du Start Ready, nous attendons de Start Network et de ses membres une plus grande implication dans l'apprentissage, davantage de soutien et une plus grande itération que pour le Start Fund. Cela maximisera ainsi l'apprentissage pour les membres, permettra de rendre davantage de comptes aux communautés touchées et offrira

plus de possibilités de tirer des enseignements des différents systèmes et pays. Cela fournira également des données pour appuyer la justification du Start Ready.

Les enseignements doivent être inclus à chaque étape d'un système de FRC. La responsabilité du suivi ou du recueil de ces données doit incomber à chaque réseau de membres national, qui désignera une personne de référence pour le suivi et l'évaluation du système. Les données pertinentes devront être communiquées à cette personne rapidement et avec précision. Chaque personne impliquée dans l'élaboration du système doit tenir des registres clairs, transparents et cohérents dans un format structuré et approprié (par exemple, en utilisant Excel ou des cadres de suivi plutôt que des documents Word).

Les enseignements consignés à l'échelle nationale seront utilisés de deux manières : pour améliorer les systèmes nationaux internes et pour alimenter la base de connaissances mondiale afin de partager les enseignements avec les autres pays ayant élaboré un système de FRC.

Voici quelques éléments du système national pour lesquels l'apprentissage et l'amélioration relèveront principalement du réseau de membres national : les données sur la vulnérabilité et les communautés (ventilées par sexe, par âge et par handicap) et les commentaires permettant d'améliorer la conception du projet d'exécution ;

- le retour d'information ou la confiance des responsables de la gouvernance dans leur rôle, la manière dont ils hiérarchisent les régions, les crises, etc. ;
- les critères de sélection et leur pertinence dans la sélection des plans de contingence ;
- l'évaluation de la participation significative des membres dans la conception de la stratégie et des plans (en particulier celle des ONG locales ou des organisations de la société civile) ;
- les changements de comportement au sein des clusters, des réseaux ou des unités gouvernementales locaux, qui pourraient être partiellement attribués à l'influence des responsables de la conception du système de FRC ou du Start Ready.

Tous ces éléments seront également communiqués à l'équipe mondiale, à l'occasion d'un atelier de partage des réussites et des difficultés à l'issue de la saison, qui aura lieu quatre à six semaines après la fin de la saison de surveillance de la crise concernée. Cela permet aux membres de partager les enseignements tirés et les recommandations applicables entre les différents pays, contextes et systèmes.

L'aide apportée pour la création ou la définition d'un cadre MEAL devra se baser sur la théorie du changement mise en place par chaque système pour justifier son approche et la

priorisation de chaque élément dans son système. Nous espérons que les équipes MEAL au niveau des systèmes et au niveau mondial du Start Ready parviendront à coordonner et à partager les enseignements et les données de manière cohérente. Toutes les personnes impliquées auront ainsi connaissance des progrès accomplis dans l'ensemble du Start Ready, et la transmission et la compilation des données seront centralisées et disponibles partout dans le monde. Chaque système de FRC peut espérer obtenir de l'aide de l'équipe MEAL du Start Ready et pourra également se voir demander de transmettre des données à des moments pertinents (par exemple, à la fin de la saison, à la fin d'un pool de risques ou après la prise d'une décision).

RESPECT DES EXIGENCES DES DONATEURS

Tous les membres recevant des fonds du Start Ready respecteront les lignes directrices standard de nos donateurs en matière d'approvisionnement, stipulées dans le [contrat d'adhésion au réseau](#) ou dans le contrat du hub concerné éventuellement signé à la place du contrat d'adhésion au réseau. Le non-respect de ces lignes directrices pourra entraîner, dans les cas les moins graves, le rejet et la récupération des coûts, et dans les cas les plus graves, une enquête et un signalement aux autorités compétentes (p. ex. à la Charity Commission britannique).

Tout élément d'une valeur supérieure à 500 £ pourra rester la propriété du donateur, qui pourra proposer la future utilisation de la ressource à l'équipe.

Toutes les activités seront assorties de mécanismes de plainte et de remontée d'information appropriés, auxquels les communautés touchées par des crises pourront accéder en toute confidentialité.

Les fraudes, les pots-de-vin, les actes terroristes, les problèmes de protection et autres incidents graves doivent être signalés à Start Network ou, le cas échéant, au Save the Children Fund en tant que gardien des fonds, en suivant la procédure indiquée ci-dessous (voir le paragraphe [« Signalement obligatoire des incidents »]). Les donateurs seront informés de tous les signalements.

Le Start Ready doit être informé clairement de ce qu'il advient des fonds octroyés qui n'ont pas été dépensés. Ceux-ci seront soit restitués au pool de risques mondial, soit ajoutés à la réserve nationale d'un pays.

Comme indiqué précédemment (page 20), le recouvrement des coûts indirects n'excédera pas 10 % sur tous les points de transaction et le total des coûts indirects (recouvrement des coûts indirects *plus* coûts de mise en œuvre – plafonnés à 20 %) n'excédera pas 30 % du budget total du plan de contingence financé.

Le Start Ready et ses donateurs se réservent le droit de demander un contrôle ; les membres devront permettre que leurs projets soient contrôlés.

Les rapports sur les bénéficiaires devront différencier les données par sexe, âge et handicap.

Chaque pays possédant un système de FRC sera invité à examiner les enseignements tirés à l'issue de la saison, que des fonds du Start Ready aient été déboursés ou non, afin que les éventuelles défaillances du système puissent être détectées et intégrées dans le développement du système l'année suivante.

FRAUDE, PROTECTION ET RÉCLAMATIONS

Toutes les organisations sont responsables de leurs procédures internes, notamment de la transmission des rapports, des évaluations des risques et de la diligence raisonnable concernant les partenaires d'exécution (sous-bénéficiaires), afin de limiter les risques que les fonds de Start Network soient détournés ou utilisés de manière inadéquate par l'organisation ou par ses employés ou partenaires. Toutes les procédures internes doivent s'aligner sur les politiques et les exigences de Start Network ou du Save the Children Fund (en tant que gardien des fonds), le cas échéant, ainsi que sur les exigences des donateurs, conformément au contrat d'adhésion au réseau ou au contrat du hub concerné éventuellement signé à la place du contrat d'adhésion au réseau.

Outre les rapports et les enquêtes internes, les membres sont tenus de signaler les incidents ou les préoccupations concernant la protection, la fraude, les pots-de-vin ou la corruption, le financement d'actes terroristes, le non-respect des sanctions, le blanchiment d'argent ou toute autre perte de fonds ou de ressources (p. ex. destruction accidentelle de biens) en rapport avec les activités ou les financements du Start Ready, ainsi que tout incident répondant à la définition d'un « incident grave » donnée dans le contrat d'adhésion au réseau, dès que raisonnablement faisable, en adressant un email à l'adresse concernée (voir la liste ci-dessous), et en tout état de cause dans les 48 heures après que la fonction désignée responsable de l'intervention du membre a appris l'existence d'une telle fraude (par exemple, le/la responsable de la protection ou des fraudes).

Des rapports anonymisés⁸ résumant les incidents signalés sont communiqués au conseil d'administration par l'équipe de Start Network en charge des programmes tous les trimestres. Étant donné que Start Network et SCUUK sont des organisations caritatives enregistrées au Royaume-Uni, elles sont tenues de signaler à la Charity Commission of England & Wales tous les incidents qui répondent aux critères d'un « incident grave ». Pour se conformer à cette obligation, tous les incidents signalés par des membres en rapport avec des financements du Start Ready seront évalués afin de déterminer s'il s'agit d'incidents graves. S'il est estimé qu'il s'agit d'un potentiel incident grave, le signalement sera transmis aux équipes de Start Network concernées ainsi qu'à SCUUK (en tant que gardien des fonds), afin qu'elles puissent transmettre des signalements à la Charity Commission, le cas échéant.

Tout incident incluant plusieurs membres de Start Network devra être signalé séparément par chaque membre, en suivant la même procédure.

FRAUDE, POTS-DE-VIN OU CORRUPTION, FINANCEMENT D'ACTES TERRORISTES, NON-RESPECT DES SANCTIONS, BLANCHIMENT D'ARGENT OU AUTRES PERTES

Les définitions de ces termes sont données à la fin de ce document. En ce qui concerne les incidents et les préoccupations de

- fraude, pots-de-vin ou corruption,
- financement d'actes terroristes,
- non-respect des sanctions,
- blanchiment d'argent ou
- toute autre perte de fonds ou de ressources (p. ex. la destruction accidentelle de biens),

en rapport avec les activités financées par le Start Ready, les membres sont tenus de les signaler par email à l'équipe des programmes de Start Network en charge de la fraude (fraud@startprogrammes.org). Tous les incidents doivent être signalés, quelle que soit la valeur.

Les signalements initiaux doivent comporter les informations suivantes, si celles-ci sont connues :

⁸ Le nom du membre effectuant le signalement, ainsi que le nom de son organisation, sont supprimés des rapports transmis au conseil d'administration. Seuls le pays, la catégorie de l'incident grave (voir la définition dans le glossaire de ce manuel) et la date de l'incident sont communiqués au conseil d'administration.

1. une description de l'allégation/incident, y compris la source des fonds, le pays/lieu, la date et le plus d'informations possible sur les circonstances (ceci incluant notamment le fait de savoir si le sujet de l'allégation est un membre du personnel, un bénévole, un partenaire, un bénéficiaire ou une autre partie prenante du membre, les raisons de tout signalement tardif et les éventuelles lacunes détectées dans les procédures/processus du membre qui pourraient avoir causé l'incident).
2. la source de l'allégation/incident (p. ex. contrôle interne, signalement, sous-bénéficiaire).
3. un premier calcul de la valeur approximative de la perte d'argent ou de ressources soupçonnée.
4. s'il y a des raisons de soupçonner des liens ou l'implication d'un terroriste ou d'un groupe terroriste (c'est-à-dire toute personne morale ou physique répertoriée comme une partie désignée, proscrite ou interdite par le Royaume-Uni, l'Union européenne, les Nations Unies ou les États-Unis).
5. si une équipe de gestion de crise a été mise en place.
6. si la police (locale) ou toute autorité de réglementation concernée (p.ex. la Charity Commission for England and Wales) a été informée.
7. une description des prochaines étapes prévues, y compris les étapes de l'enquête, si l'enquête sera menée par le personnel du pays ou d'une autre organisation, ou par des ressources externes, et/ou des mesures disciplinaires, et un calendrier estimé pour les mises à jour ultérieures.

N'attendez pas pour effectuer un signalement, même si toutes les informations requises ne sont pas immédiatement disponibles.

Dès que l'équipe des programmes de Start Network en charge de la fraude reçoit un signalement initial, elle en informe l'équipe du gardien des fonds (Save the Children UK) en charge de la fraude, le/la responsable du Start Ready et tout donateur ayant contribué aux fonds du Start Ready concernés. Les signalements seront traités de manière confidentielle par les membres du personnel désignés et seront conservés en sécurité. Ils ne seront divulgués à des tiers, y compris à des organismes de réglementation, que si Start Network y est obligé.

L'organisation membre ayant effectué le signalement fournira également à l'équipe de Start Network en charge des programmes et au/à la responsable du Start Ready des mises à jour régulières sur chaque allégation/incident, ainsi qu'un rapport final décrivant les mesures prises pour enquêter, les conclusions de l'enquête, toute mesure de réparation prise et une évaluation finale de la valeur des pertes associées.

Même les soupçons de détournement de fonds doivent impérativement être signalés pour nous assurer de rendre des comptes à nos parties prenantes (populations touchées par des crises, membres de Start Network et donateurs).

Si vous n'êtes pas sûr(e) de devoir signaler un fait, adressez un email à l'équipe des programmes de Start Network en charge de la fraude (fraud@startprogrammes.org).

PROTECTION

En ce qui concerne les incidents ou les préoccupations liés à la protection, tel que ce terme est défini par la Charity Commission of England and Wales, ou à leurs activités financées par le Start Ready, les membres doivent adresser un signalement à l'équipe des programmes de Start Network en charge de la protection (safeguarding@startprogrammes.org) dès que raisonnablement possible, et en tout état de cause dans les 48 heures après que la fonction désignée responsable des enseignements de l'intervention du membre a appris l'existence d'une telle fraude. Il appartient alors à Start Network d'interrompre les financements accordés à ce membre ou à ce pays, ou de demander à ce qu'ils soient restitués par l'organisation chargée de la mise en œuvre. La décision est prise au cas par cas, en fonction de la gravité de la situation et des résultats d'une éventuelle enquête.

Cela couvre les incidents et les préoccupations en rapport avec :

1. les allégations de mauvais traitements ou de maltraitance (incluant, sans toutefois s'y limiter, les maltraitances émotionnelles, les maltraitances physiques, la négligence ou les abus et l'exploitation sexuels) d'un enfant ou d'un adulte dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme financé par le Start Ready.
2. Le décès ou une blessure d'un enfant ou d'un adulte en lien avec une activité d'un programme du Start Ready, résultant de mauvaises pratiques, de décès imprévus ou inexplicables dans un environnement médical, d'un accident, de maltraitances ou d'un comportement déplacé.
3. les cas soupçonnés ou avérés dans lesquels une personne (enfant ou adulte) a été victime d'abus, de harcèlement, d'exploitation ou de maltraitance, et où le fait allégué ou avéré est en rapport avec les activités, la gouvernance ou la culture de Start Network ou de l'équipe de Start Network en charge des programmes (ceci incluant les activités des membres et des partenaires) ou avec des projets financés par le Start Ready.
4. une violation du code de conduite commise par un membre du personnel de Start Network.

D'autres définitions sont données dans le glossaire à la fin de ce manuel.

Les signalements initiaux doivent comporter les informations suivantes, si celles-ci sont connues :

1. une description de l'allégation/incident incluant le pays, le(s) lieu(x), le(s) date(s), les raisons d'un éventuel signalement tardif, si l'incident/la préoccupation concerne un membre du personnel, un bénévole, un partenaire, un bénéficiaire ou une autre partie prenante du membre, la source d'information, la détection d'une éventuelle faille dans les systèmes ou les processus de gestion ou de traitement de l'incident et la source des fonds.
2. si le nom et la nationalité de l'auteur présumé sont connus ou non, et si l'auteur est un ressortissant britannique ou réside au Royaume-Uni.
3. l'âge de la/des victime(s) et son/leur état après l'incident.
4. un résumé de la/des mesure(s) prise(s) localement, y compris pour protéger la victime.
5. les premières mesures d'atténuation prises, incluant la suspension des éventuels membres du personnel/bénévoles, et le fait que l'incident puisse constituer un délit localement ou au Royaume-Uni. S'il s'agit d'un délit, confirmation que celui-ci a été signalé aux autorités locales. Confirmation que les autorités (locales) concernées ou toute autre autorité de réglementation concernée (p. ex. la Charity Commission for England and Wales) ont été ou non informées, et les résultats.
6. une description des prochaines étapes prévues, y compris les étapes de l'enquête ou les mesures disciplinaires, et un calendrier estimé pour les mises à jour ultérieures.

N'attendez pas pour effectuer un signalement, même si toutes les informations requises ne sont pas immédiatement disponibles.

Une fois l'email reçu par l'équipe des programmes de Start Network en charge de la protection, l'équipe du gardien des fonds en charge de la protection et les donateurs ayant contribué aux fonds du Start Ready concernés seront informés, en suivant la procédure opérationnelle standard. Les signalements seront traités de manière confidentielle par les membres du personnel désignés et seront conservés en sécurité. Ils ne seront divulgués à des tiers, y compris à des organismes de réglementation, que si Start Network y est obligé.

Si vous n'êtes pas sûr(e) de devoir signaler un fait, adressez un email à l'équipe des programmes de Start Network en charge de la protection (fraud@startprogrammes.org).

PRÉOCCUPATIONS OU RÉCLAMATIONS

Les organisations membres de Start Network peuvent faire part de préoccupations ou de réclamations en rapport avec les activités du Start Ready en adressant un email à l'équipe des programmes de Start Network en charge des réclamations (complaints@startprogrammes.org).

Les préoccupations et les réclamations seront évaluées afin de déterminer si une enquête plus poussée s'impose. Dans tous les cas, celles-ci seront traitées par des membres du personnel désignés, qui collaboreront avec les décideurs concernés parmi les membres de Start Network pour apporter des réponses à chaque préoccupation ou réclamation. En outre, l'équipe de Start Network résumera les préoccupations ou les réclamations et en fera part lors des réunions trimestrielles du comité du Start Fund à des fins plus générales de considérations stratégiques et opérationnelles.

INCIDENTS GRAVES

Outre les exigences de signalement indiquées ci-dessus, les membres de Start Network sont tenus d'informer l'équipe des programmes de Start Network ainsi que le/la responsable du Start Ready via startready@startnetwork.org des potentiels incidents graves en rapport avec leurs activités financées par le Start Ready. Cela peut inclure des incidents graves de sécurité qui entraînent des risques pour la sécurité du personnel, pour la réputation ou d'autres domaines pouvant nuire à Start Network, au gardien des fonds ou aux donateurs qui financent les programmes.

Les membres sont tenus de signaler les incidents graves par email à l'équipe des programmes de Start Network en charge de la fraude (fraud@startprogrammes.org). Ces signalements seront transmis aux fonctions concernées de Start Network et de SCUK (en tant que gardien des fonds) afin d'être communiqués à la Charity Commission, si nécessaire.

GLOSSAIRE

Termes opérationnels

Pots-de-vin et corruption	Proposer, offrir, recevoir ou solliciter un avantage financier ou autre en rapport avec l'exécution d'une position de confiance ou d'une fonction censée être exécutée de manière impartiale ou de bonne foi. Cela inclut : les « paiements de facilitation » (de petits paiements non officiels exigés par des fonctionnaires pour garantir ou accélérer l'exécution d'un acte de routine ou nécessaire) ; l'offre ou la réception de cadeaux et de gestes d'hospitalité s'ils sont utilisés pour récompenser, encourager ou inciter à un traitement préférentiel ou à un comportement inapproprié ou malhonnête.
Fraude	Acte de tromperie destiné à tirer un profit personnel ou à provoquer des pertes pour une autre partie (même en l'absence de profit ou de perte réels). Personne qui a recours à des menaces ou à de graves violences, où que ce soit dans le monde, pour servir une cause politique, religieuse, raciale ou idéologique. Cela inclut, par exemple, toute personne morale ou physique répertoriée par le Royaume-Uni, les États-Unis, les Nations Unies ou les gouvernements des pays européens comme une partie désignée, interdite ou proscrite.
Terroriste Financement d'actes terroristes	Remise d'argent, de biens, d'actifs ou d'autres ressources, et obtention de ces derniers, par le vol, la corruption, la tromperie ou tout autre détournement. Utilisation ou appropriation malhonnête de tout bien appartenant à une autre personne.
Vol	Un incident grave est décrit dans les lignes directrices de la Charity Commission comme un événement négatif, avéré ou allégué, qui engendre ou risque d'engendrer d'importants : <ul style="list-style-type: none"> • préjudices pour les bénéficiaires, le personnel ou les bénévoles d'une organisation caritative, ou pour d'autres personnes qui entrent en contact avec l'organisation à travers son travail ; • pertes d'argent ou de ressources pour une organisation caritative ; • dégâts aux biens d'une organisation caritative ; ou • préjudices pour le travail ou la réputation d'une organisation caritative. Le terme « important » signifie « important dans le contexte d'une organisation caritative, compte tenu de son personnel, de ses activités, de ses finances ou de sa réputation ». Source
Incidents graves	

Classement des incidents :

CATÉGORIE	DÉFINITION	CATÉGORIE	DÉFINITION
Sécurité	Violence ou crime	Juridique/conformité	Infractions aux lois/règlements
Sécurité	Accident ou maladie	Lié à la réputation	Atteinte à l'image ou à la réputation
Fiduciaire	Corruption, vol, fraude, détournement	Lié aux opérations	Incapacité à atteindre les objectifs, capacités, lacunes, contraintes d'accès
Informations	Perte de données, violation, utilisation abusive	Protection	Toute forme de dommage ou d'accident causé par ou lié aux activités du projet, y compris l'exploitation, la mort, les abus physiques et sexuels, la négligence et les dommages causés par une gestion irresponsable des données.

Termes techniques :

FRC	Financement des risques de catastrophes : mise en place de plans, de systèmes et de financements avant un événement pour faire en sorte que des fonds adéquats soient acheminés rapidement et efficacement dans une situation d'urgence, afin de réduire les conséquences et d'accélérer le rétablissement.
<i>Demande de couverture</i>	Formulaires adressés aux membres de Start Network dans les pays ayant mis en place des systèmes de financement des risques de catastrophes, utilisés pour soumettre des demandes de couverture (ou d'allocation de fonds) auprès du Start Ready.
<i>Réserve nationale</i>	Fonds affectés, tirés et déduits du pool de risques mondial, qui doivent être consacrés à des activités de préparation opérationnelle (par exemple, prépositionnement). Les réserves nationales sont gérées par un groupe de membres de Start Network dans le pays en question.
<i>Fonds mondial de couverture des risques de base</i>	Montant distinct du pool de risques mondial et intégré dans un pool à part, qui peut être utilisé pour financer des activités liées à des événements matérialisant des risques de base.
<i>Composantes</i>	Cadre de Start Network indiquant comment bâtir et mettre en œuvre un système de FRC. https://buildingblocks.startnetwork.org/
<i>Plans de contingence</i>	Liste d'activités chiffrées convenue au préalable, détaillant les populations ciblées et ce que l'organisation doit faire en cas de prévision d'un événement.
<i>Délais</i>	Période entre la prévision d'un événement et sa survenue.
<i>Préparation opérationnelle</i>	Mesures de préparation d'une ONG que les membres doivent mettre en place en amont pour permettre un lancement rapide des activités. Cela peut impliquer un prépositionnement d'articles, l'élaboration de contrats et de protocoles, ainsi que la formation du personnel et des bénévoles. Cela a lieu généralement avant le début de la saison à risque (p. ex. saison de canicule).
<i>Seuil de déclenchement</i>	Un indice et le seuil qui y est associé, établis et convenus avant l'événement/le versement et qui, s'ils sont atteints ou dépassés (ou si la valeur est inférieure à un certain niveau), déclenchent le versement de fonds pour activer un plan de contingence prédéfini. Cet indice pourrait être une combinaison/un regroupement ou un amalgame

	d'ensembles de données visant à représenter avec précision les conséquences contre lesquelles le FRC vise à assurer une protection. Il s'agit du point d'attachement des financements convenus au préalable.
Termes relatifs aux assurances	
<i>Risques de base</i>	<p>Pour faire simple, les risques de base peuvent être décrits comme la différence entre ce que prévoit un modèle et la réalité sur le terrain. En termes de financement, cela représente un écart entre le montant des fonds débloqués et le montant des fonds nécessaire ou le coût réel d'un événement précis.</p> <p>Deux aspects des risques de base doivent être pris en compte dans le cadre de cette modélisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • « incertitudes concernant les déclenchements », qui désignent le risque que les versements basés sur le modèle de déclenchement ne correspondent pas exactement aux coûts et aux besoins réels sur le terrain suite au péril. Par exemple, le modèle sous-jacent peut suggérer un versement basé sur une mesure paramétrique. Ce versement ne sera peut-être pas suffisant pour couvrir les pertes réelles causées par l'événement. • « incertitudes concernant le modèle », qui désignent le risque que la courbe des pertes estimée à l'aide des données disponibles et utilisée dans le modèle des fonds ne soit pas représentative des courbes de pertes des modèles de déclenchement sous-jacents qui détermineront les versements. (Définition de GAD-CDP). <p>Pour en savoir plus à ce sujet, voir l'Annexe 4 ou consulter : https://www.disasterprotection.org/publications-centre/basis-risk-in-disaster-financing-for-humanitarian-action</p>
<i>Péril</i>	Risque/danger qui pourrait avoir des conséquences préjudiciables sur les communautés (par exemple, sécheresse, canicule, inondation).
<i>Perte annuelle moyenne</i>	Chiffre indiquant le montant moyen qui serait versé au cours d'une année donnée. Si les mêmes risques étaient inclus chaque année avec le même montant alloué, il s'agirait en moyenne du montant qui serait déboursé chaque année pour chaque risque (par exemple, si une inondation se produisait une fois tous les cinq ans, causant des dommages évalués à 500 000 \$, les pertes annuelles moyennes seraient de 100 000 \$).
<i>Ratio d'efficacité</i>	L'extension du pool. Il s'agit du ratio entre la couverture proposée et le montant des fonds détenus dans le pool de risques en vue des versements. Plus le nombre est élevé, plus le pool est sollicité : les fonds alloués sont supérieurs aux fonds disponibles. Ceci car il est peu probable que tous les financements proposés soient utilisés (tous les risques ne se matérialiseront pas).
<i>Insolvabilité</i>	Tous les fonds sont intégralement dépensés et le pool est épuisé (le pool de risques mondial n'a plus aucun fonds disponible avant la fin de l'année). La probabilité d'insolvabilité peut être exprimée avant (en brut) et après (en net) l'impact des versements de réassurance.
<i>Attachement/Point d'attachement</i>	Le niveau de pertes auquel la couverture proposée/la police commence à verser des fonds. Cela signifie qu'un événement s'est produit avec un niveau de gravité tel qu'il a atteint le point de déclenchement et qu'un versement est effectué. Il s'agit du nombre minimum de personnes touchées/de pertes financières subies pour que des fonds soient déboursés.
<i>Plafond</i>	Montant des financements qui seraient alloués aux systèmes/risques en cas de déclenchement (montant alloué à chaque système et déboursé si un événement se produit).

<i>Épuisement/point d'épuisement</i>	Le niveau des pertes auquel la couverture proposée/la police cesse de verser des fonds car elle a excédé le montant alloué (ou le montant maximum qui peut être déboursé).
<i>Cession</i>	Montant des pertes couvert par l'allocation, exprimé en pourcentage.
<i>Période de récurrence</i>	Probabilité que l'événement survienne avec un niveau de gravité spécifique et entraîne par conséquent un versement de fonds, mesurée en années.
<i>Réassurance</i>	Couverture effectuant un versement une fois que les fonds du pool de risques sont épuisés. Cela fournit des fonds supplémentaires dans le cas où tous les fonds du pool de risques sont dépensés, dans une certaine limite. Cela dépend du montant dépensé et des conditions tarifaires du marché de la réassurance. Cela garantit le versement de fonds pour améliorer la solvabilité du pool si une « mauvaise » année marquée par de nombreuses pertes pour le pool de risques venait à se produire.
<i>Prime de réassurance</i>	Montant dépensé pour souscrire la couverture de réassurance.
<i>Pertes annuelles moyennes de la réassurance</i>	Montant que le réassureur s'attend à déboursier par an en moyenne sur le long terme, sur la base de la couverture de réassurance fournie.

DOCUMENTS ET MODÈLES CONNEXES

- [Vidéo](#) du Start Ready
- [Document de présentation du Start Ready](#)
- [Foire aux questions](#) sur le Start Ready
- Cadre des <https://buildingblocks.startnetwork.org/composantes>
- Termes de référence et scénarios de prise de décisions du [comité du Start Ready](#)
- [Formulaires](#) de notification des déboursments
- [Formulaires](#) des réserves nationales

ANNEXES

ANNEXE 1 : ATTESTATION DE COUVERTURE

L'attestation de couverture est un document délivré à chaque pays une fois que les fonds ont été prépositionnés par le comité, et qui détaille la couverture qui leur est proposée. Elle fournit une description complète du niveau de couverture des fonds prépositionnés, de la période de couverture (la saison qui sera incluse), des réserves nationales allouées et des conditions de cette couverture. La dernière version en date de ce document (en cours d'élaboration à l'heure où nous rédigeons ce document) est disponible [ici](#).

ANNEXE 2 : RÉASSURANCE

Une réassurance peut être souscrite sur le pool mondial du Start Ready, afin d'assurer une protection contre le risque de déboursments trop fréquents et d'épuisement du fonds commun du Start Ready. La réassurance protège plus précisément contre le risque d'un scénario improbable dans lequel beaucoup plus de crises que prévu se sont produites sur une année et ont nécessité le déblocage de plus de fonds que ce que détient le pool du Start Ready. Le versement de la réassurance vient compléter le pool si et quand il descend en deçà d'un certain niveau (ce niveau peut même être fixé à zéro). Une fois complété, le pool fonctionne normalement. Si un seuil est atteint et que des fonds doivent être déboursés alors qu'un versement du réassureur est attendu mais n'a pas encore été reçu, les fonds peuvent être avancés par diverses parties prenantes. Cela sera discuté et convenu avec les parties prenantes concernées. Les avances ne pourront se faire que si un versement de réassurance a été garanti par écrit, le temps étant capital pour les organisations en charge de la mise en œuvre.

Après avoir prépositionné les fonds entre les différents risques, le comité informe également l'équipe de Start Network s'il décide de souscrire une réassurance sur le pool. Le cas échéant, il devra stipuler les conditions applicables à ce produit d'assurance et demander au personnel de Start Network de procéder à la souscription.

ANNEXE 3 : RÉSERVES NATIONALES

Les réserves nationales n'impliquent aucun gain d'efficacité, car l'argent détenu équivaut à l'argent déboursé. Elles offrent cependant le plus haut niveau de contrôle au niveau national, car les fonds sont affectés localement. Au sein du Start Ready, les réserves nationales seront plafonnées pour chaque pays, en fonction du montant et des risques inclus dans le pool.

Les décisions concernant la manière de dépenser les fonds des réserves nationales reviennent au groupe de gouvernance national. La structure de ces groupes peut varier. Par exemple, le Pakistan possède un comité de pilotage du FRC bien établi, tandis qu'au Bangladesh, cette décision peut être prise par le comité de gouvernance général du Start Fund Bangladesh. Ce qui importe, c'est que pour les pays à qui des fonds de réserves nationales sont octroyés, il s'agisse du groupe de prise de décisions local qui est le mieux informé sur le programme de FRC du pays et qui a le pouvoir de choisir le meilleur moyen d'utiliser les fonds pour répondre au mieux aux besoins. Seul un bref formulaire de rapport/notification devra être adressé au Start Ready.

Tous les formulaires relatifs aux réserves nationales sont disponibles [ici](#).

Les réserves nationales affectées à un pays peuvent être utilisées pour assurer une préparation, ce qui inclut la mise en place d'actions, d'activités et de mesures visant à améliorer la capacité des organisations à gérer et à répondre aux crises en amont et dans le cadre d'une intervention précoce. Cela implique de renforcer les capacités qui permettent d'anticiper ou de répondre efficacement aux situations.⁹

Cela peut inclure :

- le prépositionnement d'articles de secours qui seront distribués ;
- l'élaboration de procédures opérationnelles standard ;
- la signature préalable de contrats avec les fournisseurs, les partenaires et les autorités gouvernementales ;
- la formation du personnel sur les plans d'intervention ;
- des activités de renforcement des capacités des partenaires ;
- l'élaboration de supports d'information, d'éducation et de communication.

⁹ D'autres définitions sont données par [de Wit, S. \(2019\) Getting ahead of crises: a thesaurus for anticipatory humanitarian action](#)

ANNEXE 4 : RISQUES DE BASE

Pour 2022, le Start Ready a fixé un montant total, au niveau mondial, de fonds disponibles pour couvrir les risques de base. Il s'agit de fonds mis à la disposition de tous les pays qui bénéficient d'une couverture du Start Ready, et qui sont spécialement affectés aux événements matérialisant des risques de base.

Définitions

Les risques de base décrivent une situation dans laquelle un événement a lieu ou est prévu, mais n'est pas reflété dans un modèle de risque. De ce fait, les fonds débloqués (qui peuvent être inexistantes) ne couvrent pas les pertes réellement subies. Pour les acteurs humanitaires, cela signifie qu'il existe un déficit de financement et que les populations touchées par une crise ne sont pas protégées correctement.

Des risques de base surviennent du fait de nos capacités limitées à reproduire ou à mesurer les complexités des processus naturels et humains par la modélisation : un modèle sera toujours une simplification de la réalité. Il existe trois catégories de risques de base :¹⁰

1. **Erreur dans le modèle** : les erreurs inhérentes aux données et aux calculs d'un modèle ;
2. **Incertitudes quant aux résultats** : les incertitudes qui accompagnent le modèle (la différence entre les résultats du modèle et les résultats concrets) ;
3. **Interprétation erronée ou mauvaise communication sociale des capacités d'un modèle et d'un produit.**

Exemple d'erreur dans le modèle (financé par le biais d'une alerte sur des risques de base dans la réserve nationale 2022) :

Un modèle de culture au Mozambique a indiqué que les précipitations étaient suffisantes pour permettre à la culture modélisée, le manioc, de pousser. Les seuils de déblocage des fonds n'ont pas été atteints. Il y avait cependant une erreur concernant la saison de culture du manioc dans le modèle et les précipitations n'étaient pas alignées sur la vulnérabilité des cultures.

¹⁰ Basis risk in disaster risk financing for humanitarian action: Potential approaches to measuring, monitoring, and managing it, Harris, C. and Cardenas, I., Centre for Disaster Protection Insight paper, Centre for Disaster Protection, Londres (2020).

Exemple d'incertitude quant aux résultats (financé par le biais d'une alerte sur des risques de base dans la réserve nationale 2022) :

Le modèle de sécheresse du Pakistan pour la saison 2021 était fondé sur le suivi des rendements de blé par le biais d'un indice de différence de végétation normalisé (NDVI). Bien que le modèle ait fonctionné correctement, les autorités nationales de gestion des catastrophes du Pakistan ont déclaré une sécheresse dans la province de Sindh (l'une des zones d'activité ciblées) car les conditions météorologiques ont dégradé les couches de pâturage pour les communautés pastorales. Après examen de la situation, l'existence de conditions de sécheresse a été confirmée, même si le modèle n'avait pas tenu compte de ce risque. Un événement ayant matérialisé un risque de base a été confirmé et des fonds ont été débloqués pour y remédier.

Exemple d'interprétation erronée ou de mauvaise communication sociale (financé par le biais du Start Fund) :

Un modèle d'inondation au Bangladesh n'a pas prévu une énorme crue soudaine, car il était capable de modéliser uniquement les inondations dans des zones riveraines. Les seuils n'ont pas été atteints et aucun fonds n'a été débloqué, en dépit des pertes de cultures et de biens à grande échelle.

Un modèle de culture du maïs en Gambie a indiqué que les précipitations étaient supérieures à la moyenne cette année et a prévu de bonnes récoltes. Aucun fonds n'a donc été débloqué. En réalité, les cultures ont été attaquées par des légionnaires d'automne et 90 % des récoltes ont été perdues, ce qui a entraîné une grave insécurité alimentaire.

Procédure

- Les demandes de financement d'un risque de base doivent être faites sur ce [formulaire](#). Dans la mesure du possible, l'équipe de Start Network sera informée dès que possible de l'arrivée d'un formulaire concernant un risque de base. Cela favorisera une meilleure gestion de la réponse, en particulier le week-end et les jours fériés.
- Ce formulaire devra être rempli, si possible, par un collectif de membres et de partenaires. Dans l'idéal, les personnes qui rempliront ce formulaire devront :
 - avoir une bonne connaissance des modèles prévisionnels, de leurs atouts et de leurs limites ;
 - avoir une bonne connaissance du contexte, de la région et de l'aléa.
- Les données prouvant la survenue d'un événement matérialisant un risque de base (p. ex. autres prévisions ou preuve de l'existence d'une catastrophe) devront être vérifiées, si possible, à l'échelle nationale avec des experts techniques et humanitaires. Cela pourra inclure des groupes [FOREWARN](#) nationaux ou mondiaux,

des groupes de travail techniques ou le comité de pilotage national (structures de gouvernance pertinentes).

- Les membres et les partenaires de Start Network peuvent remplir ce formulaire à tout moment au cours d'une saison à risque (p. ex. saison des inondations) pour indiquer qu'une crise est en train de naître ou de se produire même si aucun seuil prédéfini n'a été atteint ou dépassé.
- Une fois le formulaire rempli par les experts techniques nationaux ou par les groupes de gouvernance de Start Network concernés, il doit être adressé à startready@startnetwork.org.

Le formulaire et ses éventuelles annexes seront étudiés par l'équipe de Start Network en charge de l'anticipation des crises et du financement des risques, puis adressés au [comité du Start Ready](#), qui prendra la décision finale. Une décision sera prise et communiquée dans un délai de 48 heures pour faire savoir aux personnes de référence (mentionnées sur le formulaire) si la demande de financement a été acceptée.



Figure 3 : processus de prévision d'un aléa comparant les déboursments standard aux événements matérialisant des risques de base

ANNEXE 5 : PRINCIPES DÉCISIONNELS DU COMITÉ DE GOUVERNANCE DU START READY

Cette annexe explique l'origine des [principes décisionnels du Start Ready](#), ainsi que les raisons et les expériences qui ont guidé leur élaboration.

Le [groupe de conception de la gouvernance du Start Ready](#), qui a été mis en place de juin à décembre 2021, a été chargé d'élaborer une structure et un processus de gouvernance pour le Start Ready. Il a proposé les [termes de référence](#) suivants pour le comité du Start Ready, qui ont été acceptés par le conseil d'administration de Start Network fin 2021.

Durant la conception de la structure de gouvernance du Start Ready, le groupe de conception s'est appuyé sur les principes du Start Fund suivants pour définir les [principes décisionnels](#) qui ont été ensuite convenus par le comité du Start Ready début 2022.

1. Le comité doit respecter les mêmes principes directeurs que le Start Fund. Ces principes sont l'impartialité, l'excellence de la performance, la subsidiarité (ceci incluant les approches dirigées localement) et une gestion collective. Ces principes sont détaillés plus amplement à la fin de cette annexe.
2. Prise de décision dans l'incertitude : Start Network a précédemment commandé des [recherches](#) sur la façon d'agir dans l'incertitude. Les recommandations découlant de ces recherches sont capitales pour le comité du Start Ready, qui sera amené à prendre des décisions importantes, impliquant toutes un certain degré d'incertitude. Ces recommandations sont les suivantes :
 - Faire une distinction entre les risques et les incertitudes.
 - Tenir compte du niveau d'incertitude associé à chaque contexte, aléa et prévision.
 - Reconnaître qu'il n'y a pas forcément de bon ou de mauvais résultat face à l'incertitude : la gestion du Start Ready repose sur une prise de risque plutôt que sur une aversion au risque, suivant une approche sans regret pour la prise de décisions concernant les activités d'anticipation qui répondent aux critères pertinents. Si les événements ne se déroulent pas comme prévu, les fonds non dépensés pourront toujours être restitués.
 - Veiller à ce que toutes les informations soient prises en compte avant une réunion de prise de décisions.
 - Réfléchir régulièrement au processus décisionnel et aux résultats de ces décisions. Veuillez noter que les termes de référence de la gouvernance stipulent qu'un examen annuel des décisions prises est recommandé et attendu.
 - N'oubliez pas que toutes les prises de décisions ne doivent pas être rigoureusement liées à des règles ou à ce qui a été fait par le passé. Au

contraire, la véritable expertise devrait être partagée par le biais d'une discussion facilitée et les décisions devraient être basées sur cette expertise partagée, en tenant compte du contexte actuel et de la décision.

- Identifier et être conscient des préjugés qui favorisent et freinent les objectifs du Start Ready lors des réunions de prise de décisions.
3. Le Start Fund a une riche histoire et une grande expérience du recours à des conseils et à des recherches externes dans la prise de décisions. Il reçoit des notes d'information d'un prestataire de services tiers (actuellement ACAPS) pour appuyer son processus décisionnel. Ce partenariat peut générer des enseignements pour le comité du Start Ready, qui aura recours à des conseils financiers externes pour prendre des décisions similaires d'allocation de financements humanitaires. Les notes d'information dressent un tableau d'ensemble d'une crise et fournissent une vérification indépendante des informations fournies par les membres, ce qui permet de prendre des décisions plus éclairées et plus rigoureuses. Elles se sont avérées précieuses pour les décideurs dans la vérification des informations fournies par les membres et dans l'identification des principaux besoins sectoriels et de la future évolution de la crise concernée.
 4. Des recherches effectuées et publiées par Start Network en 2019 montrent que des systèmes de financement des risques de catastrophes réussis et bien coordonnés comportent huit caractéristiques : transparence, franchise, données conjointes, localisation, flexibilité, préparation, apprentissage et nivellement des risques. Le comité devra se familiariser avec ces caractéristiques, pour garder à l'esprit ce dont un système de qualité a besoin (et peut-être ce qui fait défaut à certains systèmes) lorsqu'il prendra des décisions concernant des financements. Cela sera particulièrement pertinent en 2023, lorsque les demandes de couverture du Start Ready incluront une liste récapitulative des normes minimums ou des auto-évaluations de la qualité que les pays devront remplir lorsqu'ils soumettront leurs demandes de couverture.

Des informations supplémentaires sur les principales décisions et sur les principes directeurs qui doivent être suivis pour guider ces décisions sont fournies dans l'[annexe des termes de référence du comité](#). Il s'agit de scénarios théoriques élaborés par le groupe de conception de la gouvernance. Le programme du Start Ready pourra évoluer avec le temps, et les scénarios rencontrés par le comité pourront eux aussi changer. Ce document peut cependant servir de référence supplémentaire pour la première année de fonctionnement du comité.

Principes du Start Fund (mentionnés ci-dessus)

The following principles guide the stewardship and operation of the Start Fund.

01 IMPARTIALITY



Decisions on the allocation of funds are based on need alone.

A **Independent** – Those involved in Start Fund decision-making and governance must act independently, setting aside any particular interests of the agencies they represent. Their sole responsibility is the effective deployment of the Start Fund.

02 PERFORMANCE EXCELLENCE



- A **Continually improving** – Start Fund structures and processes facilitate closed feedback loops to encourage continual improvement.
- B **Constantly seeking to simplify** – Wherever possible, the Start Fund looks to simplify complex processes that can be both expensive and demotivating.
- C **Risk-taking** – The stewardship of the Start Fund is risk-taking rather than risk averse, following a no-regrets approach in decision-making.
- D **Flexibility and agility** – Start Fund structures and processes promote flexibility and agility.
- E **Space for imagination and innovation** – The Start Fund's approach is to be courageous and forward-looking, providing space for imagination and innovation.
- F **Judgement** – The Start Fund preserves the space for operational practitioners to make contextually-relevant decisions about how funds are used.

03 SUBSIDIARITY



The selection of projects works best at local level. Where this is not possible regional decision-making is the next best option. If a regional option is not available, a central approach will be taken. The Fund is as local as possible and as international as necessary.

- A **Trust** – The stewardship of the Fund and each alert and activation builds and maintains trust between members.
- B **Accountability** – The Start Fund will be a well-governed, accountable steward of taxpayer resources: it puts into place the structures and incentives to deliver impact efficiently and effectively.
- C **Transparency** – The Start Fund demonstrates full real-time transparency in its governance, management and reporting.
- D **Beneficiary influence** – The Start Fund seeks to incentivise two-way communication with cross-affected communities. It rewards organisations that enable affected communities to help shape how aid is delivered.
- E **Structure** – There is a clear accountability structure that ensures the members influence the evolution of the Fund.

04 COLLECTIVE STEWARDSHIP



The performance of the Start Fund is a joint responsibility of all stakeholders – members and donors.

- A **Representative** – The governance of the Fund broadly reflects the membership of the Network, matching the balance between different types of organisations.
 - B **International** – As the Network grows it will need to become more inclusive across a larger, and eventually more decentralised, group of agencies.
 - C **Additionally** – Start Network decisions are informed by a recognition of the value that is added by working together as a network rather than alone individual agencies.
- All Start Network members have access to the Start Fund, enabling them to respond to small to medium-scale crises around the world. Ensuring effective, collective decision-making demands and investment of time from each member, occasionally over weekends or during holiday periods. It is therefore important that members inform Start Fund of any changes in staff contact details.