

# TERMES DE RÉFÉRENCE

Croix-Rouge française - PIROI

Retour d'expérience sur la gestion de crise  
Covid-19 des entités de la Croix-Rouge  
française à La Réunion et à Mayotte

Août 2020

PIROI . ZAC de la Mare . 1 rue de la Croix-Rouge, 97438 Sainte-Marie . La Réunion. tél. : +262 (0)262 53 08 92 . mail : [piroi@croix-rouge.fr](mailto:piroi@croix-rouge.fr)

## I. CONTEXTE

### La PIROI dans l'océan Indien

La PIROI est un outil de la Croix-Rouge française (CRf) rattaché à la Direction des relations et des opérations internationales (DROI) qui mène, depuis 2000, un programme régional de gestion des risques de catastrophes (GRC) dans la zone Sud-Ouest de l'océan Indien.

La PIROI est composée de différents membres du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge :

- Le Croissant-Rouge comorien,
- La Croix-Rouge française (avec des entités CRf présentes à Mayotte et à La Réunion, ainsi qu'une délégation permanente en Union des Comores mettant actuellement en œuvre un programme de santé communautaire),
- La Croix Rouge malgache,
- La Croix-Rouge de Maurice,
- La Croix-Rouge du Mozambique,
- La Croix-Rouge des Seychelles,
- La Croix-Rouge tanzanienne,
- La Fédération internationale de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)
- Le Comité international de la Croix-Rouge (CICR).

Basée à La Réunion, la PIROI permet de concentrer les compétences et les moyens au plus près des zones vulnérables et ainsi d'augmenter la réactivité et la flexibilité face aux catastrophes.

La plateforme mène des actions de renforcement de ses Sociétés nationales membres, de préparation et de réponse aux crises, ainsi que de réduction des risques de catastrophes par la sensibilisation des populations. La force régionale d'intervention de la PIROI repose sur un réseau et une couverture territoriale dense : plus de 800 comités locaux et plus de 35000 volontaires actifs au sein des 7 Sociétés nationales membres du programme.

### La Croix-Rouge française à Mayotte et à La Réunion

La Croix-Rouge française est présente dans les 2 îles françaises de La Réunion et de Mayotte à travers plusieurs entités :

- 2 **délégations territoriales** (DT), dirigées par un Président, mettent en œuvre un ensemble d'activités gérées par des bénévoles dans les domaines de l'urgence et du secourisme, de l'action sociale et de la formation (Dispositifs de premiers secours, maraudes sociales, formation aux premiers secours, ...).

La Délégation de Mayotte compte une cinquantaine de bénévoles actifs tandis que celle de La Réunion en comporte une centaine.

- 2 **directions territoriales** (DirTer), dirigées par un Directeur, mettent en œuvre des activités via de l'emploi salarié.  
La DirTer de La Réunion, qui dispose notamment d'un EHPAD, d'une MECS, d'une crèche, d'un service de tutelle et curatelle, d'un service de soins infirmiers à domicile (SSIAD), ..., compte plus de 200 employés tandis que celle de Mayotte en compte une quinzaine mettant également en œuvre des activités d'accès aux soins, de SIAD, d'aide vestimentaire et alimentaires, ... en visant en particulier des publics vulnérables.
- **La PIROI** mène des activités de réduction des risques de catastrophe vers le grand public et les jeunes (programme *Paré pas Paré* et projet d'éducation aux risques d'inondation à La Réunion, ...). Des activités de préparation sont également menées avec les différentes entités CRf de La Réunion et de Mayotte (plan d'urgence en cas de cyclone). La PIROI, basée à La Réunion, dispose également d'une délégation à Mayotte depuis 2019.

## Cadre de gestion de crise à Mayotte et à La Réunion

La Croix-Rouge française (et ses différentes composante) fait partie du Mouvement international des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge regroupant, outre les 191 sociétés nationales, la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et le Comité International de la Croix-Rouge (CICR). A ce titre, elle est reconnue comme auxiliaire des pouvoirs publiques, mais œuvre pour autant suivant 7 principes dont celui d'indépendance. La Croix-Rouge française est reconnue comme association d'utilité publique et dispose d'agrément nationaux de sécurité civile lui permettant de participer aux opérations de secours, aux missions de soutien aux populations sinistrées, à l'encadrement des bénévoles lors des actions de soutiens aux populations sinistrées et aux dispositifs prévisionnels de secours.

Sur les 2 territoires français de la zone de La Réunion et de Mayotte, la PIROI occupe une position particulière dans le dispositif de réponse aux urgences de la Croix-Rouge française.

Dans ce cas en effet, un cluster dit Gestion des Catastrophes et des Crises (cluster GCC-OI), est activé et la direction des opérations est assurée par la PIROI qui rend compte, au niveau du siège, à la Direction des Urgences et des Opérations de Secours (DUOS), laquelle collabore étroitement avec la Direction Nationale des Outremer (DIROM) et la Direction des Actions Bénévoles et de l'Engagement (DABE).

## // MISE EN ŒUVRE DE L'ETUDE

La mise en œuvre de la réponse à l'épidémie de Covid-19 étant sans précédent pour la Croix-Rouge française dans la zone sud-ouest de l'océan Indien, il est important pour elle de pouvoir

prendre le temps d'analyser la réponse mise en place et de capitaliser sur les leçons apprises ainsi que les bonnes pratiques / pratiques à améliorer qui ont été déployées en situation d'urgence pour y faire face.

Dans cette perspective, le travail de retour d'expérience qui est attendu ici devra permettre d'orienter les procédures et les activités de la Croix-Rouge française en cas de nouvelle crise sanitaire.

## Objectif principal

L'objectif principal de la mission sera d'élaborer un **rapport d'événement** de la gestion de crise Covid-19 par la CRf à La Réunion et à Mayotte via l'animation d'une démarche de retour d'expérience avec l'ensemble des acteurs CRf des 2 territoires afin de repérer, à partir de l'analyse factuelle des événements, les bonnes pratiques et d'engager une réflexion sur les points d'amélioration identifiés. Cette démarche aboutira à la formulation de recommandations et d'un plan d'action permettant de planifier leur mise en œuvre afin d'améliorer la réponse en cas de future crise sanitaire.

In fine, la mission devra permettre aux différents acteurs d'acquérir une meilleure compréhension de l'événement, des choix stratégiques réalisés et de leurs conséquences sur des orientations futures.

L'étude concernera la période de gestion de crise comprise entre le **15 janvier et le 30 juin 2020**, sachant que, dans le cadre de la crise Covid-19, le cluster GCC-OI a été activé le vendredi 13 mars 2020, ce qui a initié une série de réunions de crise réunissant les différentes entités de la CRf présentes sur les 2 territoires. Ces réunions ont ajouté une composante zonale aux cellules de crise mises en place sur chaque territoire. Finalement, le cluster GCC-OI a été désactivé le 18 juin 2020.

## Couverture géographique

Le processus de retour d'expérience concernera les départements français de Mayotte et de La Réunion. Il sera possible de solliciter des acteurs du siège parisien (audio et/ou visio conférence).

## Résultats attendus

A l'issue de la consultance, un rapport complet sera rendu comprenant, à minima :

- **Résultat 1** : Le résumé chronologique des événements et des principales actions et activités mises en place  
Le prestataire réalisera un travail de recherche et de synthèse des informations permettant de résumer les étapes clés de la gestion de crise
- **Résultat 2** : Une analyse des interactions et de la réponse des acteurs est menée, mettant en évidence les bonnes pratiques et les points d'amélioration
- **Résultat 3** : Des préconisations et un plan d'action pour leur mise en œuvre sont élaborés, permettant de préparer une prochaine crise sanitaire.

## Méthodologie

Le processus sera mis en œuvre en faisant appel à divers outils et approches :

- Recherche documentaire et synthèse relatives aux principaux faits et activités mises en œuvre pendant la crise ;
- Consolidation de la liste des acteurs à consulter ;
- Elaboration et consolidation de grilles d'analyse ;
- Mise en œuvre de questionnaires d'entretiens en présentiel et/ou en ligne
- Mise en œuvre d'une série d'ateliers avec les différentes entités CRf.  
L'organisation des ateliers devra faciliter l'identification des bonnes pratiques, des points d'amélioration et de recommandations.

L'étude se focalisera en particulier sur les thématiques suivantes :

- L'organisation et la préparation de crise (coordination au sein des entités et entre les entités, en incluant le siège, , responsabilités, ...)
- La gestion des ressources logistiques et financières
- La gestion des ressources humaines (salariés et bénévoles) et des activités
- La communication interne et externe
- La qualité des interventions (évaluation des besoins, adéquation des actions et des besoins, ...).

L'atteinte de résultats interviendra via un certain nombre d'activités.

### **Résultat 1 – Une chronologie synthétique des principales étapes et activités est établie**

Le prestataire réalisera un travail de recherche et de synthèse des informations permettant de résumer les étapes clés de la gestion de crise. Il prendra également en compte les résultats du questionnaire en ligne de débriefing mis en œuvre préalablement à la consultance. De plus, il prendra en compte les évolutions de l'organigramme de crise.

### **Résultat 2 – Une analyse des interactions et de la réponse des acteurs est menée, mettant en évidence les bonnes pratiques et les points d'amélioration**

La CRf souhaite faire appel à un intervenant extérieur afin de réaliser ce travail de retour d'expérience pour permettre une parole libre et un regard objectif sur le déroulé des événements. Afin d'éviter que la parole ne soit (auto)censurée et les informations collectées incomplètes, mettant ainsi en jeu la pertinence des conclusions issues de la démarche, tout au long de l'étude, le consultant veillera à la bonne compréhension du processus de Retex par les acteurs rencontrés. Il devra s'assurer que les participants, peu habitués à ce type d'exercice, comprennent bien que le retex n'est pas une évaluation, un audit, une recherche de responsabilité au sens de faute, ou une démarche à charge mais, au contraire, un processus permettant de revenir sur les événements marquants et de capitaliser sur l'expérience acquise en analysant, dans une démarche collective, le déroulement des faits pour en tirer tous les enseignements : ce qui a fonctionné et qu'il faut pérenniser, ce qu'il faut corriger, améliorer, voire inventer.

Différentes activités devront être réalisées, notamment :

- **A1 : Des ateliers de retour d'expérience sont menés avec les acteurs CRf de chacun des territoires.**  
Ces ateliers seront animés par le prestataire.
  - A Mayotte :
    - Un atelier avec les personnels de la DirTer de Mayotte

- Un atelier avec les bénévoles de la DT de Mayotte
- Un atelier regroupant la DT MAY, la DirTer MAY et la PIROI (délégation de Mayotte).
- A La Réunion
  - Un atelier avec les personnels de la DirTer de La Réunion
  - Un atelier avec les bénévoles de la DT de La Réunion
  - Un atelier avec les personnels de la PIROI (Réunion et délégation de Mayotte)
  - Un atelier regroupant des personnes des DT et DirTer de chaque territoire et la PIROI (Réunion et Mayotte).

Tous les ateliers feront l'objet d'un compte rendu, validé par les participants.

Préalablement aux ateliers, des questionnaires pourront être soumis aux participants ou acteurs pour faciliter la démarche.

*Les ateliers et interventions nécessitant la présence de bénévoles auront lieu les samedis ou, à défaut, en fin de journée.*

- **A2 : Des entretiens individuels sont menés avec les acteurs de la réponse à la crise.**  
 Les entretiens concerneront une trentaine de personnes.  
 En complément, ou à défaut, des questionnaires seront élaborés, leur seront transmis et seront analysés.  
 Les acteurs seront principalement des salariés et bénévoles de la CRf à La Réunion et à Mayotte mais le consultant pourra également consulter des partenaires internes (siège) et externes (Préfecture, ARS, pompiers, Société de gestion de l'aéroport, autres associations, ...) ainsi que des bénéficiaires (par exemple, voyageurs ayant reçu un accompagnement, récipiendaires de colis alimentaires, personnes prise en charge en centre d'hébergement spécialisé, ...).  
 Tous les entretiens feront l'objet d'un compte rendu, validé par les personnes interrogées. Leurs réponses pourront être anonymisées si elles le souhaitent.

Le consultant, en lien avec les responsables des différentes entités de la CRf sur le terrain et le département logistique de la PIROI, sera en charge d'organiser les ateliers (invitations, emplacement, collations, ...) qui se dérouleront préférentiellement dans des locaux de la Croix-Rouge. Le consultant sera également en charge d'organiser les rencontres nécessaires à la réalisation de l'étude. Les frais inhérents à la mise en œuvre de ces activités doivent être inclus dans la proposition financière.

### **Résultat 3 – Un rapport de situation, comprenant des préconisations et un plan d'action pour leur mise en œuvre est élaboré**

La validation du plan d'action ne relèvera pas de la responsabilité du consultant mais le rapport devra identifier les préconisations par groupes thématiques, proposer un calendrier de mise en œuvre réaliste, identifier les départements responsables de la mise en œuvre ainsi que ceux à associer et inclure des éléments relatifs à l'estimation du coût financier relatif à la mise en place des actions proposées. Le plan d'action prévoira également des modalités de diffusion du rapport.

Le consultant est libre de présenter des éléments complémentaires s'il les considère adaptés à l'atteinte des résultats attendus.

## Livrables attendus (à minima)

- Après sélection, une présentation (éventuellement par visio-conférence) de la proposition retenue, des outils qui seront utilisés et du chronogramme envisagé ;
- La tenue d'une réunion de lancement à la PIROI (éventuellement par visio-conférence)
- La mise en œuvre de **3 ateliers de retour d'expérience à Mayotte** (DT, DirTer et atelier commun DT – DirTer – délégation PIROI de Mayotte)
- La mise en œuvre de **4 ateliers de retour d'expérience à La Réunion** (DT, DirTer, PIROI et **un atelier commun** à l'ensemble des acteurs des 2 territoires, avec les participants de Mayotte en visio-conférence) ;
- La tenue d'une réunion finale à la PIROI présentant l'ensemble des conclusions et recommandations de l'étude ;
- Un rapport final d'étude (incluant le résumé chronologique des événements et activités, l'analyse des activités menées, les préconisations et le plan d'actions ainsi que, en annexe, le résumé des ateliers et entretiens et les données recueillies et analysés) ;
- Un rapport synthétique de l'étude et du plan d'action ;
- Une présentation (PPT) de restitution de l'étude ;
- Eventuellement, la tenue d'une réunion finale de restitution à Mayotte ouverte à l'ensemble des partenaires du projet.
- Un rapport, distinct, sur le processus de retour d'expérience mis en œuvre (calendrier suivi, difficultés rencontrées, outils utilisés, adaptations réalisées, questionnaires et données bruts, ...)

## Durée et période/Calendrier prévisionnel

Une période de 2 mois est envisagée pour la réalisation de cette étude.

Les livrables finaux doivent être rendus au plus tard dans un délai de 2 semaines suivant la fin de l'étude.

Le calendrier prévisionnel suivant est envisagé :

Jusqu'au 11/09 : Réception des offres

Mi-septembre 2020 : sélection des offres

Semaine du 28/09 : début de la prestation

- 28/09 au 24/10 : Mission à La Réunion
  - Lancement
  - Etude chronologique
  - Ateliers et rencontres Réunion
- 26/10 au 14/11 : Mission à Mayotte
  - Ateliers et rencontres Mayotte
- 16/11 au 27/11
  - Consolidation
  - Recommandations
  - Plan d'action
- 30/11 atelier de présentation finale (RUN) (et éventuellement à Mayotte, le 4 ou 5/12).
- 14/12 : date finale pour le rendu de l'ensemble des documents

*Les candidats sont invités à tenir compte du contexte incertain provoqué par l'épidémie de coronavirus, concernant tant la gestion des déplacements aériens (des périodes de quatorzaine ou septaine pouvant notamment être imposées par les autorités) que la disponibilité des acteurs impliqués.*

### **Liens fonctionnels**

L'expert aura pour point focal le responsable de la préparation et réponse aux catastrophes de la PIROI.

### **Documents mis à disposition**

Les comptes rendus des cellules de crise seront mis à disposition ainsi qu'une liste (non exhaustive) de personnes pouvant être contactées dans le cadre de la réalisation de cette étude.

Le consultant pourra requérir d'autres documents (emails, courriers, conventions, ...) pendant la période de mise en œuvre du processus.

## **III. COMPETENCES REQUISES**

- Animation de processus de retour d'expérience
- Animation d'ateliers et d'interviews
- Elaboration de questionnaires en ligne et outils d'analyse
- Connaissances relatives à la gestion des crises sur le territoire français
- Expérience du fonctionnement des associations
- Connaissance du Mouvement Croix-Rouge/Croissant Rouge, plus particulièrement de la Croix-Rouge française, est un plus
- Connaissance des contextes réunionnais et mahorais est un plus

## **IV. COMPOSITION DE L'OFFRE TECHNIQUE ET FINANCIERE**

- Proposition incluant la méthodologie proposée, le chronogramme détaillé, le devis ;
- CV. En cas de candidature d'une équipe, CV du chef de projet et de chacune des personnes identifiées pour l'étude ;
- Références détaillées des expériences en lien avec cette mission.