



## **Cadre pour la mise en place d'une stratégie du Cluster Protection**

### **I. Résumé**

La protection des civils en période de conflit armé et de catastrophe naturelle est une entreprise complexe et audacieuse qui exige une réponse multidimensionnelle pour traiter les diverses sources de vulnérabilité affectant les populations. Dans ce contexte, les professionnels de l'humanitaire et les organes de coordination doivent adopter des approches multidimensionnelles et complexes afin d'aborder les aspects juridiques, politiques et sociaux des crises, en plus de gérer des opérations dans des environnements souvent isolés et dangereux. Chacun de ces domaines peut faire l'objet de diverses interprétations et ordres du jour de la part des belligérants, des pays d'accueil, des donateurs, des organismes internationaux et des organisations non gouvernementales, accroissant ainsi l'importance de la réflexion stratégique, du dialogue et des compétences en matière de négociation des professionnels de l'humanitaire. L'objectif de ce cadre est d'offrir au cluster protection sur le terrain un cadre de base pour l'établissement d'une stratégie de protection. La planification stratégique est un processus qui inclut les éléments suivants :

- analyser les situations d'urgence potentielles ;
- analyser l'impact humanitaire potentiel et les conséquences sur la protection en cas de situation d'urgence ;
- établir des objectifs, des stratégies, des politiques et des procédures claires et articuler les mesures essentielles qui doivent être prises pour répondre à une situation d'urgence, et ;
- veiller à ce que les accords soient consignés et à ce que les mesures nécessaires soient prises afin d'améliorer la réponse et la préparation.
- identifier le niveau et le planning de la stratégie de sortie humanitaire et de la transition vers le relèvement et le développement.

La planification de la stratégie de protection peut être utilisée pour planifier tous les types de situations d'urgence, y compris les urgences complexes, les catastrophes naturelles et environnementales ainsi que d'autres crises importantes auxquelles la communauté humanitaire doit faire face. La planification de la protection interorganisations doit se concentrer sur les situations dans lesquelles l'ampleur et l'impact de la situation d'urgence exigent l'action concertée d'un certain nombre d'agences/organisations. La planification doit consister à prendre des mesures de réponse, de correction et de renforcement de l'environnement.

Les éléments de base d'un processus de planification de la protection interorganisations sont :

- la gestion des informations et analyse ;
- l'identification des responsabilités ;
- la planification de la réponse ;
- la mise en œuvre des mesures ;
- la planification de mesures d'urgence.

### **II. Gestion des informations et analyse**

#### **1. Analyse du contexte**

Fournir une brève description de la situation du pays dont l'aspect de la situation d'urgence affectant le pays (catastrophe naturelle, situation d'urgence complexe, etc.), la situation politique et humanitaire générale en soulignant son impact sur la protection et la situation humanitaire.

#### **2. Analyse des risques**

Fournir une courte analyse des risques analysés au cours du processus de planification.

#### **3. Identification des risques pour la protection**

L'identification des risques pour la protection doit constituer la première étape de l'élaboration d'une stratégie de protection. L'identification des risques de protection doit se faire par le biais d'une évaluation rapide de la protection, d'un profil de population/une évaluation participative, de l'enregistrement des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, du suivi de la protection, etc. En raison de l'aspect transversal de la protection dans le cadre humanitaire, il est important de s'engager au niveau inter-clusters et d'établir un mécanisme de référence sur les questions de protection dans des secteurs spécifiques (sécurité alimentaire, WASH, accès à l'éducation, etc.).



Une gestion durable des informations doit répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les menaces liées à la protection rencontrées par une population civile ?
- Quels sont les besoins de protection de la population civile ?
- Qui sont les populations et les communautés affectées ?
- Quels sont les mécanismes adoptés par la population civile pour faire face aux menaces ?
- Quelle est la réponse nationale en matière de risques liés à la protection adoptée par les autorités (nationales, régionales et locales) et par la société civile ?
- Quelles sont les lacunes dans les mesures de protection prises par les autorités et par les communautés ?

### **III. Identification d'objectifs clairs**

Sur la base de l'identification des risques pour la protection, le cluster protection et ses groupes de travail doivent établir des priorités en ce qui concerne les besoins de protection de la population. Selon le contexte (catastrophe naturelle ou situation d'urgence complexe), ces priorités doivent se traduire par des résultats réalisables qui répondent aux standards minimums pour la protection.

### **IV. Identification des responsabilités**

#### **1. Responsabilité nationale**

La protection de la population civile demeure la responsabilité première des autorités nationales. Les institutions de protection et le cadre de coordination doivent identifier les politiques mises en œuvre, le niveau d'engagement et les lacunes du gouvernement du pays d'accueil dans la mise en place des mesures de protection. Dans la mesure du possible, la planification doit faire intervenir le gouvernement, étant donné que c'est à lui qu'il incombe en premier lieu de fournir une assistance humanitaire et une protection aux personnes dans le besoin<sup>1</sup>. L'une des responsabilités du chef de file du cluster au niveau national est d'établir et/ou de maintenir des liens appropriés avec ses homologues gouvernementaux.

#### **2. Société civile**

Les militants de la société civile constituent des partenaires essentiels dans la mise en place et la conduite de l'assistance en matière de protection. Dans le cadre d'un processus de gestion des informations et d'analyse de contexte, les institutions de protection doivent déterminer le degré de respect des droits humains et des principes humanitaires, ainsi que la culture nationale et l'engagement à venir en aide aux communautés affectées.

#### **3. Réponse internationale**

##### ***a) Engagement***

Le succès de la planification stratégique dépend d'un engagement fort de la part des décideurs de haut niveau. Un leadership approprié de la part du coordinateur humanitaire, des responsables des institutions/organisations et des responsables sectoriels garantira que les organisations s'engagent dans le processus de planification et que les ressources nécessaires, tant humaines que financières, soient fournies et des mesures de suivi soient prises.<sup>2</sup>

##### ***b) Décideurs de haut niveau***

La mise en place d'un groupe de pilotage composé de décideurs de haut niveau au niveau des clusters nationaux peut contribuer à assurer un équilibre entre la participation et une gestion efficace, en particulier dans les situations impliquant un grand nombre d'acteurs. Ce groupe sera chargé de fournir une orientation stratégique globale et des lignes directrices au processus de planification ainsi que de veiller à ce que des ressources adéquates soient disponibles pour que le processus demeure actif.

<sup>1</sup> « C'est à chaque État qu'il incombe au premier chef de prendre soin des victimes de catastrophes naturelles et autres situations d'urgence se produisant sur son territoire. Le rôle premier revient donc à l'État touché dans l'initiative, l'organisation, la coordination et la mise en œuvre de l'aide humanitaire sur son territoire. » Résolution 46/182 de l'Assemblée générale

<sup>2</sup> Voir les Directives relatives à la planification de mesures d'urgence pour l'assistance humanitaire du Comité permanent interorganisations.



Le groupe de pilotage approuvera le plan et effectuera le suivi de la mise en œuvre des mesures identifiées. Le groupe de pilotage doit être composé de responsables techniques sectoriels et de responsables du cluster protection.

**c) Niveau technique**

En ce qui concerne la complexité technique de l'assistance en matière de protection, il est essentiel mettre en place des groupes de travail techniques dès la première phase d'une situation d'urgence. Cette décision doit être fondée sur une analyse du contexte, des hypothèses de planification et des besoins éventuels en matière de coordination. Ces groupes de travail, formels ou informels (protection de l'enfance, VSS, lutte antimines, Logement, terre et propriété, etc.), géreront le processus de planification pratique et veilleront à ce que les plans de réponse des institutions/organisations et des secteurs correspondent au cadre général de la planification. Cela consolidera les résultats des différents éléments du processus de planification et veillera à ce que les questions intersectorielles soient prises en compte. La pratique montre qu'un petit groupe (de 8 à 10 participants) a plus de chances d'être efficace qu'un groupe plus important. Toutefois, une représentation appropriée est essentielle et doit inclure des représentants des institutions/organisations. La mise en place de ces groupes de travail techniques permanents sur la planification est de plus en plus fréquente sur le terrain dans le cluster protection.

**d) Cartographie des capacités**

Afin de déterminer la capacité opérationnelle et les lacunes, il est essentiel d'identifier les organisations, leurs activités/capacités de réponse et leurs zones géographiques d'intervention.

*Commentaire : le plus souvent, au premier stade d'une situation d'urgence, les institutions chargées de la protection ont une présence limitée au niveau national et sur le terrain. Toutefois, d'autres secteurs de l'aide humanitaire sont en mesure d'identifier les problèmes de protection et de fournir principalement une assistance en matière d'intégration des standards de protection.*

**V. Planification de la réponse**

**1. Définition des objectifs et des stratégies de la réponse**

Établir des objectifs et des stratégies communs permet de s'assurer que tous les secteurs et institutions/organisations travaillent pour atteindre le même but global. Il est important de définir les objectifs de la réponse de protection qui constituent une déclaration de haut degré sur ce que les acteurs humanitaires chercheront à atteindre.

**Exemple d'objectif de cluster protection (2012, Soudan du Sud)**

« suivre et réduire les effets néfastes des déplacements et des situations d'urgence humanitaire sur la population civile ».

Convenir de stratégies qui articulent la manière dont l'objectif défini sera atteint en décrivant les activités générales de la réponse.

**Exemple d'activités de réponse (2012, Soudan du Sud)**

- effectuer des évaluations de la situation de la protection des populations affectées et à risque ;
- apporter des conseils et une assistance en matière de protection dans les situations d'urgence humanitaire ;
- entreprendre des interventions auprès des autorités pour prévenir la violence et promouvoir la redevabilité et les recours légaux pour les préjudices causés ;
- plaider en faveur de la prévention et de la lutte contre les causes des conflits dans les domaines de priorité où les risques sont les plus élevés ;
- promouvoir le recours à des stratégies de protection communautaire, y compris des systèmes d'alerte rapide ;

**2. Définir les dispositifs de gestion et de coordination de la réponse en matière de protection**

La mise en place de mécanismes clairs de redevabilité et de coordination est essentielle pour une réponse efficace en matière de protection. Un certain nombre de décisions clés prises au début du processus de planification détermineront les dispositifs de base de la coordination et de la gestion.



Il est important d'établir des termes de référence complets pour le cluster protection, ses groupes de travail techniques et/ou d'autres forums liés à la protection.<sup>3</sup> L'identification des limites de la coordination du cluster et de la pré-identification du transfert à un cadre gouvernemental ou de développement constitue une partie importante de l'élaboration d'une stratégie visant à préparer la future stratégie de sortie.

### 3. Élaboration des plans de réponse

Une fois que les objectifs principaux, les stratégies, les dispositifs de gestion et de coordination auront été établis, des plans de réponse spécifiques devront être élaborés. Ces plans décriront comment les organismes et les groupes techniques répondront aux besoins au sein du secteur. Lors de l'élaboration des plans de réponse, les groupes du cluster protection doivent :

#### a) *Discuter et définir des objectifs spécifiques basés sur le plan de cluster identifié :*

<b>Exemple d'objectifs spécifiques (2012, Afghanistan)<sup>4</sup></b>	
<b>Objectif du cluster protection</b>	<b>Objectif spécifique</b>
Renforcer la prévention de la violence basée sur le genre et la réponse aux victimes de VBG en tant que composante des réponses humanitaires en matière de protection et d'assistance des civils afghans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un modèle de référence pour aborder le problème de la VBG et intégration d'une réponse coordonnée pour lutter contre la VBG dans les provinces pilotes.</li> <li>• Les organisations du sous-cluster sur la violence basée sur le genre ont renforcé leurs capacités en matière de coordination et d'établissement de liens pour la lutte contre la VBG aux niveaux national et régional avec les acteurs travaillant à la prévention et à la lutte contre la VBG.</li> </ul>

#### b) *Définir des actions individuelles et collectives pour atteindre les objectifs du cluster :*

Lors de l'élaboration de ces plans d'action, le cluster protection et ses secteurs techniques doivent prendre en compte les questions suivantes :

- Les institutions/organisations spécifiques doivent-elles assumer des rôles spécialisés au sein du cluster ou concernant des questions techniques ?
- Quelles normes communes seront utilisées pour guider la réponse ?
- Quelles sont les capacités actuelles des institutions/organisations pour répondre ?
- Quels sont les lacunes entre la capacité de réponse en cours et l'ampleur de la situation d'urgence telle que décrite dans l'analyse des besoins ?
- Comment les membres du sous-cluster/cluster répondront-ils à l'évaluation des besoins ?
- Quels mécanismes de gestion des informations sont nécessaires ?
- Quels types d'outils de suivi et d'établissement de rapports le secteur/cluster va-t-il mettre au point ?

#### c) *Élaborer une stratégie d'évaluation initiale :*

Étant donné l'importance de l'évaluation permettant de définir la portée et la nature de la réponse pour la protection, la façon dont l'évaluation initiale sera entreprise est un élément important à inclure dans le processus de planification. La planification de l'évaluation initiale doit comprendre :

- L'identification des institutions/organisations qui participeront.
- Un accord sur des outils d'évaluation spécifiques.
- Une discussion sur la façon dont les informations relatives à l'évaluation sectorielle/du cluster seront collectées et diffusées à d'autres au niveau des clusters et inter-clusters.

#### d) *Consolider et examiner les résultats de la planification :*

Une fois la phase initiale de la planification de la réponse sectorielle achevée, le cluster protection doit consolider et examiner tous les résultats pour s'assurer que les plans de réponse sectorielle sont complémentaires et cohérents. Les plans de réponse regroupés doivent être analysés au regard de la planification initiale afin d'identifier toute lacune ou tout problème important qui n'a pas été pris en compte.

<sup>3</sup> Voir l'exemple du cluster protection Somalie T.O.R. : [ochaonline.un.org/OchaLinkClick.aspx?link=ocha&docId=1119261](http://ochaonline.un.org/OchaLinkClick.aspx?link=ocha&docId=1119261)

<sup>4</sup> CAP 2012 Afghanistan: [http://afg.humanitarianresponse.info/sites/default/files/CAP\\_2012\\_Afghanistan.pdf](http://afg.humanitarianresponse.info/sites/default/files/CAP_2012_Afghanistan.pdf)



### Exemple de résultats stratégiques (2012, Afghanistan)

Objectif du cluster protection	Objectifs spécifiques	Résultats
Renforcer la prévention de la violence basée sur le genre et la réponse aux victimes de VBG en tant que composante des réponses humanitaires en matière de protection et d'assistance des civils afghans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'un modèle de référence pour aborder le problème de la VBG et intégration d'une réponse coordonnée pour lutter contre la VBG dans les provinces pilotes.</li> <li>• Les organisations du sous-cluster sur la violence basée sur le genre ont renforcé leurs capacités en matière de coordination et d'établissement de liens pour la lutte contre la VBG aux niveaux national et régional avec les acteurs travaillant à la prévention et à la lutte contre la VBG.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modèle d'orientation pour l'Afghanistan identifié et établi dans les lieux sélectionnés par le sous-cluster sur la violence basée sur le genre</li> <li>• Renforcement des capacités des acteurs de la prévention et de la réponse aux VBG</li> <li>• Des liens étroits ont été établis avec les réseaux sur la VBG et le Cluster Protection Afghanistan dans les régions ;</li> <li>• Fonctionnement du GBV IMS dans les lieux pilotes identifiés par le sous-cluster sur la violence basée sur le genre</li> </ul>

#### VI. Planification de mesures d'urgence en matière de préparation et de protection<sup>5</sup>

Lorsque l'évaluation rapide des besoins constitue la première partie d'un processus de planification d'urgence, la planification des mesures d'urgence aide les acteurs humanitaires à planifier pendant qu'ils en ont le temps et comprend :

- l'analyse des situations d'urgence potentielles ;
- l'analyse de l'impact humanitaire potentiel et les conséquences des situations d'urgence ;
- établir des objectifs, des stratégies, des politiques et des procédures claires et articuler les mesures essentielles qui doivent être prises pour répondre à une situation d'urgence, et ;
- le fait de garantir que les accords soient consignés et que les mesures nécessaires soient prises afin d'améliorer la préparation.

La planification des mesures d'urgence doit répondre aux questions suivantes :

- Que pourrait-il se passer ?
- Quel en serait l'impact sur les personnes affectées ?
- Quelles mesures seraient nécessaires pour répondre aux besoins de protection ?
- Comment les institutions/organisations travailleraient-elles ensemble ?
- Quelles ressources seraient nécessaires ?
- Que peuvent faire les institutions/organisations pour mieux se préparer ?

#### VII. Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation sont essentiels pour mesurer l'impact de la réponse humanitaire et adapter celle-ci au cours de sa phase opérationnelle. Un bon système de suivi et d'évaluation commence dès la première étape de la planification stratégique. Lorsque les besoins ont été identifiés, la conception d'une stratégie devrait inclure des objectifs clairs interprétés en indicateurs de mesure explicites.

##### a) Définition du suivi et de l'évaluation

Le processus de suivi permet de contrôler les effets positifs ou négatifs que l'assistance apporte à la situation des bénéficiaires. Des évaluations régulières ou sporadiques vous permettent d'identifier les changements apportés par l'intervention et de les intégrer dans le système de gestion des informations du cluster protection. Les évaluations d'impact devraient idéalement être réalisées lorsque les impacts sont susceptibles d'être visibles et mesurables, et non terminés ou oubliés, de sorte qu'il est essentiel que l'évaluation ait lieu au moment opportun.

<sup>5</sup> Voir les Directives relatives à la planification de mesures d'urgence pour l'assistance humanitaire:

[http://www.google.co.uk/url?q=http://www.humanitarianinfo.org/iasc/downloaddoc.aspx%3FdocID%3D4454%26type%3Dpdf&sa=U&ei=SUFHUlowhMmOBq\\_6gZgH&ved=0CCUQFjAF&usg=AFQjCNFB3S4hvdwwL9dhcqmZKTBj6B5jPA](http://www.google.co.uk/url?q=http://www.humanitarianinfo.org/iasc/downloaddoc.aspx%3FdocID%3D4454%26type%3Dpdf&sa=U&ei=SUFHUlowhMmOBq_6gZgH&ved=0CCUQFjAF&usg=AFQjCNFB3S4hvdwwL9dhcqmZKTBj6B5jPA)

[http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/multimedia/publications/publications/manuals-tools/t101_en.htm)



**Suivi** : il s'agit d'un processus continu de collecte et d'analyse d'informations afin d'apprécier la manière dont un projet est mené.

**Évaluation** : il s'agit d'une activité périodique pour apprécier et mesurer la pertinence, la réalisation, l'efficacité et la durabilité d'une intervention et de ses impacts. Elle peut générer une réorientation ou un nouveau cycle d'intervention.

***b) Enjeux, contraintes et solutions pour mesurer les activités de protection***

Il est évident que la mesure de l'impact de la protection est un exercice difficile. Toutefois, certaines contraintes pourraient être surestimées, du moins en partie.

1. En matière de protection, nous gérons des processus plus que des produits, des non-événements. (à titre d'exemple : cohésion sociale, réduction de la discrimination). L'étude de l'impact est de facto un exercice spéculatif. L'évaluation participative, l'entretien, le groupe de discussion pourraient faciliter une meilleure compréhension des aspects immatériels, du comportement, de la perception et des émotions.
2. L'augmentation de la valeur d'un indicateur peut être le signe d'un changement positif (par exemple : réduction des cas de violence sexuelle et sexiste/séviés).
3. La collecte et la gestion des informations nécessitent du temps, du temps qui est souvent en contradiction avec l'urgence d'agir. Le processus de collecte des informations devrait être permanent. Il est possible d'initier des activités de protection avec des informations fragmentées ou incomplètes. Cependant, la collecte d'informations devrait être permanente pendant la mise en œuvre afin de réorienter le projet si nécessaire.
4. Chaque fois qu'un changement radical s'est produit dans la situation, une base de données quantitative présente une utilité partielle. Il est important de mettre régulièrement à jour la base de référence pour assurer le suivi des modifications et effectuer une analyse qualitative pour documenter ces dernières.
5. La mobilité (mouvements de population, militaires, autorité) génère des difficultés pour mesurer les changements. Une bonne coordination de cluster et le partage d'informations avec les acteurs sur le terrain peuvent améliorer les activités de suivi.