



MÉTHODOLOGIES DE CALCUL DES COÛTS UNITAIRES POUR LES PLANS DE RÉPONSE HUMANITAIRE ET LES CLUSTERS DE PROTECTION



Ce document vise à stimuler la réflexion et à amorcer une discussion sur les méthodologies de calcul des coûts unitaires pour les plans de réponse humanitaire (PRH) du cluster protection. À ce stade, le présent document s'adresse à l'équipe de coordination du Global Protection Cluster et aux équipes de coordination du cluster protection au niveau national.

Les contributions et les commentaires sont expressément sollicités afin d'améliorer la compréhension technique du calcul des coûts unitaires des plans de réponse humanitaire pour la protection, ainsi que les implications pour la coordination et les mesures de protection dans les crises humanitaires.

Le contenu et les propositions figurant dans ce document sont basés sur un examen documentaire des ouvrages existants, sur les (bonnes) pratiques recueillies lors d'entretiens avec les équipes de coordination du cluster protection et le personnel, ainsi que sur l'expérience pratique en la matière de l'auteur.

TABLE DES MATIÈRES

Méthodologie de calcul des coûts unitaires pour les plans de réponse humanitaire et les clusters protection	1
0. Introduction	4
Note sur les PRH et le calcul des coûts unitaires	5
Note sur les activités de protection et de protection spécialisée ainsi que sur le calcul des coûts unitaires	5
1. Processus de coordination lié à l'élaboration du PRH	6
Note sur les catégories d'activités principales.....	10
2. Avantages et risques liés aux calculs des coûts unitaires pour la protection.....	11
2.1 Avantages et risques liés aux calculs des coûts unitaires pour la protection dans la réponse humanitaire.....	11
2.2 Avantages et risques liés aux calculs des coûts unitaires dans le cadre de la coordination du cluster protection et des plans de réponse humanitaire	15
3. Méthodes d'établissement des coûts unitaires	19
3.1 Méthodologie de calcul des coûts n° 1 : adoption des chiffres de planification des Agences chefs de file de cluster (et autres partenaires de cluster)	20
3.2 Méthodologie de calcul des coûts n° 2 : répartition des coûts approximatifs entre les résultats par projet.....	21
3.3 Méthodologie de calcul des coûts n° 3 : processus consultatif et délibératif par générateurs de coûts	23
4. Recommandations.....	30

INTRODUCTION

L'architecture de la coordination humanitaire au niveau des pays vise à garantir que les réponses humanitaires dans des contextes de catastrophes naturelles et anthropiques extrêmement complexes soient aussi efficaces et efficaces que possible. L'un des éléments clés pour atteindre cet objectif est le processus de planification de la réponse stratégique dans le cadre du Cycle du programme humanitaire (CPH) animé par le BCAH, dont le PRH constitue un élément essentiel. Au cours des dernières années, les responsables de l'IASC ont engagé une discussion sur l'amélioration du CPH, en particulier le PRH.¹

Une partie de ce processus d'amélioration du CPH se concentre sur la façon dont les coûts des PRH sont calculés afin d'en accroître la transparence, la crédibilité et l'exactitude – pour en définitive mieux satisfaire les besoins des populations affectées. Dans le cadre d'un processus de consultation, le BCAH a élaboré une fiche d'orientation/de conseils « vivante »² présentant les méthodologies proposées pour le calcul des coûts des PRH. La fiche d'orientation/de conseils a permis de faire avancer la discussion en proposant trois méthodologies à examiner.

L'une des méthodologies proposées est celle du calcul des coûts unitaires, qui est déjà utilisée actuellement dans un nombre limité de crises.³ Il n'est pas prévu à ce stade que la méthode de calcul des coûts unitaires soit la méthode proscrite pour tous les PRH dans le monde. Toutefois, l'adoption de la méthodologie et les discussions continues sur le sujet au niveau des pays ont abouti à des demandes d'orientations pour les clusters protection auprès du GPC.

Ce document vise à stimuler la réflexion et à amorcer une discussion sur les méthodologies de calcul des coûts unitaires pour les PRH des clusters protection. Il vise également à apporter une aide pratique aux clusters protection au niveau national de deux manières. Premièrement, le document offre une vue d'ensemble des avantages et des inconvénients de la méthodologie pour le secteur de la protection et les PRH du cluster protection, visant à aider les clusters protection à décider au niveau des équipes humanitaires nationales et des groupes de coordination inter-clusters s'il convient de plaider pour et/ou d'adopter cette approche. Deuxièmement, le document – qui s'appuie sur un examen de la documentation existante et sur des entretiens avec des informateurs clés – examine les différentes approches pour déterminer les coûts unitaires et offre des conseils sur les aspects pratiques de l'application de la méthodologie.

La *section 1* donne un bref aperçu du processus d'élaboration de l'ABH/du PRH afin de fournir un cadre pour les sections suivantes.

La *section 2* énumère les avantages de la méthodologie de calcul des coûts unitaires et les exigences pour que le cluster protection puisse adopter et mettre en œuvre avec succès cette approche. Cette section énumère également les risques associés à l'adoption de l'approche et fournit des mesures d'atténuation potentielles.

La *section 3* examine les trois approches identifiées pour établir les coûts unitaires des activités de protection et vise à fournir des orientations pratiques.

La *section 4* propose une liste de recommandations pour améliorer le travail des clusters protection en ce qui concerne le calcul des coûts unitaires et les processus associés.

¹ Cinq axes de travail ont été établis par les responsables de l'IASC dans le but d'améliorer le processus pour le cycle de 2020. Ils sont les suivants : objectif du PRH – outil de planification stratégique et de collecte de fonds ; renforcement de l'analyse des besoins intersectoriels et des interventions sur le terrain ; les HRP doivent s'articuler autour des objectifs spécifiques humanitaires souhaités ; établissement d'un cadre collectif de suivi et de redevabilité ; capacité à appliquer le CPH. Pour obtenir de plus amples informations, consultez la note d'information du GPC sur le processus d'amélioration du CPH via : <http://www.globalprotectioncluster.org/assets/files/improvement-of-the-humanitarian-program-cycle-hpc-briefing-note.pdf>

² BCAH, fiche d'orientation/de conseils HRP Costing Methodology Options (2018). Via : https://www.humanitarianresponse.info/sites/www.humanitarianresponse.info/files/documents/files/hrp_costing_methodology_options.pdf. Ce document sera actualisé lorsque de nouvelles bonnes pratiques seront disponibles.

³ Les PRH de 2017 dans lesquels le calcul des coûts unitaires a été utilisé correspondent aux pays suivants : Afghanistan, Burundi, République centrafricaine, RDC, Éthiopie, et Yémen.

Note sur les PRH et le calcul des coûts unitaires

Le PRH poursuit trois objectifs. Tout d'abord, et principalement, sur la base d'une analyse des besoins dans l'Aperçu des besoins humanitaires (ABH), les PRH ont pour but de définir la stratégie et la démarche opérationnelle de la communauté humanitaire au sens large en situation de crise. Les PRH ont pour objet à la fois d'orienter et d'aligner la réponse humanitaire (continue), y compris en influençant la planification interinstitutions et organisationnelle, afin d'obtenir des résultats collectifs et de protection envers les populations affectées.⁴

Dans un second temps, les PRH établissent des résultats chiffrés et ciblés de la réponse et des besoins financiers connexes pour mettre en œuvre les interventions jugées nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. En fournissant un budget alloué aux interventions planifiées, le PRH fait également office d'outil de mobilisation des ressources.

Enfin, les PRH et les cadres de suivi des résultats (RMF) qui les accompagnent visent à rendre le travail des décideurs, à l'intérieur comme à l'extérieur du pays, plus simple et plus efficace, tout en améliorant la transparence et la redevabilité, et par conséquent à servir d'outil stratégique de gestion dans une réponse humanitaire plus large. Tout au long de l'année, les PRH influencent un certain nombre de processus liés à la coordination et à la prise de décisions stratégiques tels que l'identification des lacunes en matière de réponse et des chevauchements (au niveau stratégique), la répartition des ressources via les Fonds de financement commun pour les pays (CBPF), la conception des appels éclair, etc.

Le calcul des coûts unitaires a pour but de contribuer davantage à la réalisation de ces trois objectifs. En comparaison avec l'approche traditionnelle de calcul des coûts des PRH (basée sur une somme des budgets des projets approuvés par les clusters respectifs), l'approche de calcul des coûts unitaires se révèle un meilleur instrument pour aider les décideurs dans une réponse humanitaire. Le calcul des coûts unitaires repose sur l'identification d'un coût unitaire reflétant un service fourni ou une autre activité à un certain coût. Le budget global du PRH serait alors établi en multipliant le nombre d'unités qu'il est prévu de fournir avec le coût par unité et ce, pour l'ensemble de la réponse.

Cela permet de faire en sorte que le PRH soit davantage axé sur les besoins et soit plus systématique dans son processus de planification, en plus d'améliorer la transparence, la flexibilité, l'exactitude et – en définitive – la crédibilité du PRH.

Note sur les activités de protection et de protection spécialisée ainsi que sur le calcul des coûts unitaires

La Politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire établit une distinction entre l'objectif de la communauté humanitaire d'œuvrer à la protection des personnes affectées, celui d'intégrer la protection dans les actions humanitaires et le fait de mener des activités spécialisées en faveur de la protection.

⁴ Une certaine divergence existe entre diriger une réponse et aligner les activités existantes des organisations humanitaires. Diriger implique une approche « autoritaire » où le leadership stratégique – l'EHP, le GCIC ou, dans ce cas, les clusters – détermine les priorités et la conception des organisations, ciblant leurs interventions en conséquence. En revanche, aligner une réponse prend en compte les activités continues et a pour but de trouver des moyens de s'assurer que ces « éléments constitutifs » soient intégrés dans un plan de réponse qui satisfasse les besoins identifiés de la manière la plus complémentaire possible. Cette tension perdurera en raison du respect de la diversité au sein du système humanitaire ainsi que de la manière dont les donateurs décident d'allouer les fonds. Ce document reconnaît cette divergence, mais propose un processus pour élaborer un PRH basé sur une analyse détaillée des risques de protection collective visant à garantir une réponse adaptée au contexte et guidée par l'intention d'atteindre collectivement des objectifs de protection en faveur des personnes affectées (voir section 1). Pour de plus amples informations à ce sujet, voir : Paul Knox Clarke et Leah Campbell pour le compte d'ALNAP, *Exploring Coordination in Humanitarian Clusters* (2015), p. 16 à 35.

Parmi ces trois domaines d'action distincts, ce document s'intéresse principalement à ces activités de protection spécialisées car elles constituent l'objet principal des budgets des clusters protection dans les PRH et donc des calculs des coûts unitaires.

Une indexation de 18 PRH du cluster protection pour 2018 a montré que la plupart des plans de réponse du cluster protection sont fortement axés sur des activités de protection spécialisées. Sur 63 objectifs/résultats spécifiques à un cluster, 43 objectifs sont fortement axés sur la prestation de services spécialisés. A contrario, 25 objectifs/résultats sont axés sur le suivi, le plaidoyer, l'élaboration de politiques et le renforcement des capacités (certains objectifs contiennent à la fois le premier et le second). En outre, sur les 283 indicateurs utilisés, 127 portent spécifiquement sur la prestation de services et/ou l'assistance matérielle et 70 sont centrés sur les activités de sensibilisation et de formation (70 % de tous les indicateurs).⁵

Pour le secteur de la protection et les clusters protection, l'adoption d'une méthodologie de calcul des coûts unitaires offre un certain nombre d'opportunités qui sont liées aux objectifs de la méthodologie. Le GPC 2013 a commandé une étude indépendante sur le financement de la protection dans les situations d'urgence complexes et a recommandé, entre autres choses, d'améliorer le financement pour que le secteur parvienne à progresser – au niveau des projets/activités de protection spécialisées – avec un processus consistant à adopter « un cadre conceptuel pour la protection plus simple et plus clair » ainsi que dans « les efforts qui pourraient être déployés d'améliorer la planification, la gestion et les rapports sur les résultats de la protection ». ⁶ En résumé, le calcul des coûts unitaires pourrait contribuer à professionnaliser davantage les processus de planification et à coordonner les activités de protection, en particulier les activités de protection spécialisées.

1. PROCESSUS DE COORDINATION LIÉ À L'ÉLABORATION DU PRH

Afin de positionner la réflexion sur les méthodologies de calcul des coûts unitaires des PRH des clusters protection, cette section donne une vue d'ensemble de l'approche de l'élaboration de PRH proposée et suit les directives qui figurent dans la Politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire et autres documents/rapports pertinents.⁷

Lorsque les clusters protection élaborent un PRH structuré et spécifique au contexte, un certain nombre d'ateliers doivent être organisés. Ces ateliers s'inscrivent dans le cadre plus large du CPH et sont pertinents à la fois lorsqu'une méthodologie de calcul des coûts unitaires ou lorsqu'une autre méthode est utilisée. Afin de garantir l'appropriation et un processus de planification global, une participation à l'échelle du cluster est nécessaire.

Les principales mesures de coordination pour l'élaboration d'un PRH du cluster protection sont les suivantes :

1. *Ateliers d'analyse des besoins* : les partenaires des clusters, aux niveaux infranational et national, analysent collectivement les risques et les besoins pour la protection, les situations de vulnérabilité, ainsi que les capacités d'adaptation des populations affectées, sur la base des données disponibles, des connaissances contextuelles et de la compréhension des praticiens, et si possible de leur engagement avec les populations affectées.
2. *Atelier d'élaboration de la réponse* : les partenaires du cluster s'accordent sur des réponses adaptées aux risques et besoins pour la protection identifiés, en tenant compte des capacités d'adaptation et des voix des communautés affectées.

⁵ Les 18 PRH analysés sont tirés des crises des pays suivants : Afghanistan, Burundi, Cameroun, République centrafricaine, RDC, Éthiopie, Iraq, Libye, Mali, Niger, Nigéria, Territoires palestiniens occupés, Somalie, Soudan du Sud, Soudan, Syrie, Ukraine, et Yémen. Les Territoires palestiniens occupés ne sont pas inclus dans l'analyse des indicateurs car aucun cadre de suivi des résultats du PRH n'était disponible.

⁶ Murray et Landry au nom du GPC, Placer la protection au centre de l'action humanitaire : Etude sur le financement de la protection dans les situations d'urgence humanitaire complexes (2013), p. 8.

⁷ Voir la section 3 de la Politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire (2016), p. 5 à 9. Bien que les directives de la politique décrivent un processus au niveau de l'Équipe humanitaire de pays, les étapes et les principes sont tout autant pertinents pour l'élaboration d'un PRH du cluster protection et ces processus (et documents) se complèteront mutuellement. Voir également : Standards professionnels pour les activités de protection du CICR (3^e édition, 2018), chapitre 2, p. 37 à 54. Les éléments du processus proposé sont en outre inspirés par le manuel suivant : https://drc.ngo/media/2113379/actionaid_safety-with-dignity.pdf.

3. *GSC et réunion de cluster (technique)* : fixer des objectifs pour chacune des interventions proposées et un coût unitaire convenu.
4. *GSC et réunion de cluster* : établir l'ordre de priorité de ces réponses et élaborer/approuver le RMF.

Il est important de noter que l'approche ci-dessous dépend d'un certain nombre de facteurs : 1) la capacité de gestion de l'information dédiée au Cluster (malgré le fait que le BCAH développe un certain nombre d'outils en ligne pour soutenir les clusters et les Équipes humanitaires de pays dans la gestion des informations), 2) la collecte adéquate de données relatives à la protection – à la fois sur les risques/violations liés à la protection et la programmation – et une volonté de partager les informations pertinentes (conformément aux principes applicables), 3) la communication claire aux partenaires de cluster sur la façon dont le processus améliore la réponse humanitaire globale ainsi que la mobilisation des ressources pour assurer engagement et participation, et enfin 4) un début opportun au processus du CPH.

Le processus d'élaboration collaborative proposé pour le PRH est parfois perçu comme un gaspillage de temps par rapport à la mise en œuvre de la réponse et aux activités pratiques de coordination ; toutefois, étant donné la complexité des préoccupations/risques pour la protection, la grande diversité des acteurs et perspectives, la nécessité de mesures collectives et complémentaires pour obtenir les résultats de protection, le processus proposé est considéré comme une mesure de coordination cruciale dont l'effet va au-delà de l'élaboration du PRH lui-même.⁸

Le processus proposé vise à aligner la compréhension de la situation de la protection et les réponses requises parmi les membres du cluster protection, vise à susciter l'appropriation du PRH final, permet de déterminer les bonnes pratiques dans les programmes et domaines de complémentarité (ou lacunes des interventions) et fournit au personnel des partenaires du cluster les « éléments constitutifs » pratiques afin de concevoir le projet et ce, à travers des exercices collectifs de brainstorming. À cet égard, comme il a été susmentionné, mener le processus d'une manière conjointe et inclusive est tout aussi utile, sinon plus, que les résultats (en particulier pour les petites organisations ayant des capacités techniques limitées).

Pour soutenir ces avantages, il est important que les organisations membres du cluster aient une vision claire du processus proposé, ce qui peut être réalisé par une communication transparente sur le processus et les points de décision, les contributions nécessaires, les résultats attendus et les objectifs à atteindre. Comme indiqué dans une étude de l'ALNAP de 2015 sur la coordination humanitaire : « Lorsque l'on travaille avec un grand nombre d'organisations différentes qui peuvent ne pas bien se connaître et qui ont leurs propres façons de faire, le fait d'établir une compréhension commune sur la façon dont les informations seront recueillies/analysées/utilisées et sur le processus décisionnel contribue grandement au succès d'un cluster ».⁹

Le tableau ci-dessous détaille les différentes étapes du processus d'élaboration du PRH. En ce qui concerne le calcul des coûts unitaires, il est particulièrement important d'établir des catégories d'activités car les résultats/objectifs de ces catégories d'activités seront les unités dont le coût sera calculé afin de constituer le budget du PRH. Les mesures et les résultats proposés qui sont spécifiquement liés au calcul des coûts unitaires sont soulignés par souci de clarté.

Phase du CPH	Mesures du cluster protection	Résultat
Évaluation des besoins et suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce qu'un examen documentaire des informations disponibles/une enquête sur le contexte informationnel soit réalisé 	<ul style="list-style-type: none"> • Données systématisées sur les violations en matière de protection, la situation au regard de la

⁸ Voir par exemple : <https://odihpn.org/magazine/coordinated-needs-assessments-the-value-of-a-collaborative-process/>. Voir également : Standards professionnels pour les activités de protection du CICR (3^e édition, 2018), chapitre 5, p. 91 à 101.

⁹ Cette observation a été jugée particulièrement pertinente pour la gestion des informations et les procédures décisionnelles. Knox Clarke et Campbell pour le compte d'ALNAP, Exploring Coordination in Humanitarian Clusters (2015), p. 82. Via : <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/update-exploring-coordination-in-humanitarian-clusters.pdf>

<p>(en continu, analyse comprise)</p>	<p>et contribue aux initiatives de collecte d'informations.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans l'ensemble du cluster, recueillir les données de manière harmonisée (c.-à-d. en utilisant des méthodologies ou des indicateurs similaires) afin d'assurer la comparabilité. • Garantir l'intégration d'indicateurs pertinents et normalisés dans les évaluations multisectorielles • Élargir la base de données probantes en faisant participer des acteurs (de la protection), internes et externes au cluster, à la collecte, à la communication et à l'analyse des données • Des efforts devraient être déployés pour inclure des informations provenant des populations affectées. 	<p>protection et les capacités d'adaptation des communautés affectées, permettant une analyse cohérente et continue.</p>
<p>Analyse (à grande échelle avant l'élaboration de l'ABH ; tout au long du CPH, en continu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des données disponibles et des discussions au sein du cluster protection, développer une vue d'ensemble des risques/violations en matière de protection à analyser au niveau infranational • Organiser des ateliers d'analyse des risques pour la protection dans les clusters infranationaux • Impliquer les représentants des communautés affectées au moment opportun dans l'analyse • Compiler les informations provenant des niveaux infranationaux ainsi que compléter et valider les analyses au niveau national, <u>y compris l'accord sur le nombre de personnes dans le besoin (y compris par risque spécifique si possible, des hypothèses basées sur les faits sont souvent requises)</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Une vue d'ensemble des risques/violations en matière de protection, classés par ordre de priorité en fonction de la prévalence, de l'échelle et de la gravité, complétée par une analyse de la vulnérabilité et de la capacité d'adaptation – séparée par domaine de responsabilité • Une analyse qualitative de la situation au regard de la protection complétée par des informations quantitatives • Soumission de l'ABH du cluster incluant le <u>nombre de personnes dans le besoin</u>
<p>Planification stratégique et mobilisation des ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des ateliers sur la conception des réponses pour la protection au sein des domaines de responsabilité afin d'obtenir une vue d'ensemble des réponses aux risques pour la protection identifiés dans chaque domaine d'expertise. • Travailler au sein du GSC pour établir les objectifs du cluster ainsi que pour définir les priorités et condenser la matrice des activités en <u>catégories d'activités principales et en indicateurs de produits et de résultats</u> – idéalement basés sur le registre des indicateurs – à proposer aux membres au sens large du cluster 	<ul style="list-style-type: none"> • Une matrice détaillant entre autres – de manière contextualisée – pour chacun des risques pour la protection identifiés/analysés : <ul style="list-style-type: none"> ○ mesure de réponse ○ mesure corrective ○ mesures visant à améliorer l'environnement de protection/la prévention ○ parties prenantes à cibler en matière de plaidoyer /renforcement des capacités

	<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations membres du cluster élaborent et soumettent des fiches de projet de première ligne pour l'année à venir, comprenant un nombre indicatif total de personnes ciblées par activité • <u>Organiser un atelier/une réunion avec les organisations membres du Cluster qui rassemble les contributions de diverses organisations permettant d'établir un coût moyen à travers le Cluster, pour chacun des produits ou résultats (unités) des activités catégorisées, et convenir des indicateurs de produits et résultats pour le RMF.</u> • Les organisations membres du Cluster s'engagent à rendre compte au Cluster via des indicateurs établis par ce dernier sur la base des catégories d'activités. • La collecte d'informations/contributions et le consensus au sein du cluster éclairent la rédaction du chapitre sur le PRH du cluster protection, le nombre de personnes ciblées, le budget correspondant, ainsi que la finalisation du RMF • Afin de fournir une élaboration adéquate des approches et de la stratégie ainsi que de garantir une visibilité suffisante pour les domaines de responsabilité et les organisations membres, un plan de réponse du cluster détaillé peut être rédigé. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ les résultats escomptés pour les populations en situation de risque et affectées. • Vision de protection et résultats souhaités pour le cluster • <u>Liste des catégories d'activités principales et des indicateurs connexes</u> • Chapitre du PRH du cluster incluant : <ul style="list-style-type: none"> ○ approche stratégique et résultats escomptés ○ objectifs du clusters ○ des indicateurs de produits et de résultats, <u>ainsi que des unités de mesure pour permettre le calcul des coûts unitaires</u> ○ <u>nombre de personnes visées par les activités respectives et les coûts connexes</u> ○ RMF • <u>Documentation sur les décisions et les éléments à prendre en compte pour établir les coûts unitaires</u> • Index des projets et programmes planifiés / en cours spécifiques au Cluster • Plan de réponse détaillé du cluster
<p>Mise en œuvre et suivi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le RMF informe la conception du mécanisme d'établissement de rapports portant sur les questions de base 4W (Qui Quoi Quand Où) du Cluster, en utilisant les catégories d'activités et les indicateurs établis, permettant à l'équipe de coordination de suivre les progrès/résultats par unité géographique, permettant d'identifier les lacunes dans la réponse par rapport aux informations disponibles sur les besoins, ainsi qu'une indication immédiate des coûts pour combler ces lacunes • Les membres du Cluster diffusent régulièrement des mises à jour (éventuellement via les 4W) sur l'état et les niveaux de financement, ce qui est essentiel en l'absence de dossiers précis du Financial Tracking System (FTS). • Initier un processus parmi les organisations membres du Cluster de mutualisation des informations de protection issues du suivi des projets, des mécanismes de plaintes, 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports de suivi périodiques • Vue d'ensemble du financement du cluster • Rapports de situation et de mise en œuvre spécifiques au cluster protection/analyse des lacunes à l'aide d'analyses quantitatives et qualitatives

	et des initiatives de communication avec les communautés pour améliorer le suivi des résultats (qualitatif et quantitatif)	
Mobilisation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Diffusion du plan de réponse détaillé du cluster (avec le détail des coûts unitaires pour permettre un engagement vis-à-vis des donateurs). • Au cours du CPH, le suivi de la situation et l'analyse des lacunes, combinés aux coûts unitaires, peuvent éclairer les allocations du Fonds de financement commun pour les pays et du Fonds central d'intervention pour les urgences humanitaires (FCIU). 	<ul style="list-style-type: none"> • Séances d'information à l'intention des donateurs (verbales et sur papier) • Analyses des lacunes fondées sur le suivi de la situation et les résultats signalés par les membres du Cluster via les 4W et le budget correspondant (basé sur les coûts unitaires) requis pour combler les lacunes essentielles

Note sur les catégories d'activités principales

Pour appliquer avec succès la méthodologie de calcul des coûts unitaires dans le processus de planification de la réponse, les clusters doivent définir un nombre déterminé de types d'intervention standardisés, en s'assurant que le processus de planification repose sur un nombre raisonnable d'éléments et laisse la place aux différences dans les approches au sein de ces types d'intervention. Ce document adopte le terme « catégories d'activités » pour désigner cette classification d'interventions.

Dans le processus décrit ci-dessus consistant à élaborer une réponse pour la protection basée sur les risques/violations identifiés, les partenaires du cluster protection doivent avoir élaboré un aperçu détaillé et contextualisé des réponses proposées. Souvent, en raison de la diversité et de la nature très articulée des activités de réponse en matière de protection, le nombre d'interventions proposées (ou en cours) est trop détaillé pour les besoins de l'élaboration du PRH puisque les données et les activités qui s'y rapportent seraient trop complexes et détaillées pour être exploitables. Toutefois, un grand nombre des interventions proposées auront des caractéristiques communes et pourront être regroupées en catégories d'activités. En raison du format des RMF, les catégories d'activités seront également liées aux objectifs du PRH du Cluster, facilitant ainsi la catégorisation des réponses proposées. Les Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire proposent un exemple utile de catégorisation des réponses dans la section sur les Standards visant à développer des stratégies adéquates en matière de protection de l'enfance.¹⁰

Une fois déterminées, les catégories d'activités seront utilisées pour fixer les objectifs de planification de la réponse, servir d'indicateurs de suivi des résultats et de base pour le calcul du coût des unités afin d'établir un coût global du PRH du cluster protection. Les catégories d'activités constituent essentiellement la base des analyses des lacunes de réponse et, éventuellement, des allocations du Fonds de financement commun pour les pays (ou de la mobilisation des ressources en général), et elles orientent et délimitent la réponse du cluster protection en établissant une liste des activités « approuvées ». Par ailleurs, outre un outil de planification, les catégories d'activités serviront également d'outil de communication expliquant ce que les activités de protection spécialisées prévues visent à réaliser et de quelle manière (en détaillant les résultats attendus pour le personne, la famille et la communauté affectées par catégorie).

¹⁰ Les réponses en matière de protection de l'enfance sont classées en quatre catégories différentes : gestion des cas, mécanismes communautaires, espaces adaptés aux enfants et protection des enfants exclus. (Les CPMS sont actuellement en cours d'actualisation, permettant d'affiner et de clarifier la catégorisation.) La manière dont les Standards sont rédigés prévoit expressément la possibilité d'adapter les différentes catégories au contexte national (une boîte à outils sur la contextualisation des Standards est disponible). Les Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire (2012) sont disponibles via : <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Minimum-standards-for-child-protection-in-humanitarian-action.pdf>

Il est à noter que les multiples catégories d'activités établies par le GSC du cluster protection peuvent constituer un seul projet de protection et sont souvent interdépendantes quant aux résultats du projet (par exemple, un projet de réponse de lutte contre la VBG peut impliquer à la fois un soutien multisectoriel aux victimes de VBG et une sensibilisation pour réduire la stigmatisation, et permettre un meilleur accès aux services).

2. AVANTAGES ET RISQUES LIÉS AUX CALCULS DES COÛTS UNITAIRES POUR LA PROTECTION

Afin d'aider les clusters protection à décider s'il convient d'adopter une méthode de calcul des coûts unitaires, cette section propose un aperçu des effets positifs potentiels et des risques perçus quant à une action de protection plus large au sein des réponses humanitaires ainsi que dans les PHR du cluster protection, liés à l'adoption d'une approche de calcul des coûts unitaires (et une classification en première ligne des activités spécialisées de protection normalisée qui est un préalable à cette approche). Des exigences concomitantes pour le cluster protection ainsi que des mesures d'atténuation des risques sont proposées. Dans chaque sous-section, les avantages perçus sont énumérés en premier et sont suivis des risques identifiés.

2.1 AVANTAGES ET RISQUES LIÉS AUX CALCULS DES COÛTS UNITAIRES POUR LA PROTECTION DANS L'ACTION HUMANITAIRE

Les tableaux ci-dessous présentent les avantages et les risques liés à l'adoption de la méthodologie de calcul des coûts unitaires pour la protection en tant que secteur et à l'efficacité des mesures de protection.

Avantages et exigences

Avantages	Exigences
le calcul des coûts unitaires et une catégorisation ou typologie (de première ligne) connexe des interventions de protection normalisées <u>contribueraient en outre à définir un élément d'une « conception commune ou d'une approche opérationnelle convenue de la protection »</u> ¹¹ et un « cadre conceptuel simple avec une terminologie universelle » ¹² au niveau national. Cela pourrait avoir une incidence positive sur le cadrage et la compréhension interne et externe du secteur (des avantages à cet égard ont été constatés avec les Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire), et favoriserait une « professionnalisation » accrue du secteur.	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de réponse détaillé du cluster, complété par une stratégie de protection de l'Équipe humanitaire de pays et éventuellement une stratégie du cluster protection, permettrait de mieux comprendre ce que le cluster protection a pour objectif de réaliser. • Les catégories d'activités définies en fonction du contexte devraient détailler clairement les résultats positifs et contextualisés escomptés pour les populations, les communautés et les personnes ciblées.
La définition d'activités normalisées dans le secteur de la protection permettrait de <u>rationaliser l'identification des domaines d'intervention où des complémentarités et des synergies peuvent être trouvées avec d'autres secteurs.</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Discussion dans les ateliers d'intervention pour identifier les interventions dans d'autres secteurs qui ont un impact positif sur les risques pour la protection pertinents. • Les résultats en matière de protection partagés peuvent être définis dans le PRH ou, plus vraisemblablement, dans la stratégie de protection de l'Équipe humanitaire de pays.

¹¹ Niland, Polastro, Donini, et Lee, au nom du GPC et de l'IASC, Independent Whole of System Review of Protection in the Context of Humanitarian Action (2015), p. 25.

¹² Murray et Landry au nom du GPC, Placer la protection au centre de l'action humanitaire : Etude sur le financement de la protection dans les situations d'urgence humanitaire complexes (2013), p. 8.

<p>De même, un cadre clair pour les activités relatives à la protection aiderait à <u>communiquer aux décideurs au niveau national ce que le secteur de la protection considère comme sa seule responsabilité en matière d'intervention et où le système humanitaire au sens large, via son engagement sur le principe du caractère central de la protection, a des responsabilités de protection.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une note à l'intention de l'Équipe humanitaire de pays et de le GCIC soulignant les limites de la réponse pour la protection et identifiant les domaines où des mesures à l'échelle du système sont identifiées. • Stratégie de protection de l'Équipe humanitaire de pays basée sur une analyse de la protection solide.
<p>Le processus d'élaboration d'activités normalisées au niveau national peut déboucher sur des <u>propositions spécifiques pour la protection de meilleure qualité grâce au renforcement des capacités « sur le terrain » du personnel chargé de la protection/du projet et en proposant des « éléments constitutifs » plus clairs aux organisations.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation du personnel concerné au processus d'élaboration du PRH. • Ceci peut être complété par une liste de contrôle contextualisée en ce qui concerne les propositions pour la protection.
<p>S'accorder et communiquer sur un ensemble standard d'activités pour la protection spécialisées permettrait d'<u>apporter un soutien clair et sectoriel aux activités que les acteurs de la protection jugent essentielles</u> (par exemple, formation/renforcement des capacités), <u>mais qui sont parfois dépriorisées par les donateurs.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justification évidente de l'établissement des priorités des activités et explication sur les résultats escomptés
<p>le calcul des coûts unitaires générerait des <u>informations utiles sur l'environnement opérationnel d'une crise dans le temps car il exigerait que le cluster protection et les organisations membres du cluster protection définissent comment et pourquoi les coûts des activités changent</u> au fil du temps et dans différentes zones géographiques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi et mise à jour cohérents des coûts unitaires au cours des multiples itérations du CPH, appuyés par une gestion des informations et des connaissances de qualité.
<p>Le processus d'établissement des coûts unitaires au sein d'un cluster protection <u>permet et renforce potentiellement un processus de définition de normes contextualisées de base</u> (c-à-d, le nombre et le niveau du personnel requis pour fournir un service) – une fonction de cluster élémentaire, mais très complexe dans la diversité du contexte de protection.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forte implication du personnel de gestion du programme ou du projet dans les discussions. • Documentation complète sur les décisions, adaptée à un public externe.
<p>Le processus d'établissement des coûts unitaires – dans sa forme la plus détaillée – nécessite un accord sur les générateurs de coûts internes par unité. <u>Définir ces générateurs de coûts réduit les possibilités de concurrence indésirable entre les institutions</u> en devant expliquer aux donateurs pourquoi des montants plus importants par personne affectée sont prévus ou dépensés. Par exemple, les organisations pourraient offrir des déjeuners aux personnes qui assistent à des séances de sensibilisation - les organisations pourraient offrir un déjeuner plus onéreux comme moyen d'inciter les gens à participer, à détourner les personnes des activités des autres organisations ou à amener les participants à se plaindre pendant ces activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une documentation détaillée et une vue d'ensemble des générateurs de coûts par unité / résultat dans le PRH accessible accessible à un public externe, en particulier aux donateurs.

<p>La standardisation des activités facilite la mise en place d'une « logique d'intervention » et d'un <u>suivi sectoriel harmonisé amélioré (registre d'indicateurs)</u>, renforçant la nature axée sur les résultats de la coordination stratégique du cluster et fournissant des aperçus clairs des produits et des résultats, ce qui pourrait conduire à un financement accru pour le secteur.¹³</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un RMF bien conçu, établissant des résultats clairs au niveau sectoriel, en utilisant si possible le registre des indicateurs. • Forte capacité de gestion des informations. • Des rapports détaillés sur les produits et les résultats, ainsi que sur l'évolution de la situation par les organisations membres du Cluster.
<p>Le calcul des coûts unitaires pourrait <u>faciliter l'analyse de la rentabilité au niveau sectoriel et, selon la qualité des données, du rapport coût-efficacité</u>. Cela permettrait au secteur de montrer clairement, bien qu'à un haut niveau, comment les contributions conduisent à des résultats, ce qui pourrait également conduire à accroître le financement pour la protection.¹⁴</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Solide capacité de gestion des informations pour suivre la mise en œuvre et les niveaux de financement. • Volonté de partager les niveaux de financement entre les organisations membres du cluster.
<p>Une planification du PRH et des fiches de projet connexes bien conçues, ainsi qu'un processus inclusif et participatif, utilisant des catégories d'activités normalisées, aident – au niveau stratégique – à atteindre les Standards professionnels pour les activités de protection du CICR. Standard 3.6 : « Tous les acteurs de la protection doivent spécifier leur rôle, leurs objectifs, leurs priorités institutionnelles et leurs moyens d'action. »</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer le PRH (et son RMF) d'une manière consultative et inclusive. • Des fiches de projets claires et suffisamment détaillées soumises par les organisations membres du cluster. • Rapports réguliers des organisations membres du Cluster sur l'état d'avancement et les résultats des projets.

Risques et mesures d'atténuation potentielles

Risques	Atténuation des risques
<p>Le calcul des coûts unitaires peut potentiellement renforcer le risque de <u>préoccupation à l'égard de la prestation de services</u> dans le secteur de la protection, en occultant les tendances et les risques plus généraux en matière de protection et en ignorant une analyse approfondie. Cette crainte a été exprimée dans l'examen de l'ensemble du système où les auteurs reconnaissent la nécessité de telles activités, mais identifient un problème en mettant l'accent uniquement sur les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Suivant les actions proposées dans le cadre de l'initiative de protection basée sur les résultats d'InterAction et une tendance vers une analyse plus globale de la situation de la protection en cas de crise, notamment dans le cadre des stratégies pour la protection de l'Équipe humanitaire de pays.

¹³ « La relation perçue entre l'insuffisance de la notification des résultats et le sous-financement semble cohérente. L'incapacité à faire rapport des résultats annuellement est considérée comme une raison relativement importante du sous-financement dans la figure 2.1, et à la fois les preuves des résultats atteints et une meilleure notification de ces résultats apparaissent comme des facteurs très importants pour augmenter le financement de la protection (figure 2.2), éléments qui à eux deux montrent que les acteurs du terrain sont largement conscients de l'insuffisance que présente la notification des résultats. Ce point est confirmé par le fait que seuls 23 % des participants à l'enquête (figure 2.3) font état de résultats au niveau des résultats finaux (niveau qui intéresse généralement le plus les donateurs) et que (figure 2.4) 64 % des participants estiment que la standardisation des indicateurs et du suivi est importante ou très importante pour obtenir de meilleurs résultats de protection. Les entretiens avec les donateurs et les experts ont corroboré la conclusion selon laquelle les problèmes rencontrés pour rendre compte des résultats de la protection sont un facteur qui limite fortement le financement. » Murray et Landry au nom de GPC, Placer la protection au cœur de l'action humanitaire : Etude sur le financement de la protection dans les situations d'urgence humanitaire complexes (2013), p. 35.

¹⁴ Murray et Landry au nom du GPC, Placer la protection au centre de l'action humanitaire : Etude sur le financement de la protection dans les situations d'urgence humanitaire complexes (2013), p. 14. Voir aussi la méthodologie d'analyse des coûts de l'IRC : <https://www.rescue.org/sites/default/files/document/963/guidancenote1-methology.pdf>

<p>Étant donné que la réponse en matière de protection du pays devra être condensée dans un ensemble d'activités spécifiques standardisées, il existe un risque de <u>concentration sur des réponses prédéterminées</u> qui pourrait entraîner une adaptation limitée aux contextes changeants et/ou aux modèles de risque émergents.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir que les catégories d'activités sont définies de manière suffisamment large pour permettre la flexibilité et la contextualisation dans la conception des projets et programmes des organisations individuelles. • Ce problème existe déjà en ce sens que les coordonnateurs suivent la mise en œuvre à l'aide d'indicateurs globaux harmonisés. • S'engager dans des analyses continues en matière de protection et un suivi qualitatif des interventions, y compris au niveau infranational, pour permettre des changements d'approche. • Communiquer clairement aux organisations membres du Cluster, aux responsables humanitaires et aux donateurs que les interventions seront adaptées aux changements de contexte et que le système humanitaire au sens large est crucial pour obtenir des résultats de protection.
<p>L'élaboration d'un <u>cadre standardisé pour les activités relatives à la protection</u> risque d'être inadéquate en raison de la <u>nécessité d'une analyse solide et bien informée / basée sur des faits</u> – capacité, ressources, et données faisant souvent défaut.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que des systèmes de gestion des informations sur la protection et des effectifs suffisants soient en place pour éclairer les analyses de protection.
<p>En établissant un cadre normalisé pour les activités, une <u>perception erronée pourrait être créée selon laquelle le financement d'un certain type d'activités permet de réduire de manière globale les risques/violations liés à la protection</u>. Toutefois, dans de nombreux cas, cela <u>ne peut être réalisé que par une multitude d'acteurs et de secteurs travaillant ensemble</u> vers un résultat de protection commun souhaité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à ce qu'une stratégie de protection de l'Équipe humanitaire de pays soit élaborée sur la base d'une analyse exhaustive de la protection, définissant clairement les rôles et les responsabilités conformément à la politique de l'IASC sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire. • Identifier clairement les résultats en matière de protection qui doivent être obtenus grâce à des activités pour la protection spécialisée, permettant ainsi d'identifier les domaines d'action humanitaire dans lesquels la communauté humanitaire au sens large contribue à ce que les résultats collectifs en matière de protection soient atteints. • Assurer la cohérence des messages et des séances d'information à l'intention des responsables humanitaires.
<p>Les projets de protection <u>globale à plusieurs niveaux et les méthodes innovantes pourraient devenir moins attrayants</u> pour les organisations et les donateurs en raison de l'accent mis sur la mise en œuvre de ce que le Cluster a accepté de proposer comme activités standardisées à planifier et évaluer (compte tenu de leur objectif réel ou perçu).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir un suivi et une analyse réguliers de la situation au regard de la protection afin d'informer les parties prenantes de la complexité des risques pour celle-ci. • Communiquer clairement que la catégorisation ne doit pas restreindre l'adoption d'approches différentes, mais souligner aux organisations membres des clusters qu'elles doivent être prêtes à justifier toute divergence avec le cadre standardisé des clusters.
<p>Les possibilités d'améliorer le suivi à l'échelle du secteur <u>peuvent conduire à mettre exagérément l'accent sur des indicateurs mesurables, tandis</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire en sorte que la capacité de protection, les systèmes de gestion des informations et les méthodologies de suivi, d'évaluation et

<p><u>que des résultats, moins facilement saisis et enregistrés mais significatifs, seront négligés et oubliés dans les analyses.</u></p>	<p>d'analyse soient en place pour s'assurer que les changements positifs et négatifs du contexte sont enregistrés.</p>
<p><u>le calcul des coûts unitaires pourrait laisser croire à tort que l'augmentation des ressources entraînerait immédiatement une hausse des résultats.</u> La protection dépend essentiellement de la qualité des ressources humaines, qui sont souvent limitées en termes de disponibilité et nécessitent du temps pour se doter de capacités suffisantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un processus de planification réaliste, fondé sur la capacité opérationnelle, pourrait tempérer les attentes. • Le besoin en personnel qualifié (<i>notamment</i> les Standards professionnels pour les activités de protection), la disponibilité et le temps nécessaire pour former adéquatement le personnel devraient être clairement communiqués.

2.2 AVANTAGES ET RISQUES LIÉS AU CALCUL DES COÛTS UNITAIRES POUR LA COORDINATION DU CLUSTER PROTECTION ET DES PRH

Les tableaux ci-dessous présentent les avantages et les risques liés à l'adoption de la méthodologie de calcul des coûts unitaires pour la coordination du cluster protection au niveau des pays et l'élaboration du PRH en particulier. Ces mesures s'ajoutent aux avantages et aux risques décrits dans la section précédente.

Avantages et exigences

Avantages	Exigences
<p><u>Poursuivre l'harmonisation du travail du cluster protection et des domaines de responsabilité en organisant des événements communs et en participant aux mêmes processus, tout en permettant une identification claire des activités communes et en assurant la complémentarité ou la délimitation entre ces activités.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus est mené de manière inclusive et participative. • Les complémentarités et les activités partagées sont explicitement identifiées, des dispositions étant prises pour assurer la comparabilité des résultats du suivi (par exemple, par l'alignement des indicateurs). La délimitation des activités et les raisons justifiant leur séparation doivent être clairement définies et communiquées (par exemple, en expliquant en détail pourquoi certaines activités d'apparence similaire se révèlent plus coûteuses dans le calcul).
<p><u>Le processus d'élaboration des PRH et d'établissement des coûts unitaires au sein du cluster facilite une approche cohérente et conjointe – y compris en développant une compréhension commune de la situation générale de la protection – parmi les organisations membres du cluster, contribuant à l'objectif d'atteindre des résultats communs.</u> À cet égard, comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le processus est aussi utile que les résultats en ce sens qu'il permet de renforcer les capacités sur le terrain.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus est mené de manière inclusive et participative, à la fois dans le cadre d'une analyse conjointe de la situation en matière de protection et de l'élaboration de réponses aux préoccupations identifiées.
<p><u>Le processus aboutit à une solide structure de coordination et de planification stratégique ayant diverses applications dans l'ensemble du CPH et dans le travail de coordination pratique (analyse de la protection, identification des lacunes guidée dans</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les résultats du ou des processus proposés sont rassemblés et diffusés (par exemple, dans un plan de réponse détaillé du cluster). Ceci inclut, par exemple, des définitions détaillées des activités proposées et des résultats escomptés.

<p>le cadre des quatre questions de base 4W (Qui ? Quoi ? Quand ? Où ?), rapports) et un RMF axé sur les résultats / cadre logique pour le chapitre du PRH du cluster protection, en renforçant la confiance dans la réponse du cluster protection.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de gestion des informations. • Des données de base adéquates et en temps réel sur les préoccupations en matière de protection et des estimations du nombre total de personnes dans le besoin (le nombre de personnes déplacées est un indicateur souvent aisément disponible, toutefois des données plus spécifiques sont nécessaires). • Les outils de rapports et de suivi des activités sont ajustés/développés et utilisés par tous les membres du cluster.
<p>Le processus fournit aux coordinateurs du cluster protection <u>des informations facilement applicables tout au long de l'année pour la planification des réponses</u>, ce qui s'avère particulièrement pertinent pour la planification des réponses rapides en cas d'urgence à déclenchement soudain au niveau national. Les ajustements des coûts unitaires dus à la complexité de l'environnement opérationnel peuvent être clairement communiqués, par exemple par l'utilisation de pondérations de coûts (c'est-à-dire, en raison de problèmes logistiques dans la réponse localisée aux inondations, l'activité de protection spécialisée représente 1,2 fois le coût initial).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Accord au sein du cluster sur les générateurs de coûts et les variations potentielles avec des décisions connexes bien documentées. • Capacité de gestion des informations. • Des données de base adéquates et en temps réel sur les préoccupations en matière de protection et des estimations du nombre total de personnes dans le besoin (le nombre de personnes déplacées est un indicateur souvent aisément disponible, toutefois des données plus spécifiques sont nécessaires). • Les outils de rapports et de suivi des activités sont ajustés/développés et utilisés par tous les membres du cluster.
<p>Une <u>approche harmonisée à l'échelle mondiale en matière de PRH et de RMF permet une meilleure comparabilité et prévisibilité</u> de l'engagement des acteurs de la protection en cas de crise, notamment en permettant aux organisations de s'adapter au niveau mondial aux orientations des opérations nationales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonisation des formats des PRH au niveau mondial (pilotée par le BCAH). • Alignement des méthodologies de planification, des résultats et en particulier des indicateurs au niveau mondial pour les clusters protection et les engagements des organisations de protection au niveau du GPC. • Intégration de ces engagements dans les procédures internes d'orientation /opérationnelles des organisations membres du GPC.
<p>Un RMF solide, lié aux coûts unitaires, <u>permet aux coordinateurs de communiquer de manière factuelle aux dirigeants humanitaires et aux donateurs sur la réponse guidée par le PRH</u>, en particulier aux donateurs qui ne répondent pas de façon appropriée aux exigences de financement, mais qui s'attendent à ce que les résultats en matière de protection soient bénéfiques et/ou à ce qu'un grand nombre de personnes affectées en bénéficient (c'est-à-dire que le lien entre la contribution et le résultat est clair, transparent et accepté par le secteur entier).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Communication claire sur les activités planifiées et les coûts connexes, en particulier les variations potentielles des coûts pour les différents nombres de cas/domaines ciblés (pondérées), grâce à un plan de réponse détaillé du cluster.
<p>Il est possible d'obtenir <u>une plus grande clarté dans la population ciblée par rapport à la demande de budget</u> (les clusters protection élaborent régulièrement des PRH où un grand nombre de personnes sont ciblées pour un coût relativement faible en raison de l'intégration d'activités de protection communautaire ou d'objectifs de suivi, masquant par exemple le</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une note qui accompagne le PRH ou le plan de réponse détaillé du cluster doit inclure des informations détaillées sur chaque catégorie d'activité et le coût unitaire (expliquant clairement que la sensibilisation est bon marché par bénéficiaire comparé à la gestion des cas).

<p>coût significatif par cas des services juridiques ou des activités de gestion des cas.).</p>	
<p>Lorsque le calcul des coûts unitaires est utilisé, où les partenaires du cluster élaborent des <u>fiches de projet séparées</u> (y compris pour la mobilisation des ressources), il est utile/important que les organisations <u>définissent si et pourquoi leur coût unitaire diffère du standard cluster, notamment, pour les régions géographiques ou le nombre de cas, par exemple</u>. Cela contribuerait à deux aspects :</p> <ol style="list-style-type: none"> Transparence et redevabilité accrues des partenaires des clusters lors de l'élaboration des projets. Alignement de la conception des projets des partenaires du cluster sur les standards convenus du cluster (fonction minimum du cluster) puisque le coût unitaire inclut des standards très basiques (mais insuffisants en soi) pour la programmation en raison de la définition des générateurs de coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> Présentation de fiches de projet précises par organisation, comprenant des informations détaillées sur les besoins financiers, la population cible par catégorie d'activités et les lieux (potentiels) ciblés. Les organisations désireuses de fournir des détails sur le processus de planification financière interne. Les standards minimaux (pour les besoins du PRH ou en s'inspirant des standards minimaux convenus au niveau des clusters ou au niveau international – par exemple, les Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire).

Risques et mesures d'atténuation potentielles

Risques	Atténuation des risques
<p>Le processus d'établissement d'un coût unitaire et d'une planification du PRH précis exige <u>beaucoup de temps et de ressources</u>, de multiples réunions/ateliers et, idéalement, plusieurs employés par organisation (y compris le personnel de gestion du programme). Cela pose problème dans un environnement où le poids du processus de coordination est déjà souvent déploré et où ses résultats/avantages pour les organisations individuelles sont remis en question.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que les avantages pour le secteur et les organisations individuelles soient définis et communiqués, notamment par le biais de réunions d'information au niveau du pays lors des réunions du cluster et de l'élaboration d'une note d'orientation approuvée par le GPC. Garantir la visibilité par l'intermédiaire de réunions d'information à l'intention des donateurs et d'un plan de réponse détaillé du cluster.
<p>Dans de nombreuses crises, les <u>données essentielles et opportunes (de référence) relatives à la protection sont incomplètes ou difficiles à obtenir/établir</u>, notamment en ce qui concerne les besoins, mais aussi les résultats effectivement obtenus en termes de changement de la situation pour les communautés affectées. Cela complique le processus de planification et devient <u>particulièrement problématique dans le cas d'un nombre de cas ciblé et défini pour chacune des activités</u> (qui détermine en définitive le budget).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Veiller à ce que des systèmes de suivi de la protection et un système de gestion des données sur la population soient en place (ou préconiser leur mise en place) et travailler de façon à assurer la comparabilité et à la complémentarité des différents systèmes (par exemple, le MRM et d'autres systèmes de suivi de la protection). Harmoniser les indicateurs pour les évaluations entre les organisations, y compris en dehors du cluster protection, afin de garantir une large base de données probantes.
<p><u>Réduction de la surveillance « imposée » et manque de vue d'ensemble des projets et programmes planifiés</u> en raison de l'absence d'OPS. Ceci conduit potentiellement à une réduction du rôle du cluster et</p>	<ul style="list-style-type: none"> Une relation de coordination (bilatérale) claire doit être établie entre les organisations et le coordinateur, en particulier entre les donateurs et le coordinateur.

<p>du coordinateur du cluster dans la réponse en raison du renforcement accru de la relation bilatérale entre le donateur et l'organisation mettant en œuvre le projet, et à une réduction des consultations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus de planification commune impliquent les organisations partenaires du cluster dès le commencement de la réponse. • Garantir qu'un accord est conclu au sein du cluster pour soumettre des fiches de projet succinctes et similaires aux notes conceptuelles de l'OPS.
<p><u>Réduction des chances de maintenir la qualité des propositions</u>, assurée par un examen par les pairs, pour les projets à inclure dans la liste du PRH de l'OPS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les notes sur les différentes catégories d'activités doivent préciser ce qui est considéré comme faisant partie de la catégorie d'activités. • Faire en sorte que les organisations soumettent une fiche de projet succincte, mais suffisamment détaillée. • Le coordinateur du Cluster s'engage avec les donateurs sur les questions identifiées par le cluster et l'ensemble des réponses, y compris leurs standards. • S'assurer que les donateurs soient conscients d'un manque d'évaluation par les pairs en raison de l'absence d'OPS.
<p>La qualité des propositions de projets de protection spécifiques est souvent considérée comme faible et non adaptée au contexte/trop basée sur des formules. <u>Le calcul des coûts unitaires peut renforcer une approche « universelle » plutôt que de permettre aux organisations d'adapter leurs réponses au contexte local.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Faire participer TOUS les membres du cluster à l'atelier de conception de la réponse. • Le coordinateur doit faire tous les efforts possibles pour encourager les participants à penser en dehors des cadres qui sont souvent déjà utilisés. • Une séance de remue-méninges distincte au sein du GSC, avant l'atelier sur la réponse et en fonction des problèmes de protection identifiés, permet de renforcer davantage les discussions entourant les réponses.
<p>La tendance pour fixer <u>un montant en dollars par personne ciblée dans un cluster</u> (c'est-à-dire que le coût unitaire moyen du Cluster Logement est de 50 USD par personne bénéficiaire) <u>représente de manière flagrante la complexité et la diversité de la réponse en matière de protection.</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'abstenir d'accepter l'utilisation d'un chiffre de coût par bénéficiaire pour l'ensemble de la réponse cluster car cela n'est pas représentatif de ce qui est réellement réalisé avec les fonds éventuellement alloués. • Au minimum, le coût par bénéficiaire doit être réparti par objectif de cluster (tel que défini dans le RMF).
<p>Il n'existe <u>aucun standard sectoriel/aucune ligne directrice permettant de déterminer le nombre total de personnes ciblées par des activités de protection spécialisées</u> qui doit figurer dans les coûts unitaires des PRH. Normalement, cette question est résolue par le nombre total de personnes ciblées par les organisations individuelles dans leurs propositions d'OPS, conduisant à un total se rapportant à la capacité de mise en œuvre des acteurs dans les pays. Ceci complique le processus de prise de décision et <u>peut réduire la crédibilité du budget</u> du plan de réponse spécifique au cluster.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les fiches de projet peut constituer une indication de la capacité de mise en œuvre / d'absorption. • Le GSC peut ainsi s'accorder sur un ensemble d'activités facilement modulables avec un financement accru et les marquer comme telles, tandis que des catégories d'activités plus techniques (par exemple, l'assistance juridique) sont susceptibles de demander des investissements importants lorsque les objectifs sont renforcés.
<p><u>Les budgets des organisations qui, autrement seraient comparativement bas, pourront</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Par le biais du plan de réponse détaillé du cluster et des réunions d'information (ou d'une note

<p><u>être « artificiellement » augmentés en fonction d'un coût unitaire plus élevé</u> dans la mesure où les coûts unitaires moyens sont calculés entre les différentes organisations.</p>	<p>accompagnant le PRH), les donateurs et les membres du cluster devront être informés du calcul du coût moyen (c'est-à-dire de la méthode utilisée, des années d'expérience du personnel, etc.).</p>
<p>Il existe une <u>différence entre le financement requis pour l'établissement d'un nouveau service et le financement requis pour le maintien d'un service déjà existant</u>, le calcul des coûts unitaires peut masquer cela et créer de fausses perceptions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les descriptions des catégories d'activités et celles des standards minimums de qualité peuvent être utilisées pour clarifier les raisons et dans quelle mesure le coût unitaire est appelé à augmenter au cours de l'année de création d'un service.

3. MÉTHODES D'ÉTABLISSEMENT DES COÛTS UNITAIRES

Le budget alloué aux interventions visant à atteindre les résultats et les objectifs souhaités constitue un élément essentiel du PRH. Cette section détaille les méthodologies identifiées comme étant utilisées par les clusters protection pour développer des coûts unitaires lors de la planification des ressources humaines, leur permettant de faire un choix éclairé sur la méthodologie la plus adaptée à chaque contexte (organisation et coordination) et les informe sur la manière d'appliquer ces méthodologies. Le calcul du coût des activités proposées est possible lorsque les composantes d'une réponse ont été déterminées par le cluster protection et le GSC : les catégories d'activités et les produits ou résultats associés. Leurs coûts devront être calculés.

Afin d'établir de manière adéquate le coût par produit ou résultat pour chaque activité, une réunion avec les partenaires du cluster protection doit être organisée et faire intervenir le personnel technique de protection et le personnel de gestion de projet/de programme. Cette réunion doit déboucher sur trois résultats principaux : 1) validation des standards minimums de qualité par catégorie d'activités, 2) accord sur les organisations qui font rapport au cluster en utilisant les indicateurs établis, et 3) accord sur le coût par résultat pour chaque catégorie d'activités.

Bien que l'élaboration de coûts unitaires standardisés nécessite des investissements importants en temps et en ressources humaines au cours de la phase initiale, dans les itérations ultérieures (par exemple, lors de l'examen semestriel du PRH), le coût et les critères convenus sur lesquels se fonde ce calcul peuvent être mis à jour, réduisant ainsi le temps investi. Le calcul des coûts doit, par exemple, être mis à jour en fonction de l'évolution du contexte opérationnel tel que la réduction de l'accès, l'inflation, etc.

Lors de consultations avec les clusters protection, trois approches distinctes de calcul des coûts unitaires ont été identifiées :

- baser le coût unitaire sur les chiffres utilisés par les Agences chefs de file du cluster,
- fonder le coût unitaire sur un processus approximatif de répartition des coûts, basé sur les activités, le budget et les objectifs des projets prévus et
- procéder à une consultation détaillée pour chaque ligne budgétaire en rapport avec l'unité.

Les approches sont décrites ci-dessous, classées de la moins précise mais également la moins longue à élaborer, à la plus précise et la plus chronophage.

Ces méthodologies ont été utilisées avant la publication de la fiche d'orientation/de conseils du BCAH. La troisième méthodologie se rapporte le plus étroitement à la fiche d'orientation/de conseils du BCAH.

Lors de l'évaluation de ces méthodologies, il est utile de garder à l'esprit que ces chiffres sont utilisés à des fins de planification et offrent principalement une « estimation initiale du coût d'une réponse conjointe en fonction du volume des besoins et de la portée convenue de la réponse »¹⁵, c'est-à-dire que les variations entre les différentes organisations constituent une réalité et restent acceptables (en précisant que cela doit être clairement documenté et communiqué). En outre, l'établissement d'un coût unitaire repose inévitablement sur un certain nombre d'hypothèses, ce qui est inéluctable mais peut affecter l'exactitude du coût unitaire établi.

¹⁵ BCAH, fiche d'orientation/de conseils HRP Costing Methodology Options (2018), p. 8.

Par ailleurs, à l'exception des allocations du Fonds de financement commun pour les pays, le cluster protection n'est pas directement impliqué dans les accords de financement bilatéraux entre les donateurs et les partenaires du Cluster (c'est-à-dire qu'un donateur prend une décision de financement basée sur les notes conceptuelles des organisations qui ont la liberté de proposer des objectifs et budgets pour les projets). Ce n'est que lorsque les donateurs suivent le PRH et tiennent compte de la documentation du cluster protection, y compris les coûts unitaires, que le cluster joue le rôle d'intermédiaire entre le donateur et l'organisation mettant en œuvre les activités ; dans ces cas, la ligne de rapport sur les résultats de l'organisation est considérée comme se situant principalement entre le donateur et l'organisation chargée de la mise en œuvre. Toutefois, les consultations ont mis en lumière des situations où les donateurs et les organisations utilisent activement les coûts unitaires établis pour affiner les notes conceptuelles de projet et les accords de subvention.

3.1 MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES COÛTS n° 1 : ADOPTION DES CHIFFRES DE PLANIFICATION DES AGENCES CHEFS DE FILE DU CLUSTER (ET AUTRES PARTENAIRES DU CLUSTER)

Dans cette approche, les coordinateurs du cluster protection et des domaines de responsabilité consultent le personnel du programme et du projet des Agences chefs de file du cluster (et parfois avec un nombre limité de partenaires du Cluster) pour déterminer le coût moyen par bénéficiaire (ou autre unité de résultat choisie) des activités planifiées. Les Agences chefs de file du cluster élaborent souvent un ensemble de projets semblables aux réponses prévues pour le cluster plus large dans le PRH et ont une expérience pratique de la planification ainsi que de la mise en œuvre de ces activités, constituant ainsi une source utile d'informations en la matière. Dans la pratique, cette approche aboutit souvent à ce que les équipes de coordination du cluster protection et des domaines de responsabilité dressent une liste des coûts proposés, qui est ensuite débattue, amendée et acceptée.

L'approche offre une indication relativement réaliste, mais approximative et opaque, des coûts pouvant être attendus par bénéficiaire/unité pour chaque catégorie d'activités et peut se révéler utile en cas de contraintes de temps ou de manque de volonté de s'engager dans le cluster sur le thème du calcul des coûts. La participation d'autres partenaires du cluster définit plus précisément le coût unitaire auquel le cluster peut parvenir : un ensemble plus large de contributions fournit un chiffre de coût qui se rapproche davantage de la moyenne des coûts de planification dans le cluster. Potentiellement, cette méthode a un impact positif, quoique quelque peu descendant, sur l'établissement des indicateurs dans la mesure où ils peuvent être alignés avec ceux de l'Agence chef de file du cluster.

Toutefois, l'approche comporte un certain nombre d'inconvénients : 1) le coût unitaire n'est pas entièrement pris en charge par le cluster au sens large en raison du nombre limité d'organisations impliquées dans l'établissement du coût, 2) le processus n'établit pas avec précision l'ensemble total des générateurs de coûts / standards de qualité minimums qui sont inclus dans le coût unitaire, réduisant ainsi les avantages potentiels pour la communication / le plaidoyer des partenaires du cluster en matière de plaidoyer auprès des donateurs, 3) le coût unitaire établi peut potentiellement être influencé par les besoins de financement des organisations (ainsi qu'être dominé par un nombre limité d'orateurs engagés dans une réunion), 4) la transparence du processus n'est pas optimale et 5) le coût unitaire spécifique qui en résulte ne tient peut-être pas compte avec précision des coûts généraux (sur-estimation ou sous-estimation).

Dans l'ensemble, cette approche donne un chiffre réaliste lors de la planification, bien qu'elle ne permette pas d'obtenir tous les avantages potentiels que peut apporter le recours au calcul du coût unitaire pour les raisons énumérées ci-dessus. Il est par conséquent recommandé de le considérer comme l'option la moins privilégiée pour les clusters protection qui adoptent le calcul des coûts unitaires.

3.2 MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES COÛTS n° 2 : RÉPARTITION DES COÛTS APPROXIMATIFS ENTRE LES RÉSULTATS PAR PROJET

Dans cette approche, les équipes de coordination du cluster protection et de domaine de responsabilité requièrent des partenaires du cluster qu'ils fournissent une ventilation approximative en pourcentage du total des demandes de budget par produit concret dans les notes conceptuelles / propositions de projet respectives. Cela signifie que l'approche est plus réalisable une fois que les partenaires du cluster auront élaboré des notes conceptuelles de projet pour l'année à venir étant donné que les changements potentiels dans le contexte limitent la pertinence d'utiliser des données plus anciennes et que les notes conceptuelles ne traitent pas non plus des défis émergents et risques/violations pour la protection possibles.

La méthodologie est mieux expliquée à l'aide d'un exemple : un projet pour la protection est assorti de trois produits principaux (assistance juridique, sensibilisation de la communauté et formation), les organisations indiquant par conséquent le pourcentage estimé du budget du projet consacré à chacune des activités. Une fois les pourcentages définis, les notes conceptuelles / propositions de projet sont communiquées à l'équipe de coordination du cluster protection. Cela permet – lorsque toutes les données des organisations sont combinées – à l'équipe de coordination du cluster de déterminer approximativement le coût moyen par unité pour toutes les activités prévues au sein du cluster. Les calculs fournissent des chiffres pour le budget par activité qui, une fois divisé par le produit cible/chiffre unitaire, donne une approximation du coût par produit cible/chiffre unitaire pour chaque organisation.

En retour, il est possible d'établir une moyenne entre les diverses propositions des différents partenaires du cluster. Le coût unitaire reflète de plus en plus la moyenne de l'ensemble du cluster lorsque les calculs sont pondérés, c'est-à-dire en tenant compte de la grandeur des cibles respectives, en calculant le coût moyen par produit d'activité.

Les calculs se présentent comme suit :

Organisation A	Organisation B
Le budget total demandé pour le projet est de 1 million de dollars	Le budget total demandé pour le projet est de 2 millions de dollars
Personnes ciblées pour l'année :	Personnes ciblées pour l'année :
Objectif en matière d'assistance juridique : 1 500 personnes/cas	Objectif en matière d'assistance juridique : 4 000 personnes/cas
Objectif en matière de sensibilisation : 20 000 personnes	Objectif en matière de sensibilisation : 50 000 personnes
Objectif en matière de formation des responsables : 400 personnes	Objectif en matière de formation des responsables : 100 personnes
Estimation par l'organisation du pourcentage de financement par activité :	Estimation par l'organisation du pourcentage de financement par activité :
Assistance juridique : 60 % Sensibilisation : 25 % Formation : 15 %	Assistance juridique : 75 % Sensibilisation : 20 % Formation : 5 %
Totaux calculés par activité et par produit cible/unité :	Totaux calculés par activité et par produit cible/unité :
Assistance juridique : 600 000 USD/1 500 = 400 USD Sensibilisation : 250 000 USD/20 000 = 12,5 USD Formation : 150 000 USD/400 = 375 USD	Assistance juridique : 1 500 000 USD/4 000 = 375 USD Sensibilisation : 400 000 USD/50 000 = 8 USD Formation : 100 000 USD/100 = 1 000 USD

Les calculs ci-dessus fournissent un coût unitaire dont la moyenne peut être calculée pour différentes organisations. Par exemple : une personne bénéficiant de l'assistance juridique coûterait en moyenne 400 USD + 375 USD / 2 = 387,50 USD.

Toutefois, cette moyenne n'est pas pleinement représentative du coût moyen réel par produit cible parce que l'organisation A cible moins de personnes que l'organisation B en ce qui concerne l'assistance juridique (par exemple, en raison d'économies d'échelle).

Pour garantir que le coût unitaire reflète le coût moyen pondéré réel par produit dans l'ensemble du cluster, il convient d'établir des totaux combinés pour les catégories d'activités (produits cibles et budget) dans l'ensemble du cluster. Cela signifie que les budgets et les totaux cibles liés à des activités similaires doivent être additionnés. Comme pour le calcul ci-dessus, le budget total et le nombre de personnes ciblées pour l'ensemble du cluster doivent être établis et répartis. Il en découle les calculs suivants :

	Budget pour l'activité	Personnes ciblées pour l'activité	Coût moyen par produit / unité
Assistance juridique org. A	600 000 USD	1 500	400 USD
Assistance juridique org. B	1 500 000 USD	4 000	375 USD
Sur l'ensemble du cluster	2 100 000 USD	5 500	381,82 USD

Sensibilisation org. A	250 000 USD	20 000	13 USD
Sensibilisation org. B	400 000 USD	50 000	8 USD
Sur l'ensemble du cluster	650 000 USD	70 000	9 USD

Formation org. A	150 000 USD	400	375 USD
Formation org. B	100 000 USD	100	1 000 USD
Sur l'ensemble du cluster	250 000 USD	500	500 USD

Cette approche donne une indication assez précise des coûts unitaires dans l'ensemble du cluster, à condition qu'un certain nombre de points d'information soient disponibles et que les valeurs soient précises : il est essentiel que la distribution en pourcentage soit aussi précise que possible et que les différents produits / unités cibles des activités soient comparables. En outre, lorsque chaque partenaire du cluster qui apporte une proposition de projet détaillée (ou une fiche) au processus est disposé à la faire connaître publiquement, une certaine transparence est alors assurée. Cette approche peut également être appliquée rétroactivement, c'est-à-dire après que les notes conceptuelles / les propositions de projet pour le cycle annuel ont été soumises. La précision de l'approche s'améliore considérablement lorsque le cluster établit des catégories d'activités et des indicateurs (les produits/unités cibles dans l'exemple ci-dessus) avant que les organisations élaborent leurs notes conceptuelles / propositions de projet, à condition que les organisations incluent cette catégorisation dans celles-ci (ou définissent précisément lesquels des indicateurs doivent être comptabilisés pour le coût unitaire des clusters). Enfin, sur le plan de la procédure, l'approche est assez simple : les calculs requis peuvent aisément être automatisés dans une feuille Excel, les partenaires du cluster ne devant pas nécessairement participer au-delà de l'allocation des pourcentages du budget total du projet par activité (et valider les coûts par unité établis).

Toutefois, cette approche d'estimation soulève également un certain nombre de questions : 1) le fait que cette approche s'applique le plus facilement rétroactivement peut limiter les avantages du processus de planification stratégique de la réponse spécifique au contexte, qui comprend l'établissement de catégories d'activités (c'est-à-dire que le processus de planification de la réponse demeure axé sur la demande), 2) un accord sur des standards de qualité minimums (générateurs de coûts par unité) dans l'ensemble du cluster n'est pas nécessairement nécessaire pour cette approche qui réduirait la valeur de plaidoyer liée à la mobilisation des ressources de l'approche des coûts par unité, et 3) le coût unitaire moyen pondéré qui en résulte est en comparaison davantage influencé par les grandes organisations en raison du poids/de la taille relatifs de leurs interventions dans le processus de calcul.

Dans l'ensemble, bon nombre de ces inconvénients peuvent être atténués en suivant le processus proposé décrit précédemment dans le présent document : notamment l'établissement de catégories d'activités en fonction des besoins identifiés et l'accord sur des standards minimum de qualité pour chacune des catégories avant la préparation des notes conceptuelles / propositions de projet.

Étant donné qu'il est peu probable que cette approche se traduise par un grand nombre d'avantages que le calcul des coûts unitaires est susceptible d'apporter et qu'elle comporte le risque de fournir des inexactitudes, les chiffres étant fondés sur des estimations en pourcentage plutôt que sur un examen approfondi, elle peut être envisagée comme une option lorsque les contraintes de temps empêchent un processus plus détaillé de détermination du coût unitaire.

L'applicabilité rétroactive de l'établissement d'un coût unitaire est potentiellement utile pour les clusters protection lorsque des appels éclairs ou des allocations du Fonds de financement commun pour les pays sont conçus, y compris lorsque le PRH ne fait pas appel au calcul du coût par unité.

Il convient également de noter que cette approche peut être affinée lorsque les étapes 3 et 4 de la méthodologie décrite ci-dessous sont intégrées.

3.3 MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DES COÛTS n° 3 : PROCESSUS CONSULTATIF ET DÉLIBÉRATIF PAR GÉNÉRATEUR DE COÛTS

Dans cette approche, l'équipe de coordination du cluster protection et les partenaires du cluster s'engagent dans un processus détaillé de définition des éléments qui contribuent au calcul du coût par produit lié à une activité / unité. Cette approche suit de très près la méthodologie proposée dans la fiche d'orientation/de conseils sur le calcul des coûts unitaires du BCAH et, bien que le processus soit fastidieux, elle est la plus précise (et à long terme, la plus utile) des méthodologies du calcul des coûts unitaires. Cependant, l'approche n'a été testée qu'une seule fois sur le terrain. Les étapes proposées dans la fiche d'orientation/de conseils du BCAH permettent au cluster de parvenir à un coût détaillé et basé sur des faits, par catégorie d'activité et par unité/indicateur associé.

Les étapes consécutives de cette approche, qui doivent être entreprises en consultation avec le plus grand nombre possible de partenaires du cluster, sont les suivantes : 1) définir vos unités de mesure relatives aux catégories d'activités et aux indicateurs, 2) décrire les générateurs de coûts, et 3) indiquer les coûts unitaires moyens.¹⁶ Ces étapes doivent être suivies pour chacune des catégories d'activités établies pour le PRH et dépendent fortement des standards de qualité minimums établis par activité (qui peuvent être établis ou peaufinés lors des discussions liées à l'étape 2).¹⁷

Il convient de noter que la qualité des résultats de cette approche repose sur la qualité des données disponibles et générées tout au long des discussions qui servent de contribution à chaque étape respective de ce processus. De plus, comme décrit dans la fiche d'orientation/de conseils du BCAH, il est essentiel que le cluster protection tienne un registre détaillé des considérations et des décisions prises dans chacune des étapes soulignées ci-dessous afin d'améliorer la transparence et de permettre un plaidoyer basé sur des faits concernant le coût du PRH du cluster protection et celui des budgets des partenaires des clusters de manière individuelle.

Étape 1 : définir vos unités de mesure

Une fois qu'un ensemble de catégories d'activités à inclure dans le PRH a été établi, les partenaires du cluster protection doivent s'entendre sur l'unité de mesure la plus appropriée des produits et/ou résultats à chiffrer. Le coût de chaque unité sera établi au cours des étapes suivantes et peut varier considérablement d'une catégorie d'activités à l'autre. Conformément aux objectifs initiaux de l'approche de calcul des coûts unitaires, les groupes de protection doivent s'efforcer d'utiliser le niveau de détail le plus élevé possible. En outre, l'unité de mesure est un élément essentiel du suivi du PRH par le cluster protection : les partenaires du cluster protection seront invités à rendre compte de leur mise en œuvre en utilisant l'unité de mesure comme indicateur de produit (qui peut également constituer une composante d'un indicateur de résultat).

¹⁶ L'ordre des étapes diverge légèrement de la fiche d'orientation/de conseils du BCAH (les étapes 1 et 2 ont été modifiées) afin d'assurer une plus grande clarté et un but précis dans les discussions. Les étapes 3 et 5 de la fiche d'orientation/de conseils du BCAH sont abordées ci-dessous, car elles sont pertinentes pour chacune des trois approches de calcul des coûts identifiées.

¹⁷ Des orientations utiles concernant les standards de qualité minimums existent déjà. Pour le domaine de responsabilité de la protection de l'enfance dans les situations d'urgence, les Standards minimums pour la protection de l'enfance constituent une source utile.

Le choix de l'unité de mesure la plus appropriée dépend d'un certain nombre de questions étroitement liées :

1. Quelle unité exprime de la manière la plus pertinente et la plus précise possible les produits ou les résultats ainsi que l'objectif général de l'activité ?
2. Quelle unité offre une mesure significative pour la planification et le suivi lorsqu'elle est réduite au plus bas degré de détail ?
3. Quelle unité est appropriée et faisable pour suivre et rendre compte de l'état d'avancement de la mise en œuvre par les partenaires du cluster ?
4. Quelle unité représente adéquatement l'investissement des ressources nécessaires pour atteindre les produits ou les résultats de l'activité ?

Par exemple, pour une activité telle que la gestion de cas, un cas clôturé peut constituer l'unité la plus pertinente à prendre en compte. Il s'agit d'un moyen pertinent et précis de refléter les résultats de l'activité, il représente une mesure significative pour la planification, étant donné que les partenaires du cluster tiennent des registres sur le nombre de cas clôturés, et il est approprié pour comparer les ressources investies (et donc représente adéquatement les ressources nécessaires par produit).

Pour une activité telle que le suivi de la protection, l'unité de mesure la plus envisageable et la plus significative pour le calcul des coûts et la planification peut être la couverture d'une communauté ou d'un district plutôt que le nombre de rapports publiés ou même le nombre de personnes consultées (cependant, les deux chiffres peuvent demeurer des indicateurs utiles pour le suivi et l'établissement de rapports).

Étape 2 : décrire les générateurs de coûts

Une fois que les catégories d'activités et les unités de mesure pour l'ensemble du cluster ont été déterminées, tous les éléments pertinents qui composent le coût total par produit ou résultat peuvent être établis. Les générateurs de coûts unitaires par activité à travers le cluster sont à la fois internes aux projets des partenaires du cluster et contextuels (liés à l'environnement opérationnel et à la population cible par exemple). Les facteurs contextuels seront examinés plus en détail dans la section portant sur l'établissement d'une fourchette de coûts – étape 3.

Il est important de garder à l'esprit au cours de cette étape que le coût unitaire atteint est destiné à fournir une indication à des fins de planification – les partenaires du cluster qui s'écartent du coût unitaire peuvent expliquer les raisons de leur budgétisation dans des notes conceptuelles et des propositions directement aux donateurs potentiels.

Pour déterminer les générateurs de coûts internes, il est nécessaire d'établir un budget pour chaque unité, étape par étape. Des standards de qualité minimums dans l'ensemble du cluster doivent être utilisés (lorsqu'ils sont disponibles) et/ou établis et convenus pour chaque produit ou résultat d'activité (ce qui peut être atteint au cours de ces discussions, car les discussions sur les générateurs de coûts internes sont pratiquement identiques aux standards de qualité minimums par activité). Cela signifie également que tous les coûts de soutien et frais généraux doivent être pris en compte dans le calcul. La base de ce budget par unité est constituée par les informations fournies par les organisations opérationnelles concernant les coûts respectifs utilisés pour la budgétisation au sein de ces dernières (historiques et prévus).

Pour s'assurer que le coût unitaire est représentatif du coût des activités pour l'ensemble des partenaires du cluster, trois approches sont possibles afin de parvenir à un accord sur le calcul du coût de chacun des générateurs de coûts internes, composant le coût unitaire (chaque « ligne budgétaire ») : 1) les organisations s'entendent sur un coût moyen par générateur de coûts interne par le biais d'un processus délibératif et consultatif, 2) les budgets des organisations (historiques et planifiés) sont comparés poste par poste d'une manière similaire à la méthode du calcul du coût unitaire décrite dans la section précédente (approximation du coût unitaire des produits par projet planifié), ou 3) un projet mis en œuvre antérieurement et considéré comme étant la base la plus représentative et comparable pour l'estimation du coût unitaire est utilisé comme modèle.¹⁸ Il est très probable qu'une combinaison des trois approches soit la solution la plus pratique, alors que l'option 2 est susceptible d'aboutir à une estimation plus précise, les options 1 et 3 sont relativement moins demandeuses en termes de travail.

Afin d'améliorer la clarté et la structure, de déterminer les générateurs de coûts internes par unité et, pour faciliter les calculs, il est utile de diviser les générateurs de coûts internes du coût unitaire en trois catégories :

- Coûts directs – coûts qui peuvent être clairement identifiés ou liés à l'unité de mesure : coûts de personnel, coûts d'approvisionnement, etc.
- Coûts de soutien directs – coûts soutenant clairement l'unité de mesure. Ces coûts peuvent parfois être quelque peu éloignés des coûts directs et répartis d'une façon ou d'une autre : loyer et frais de fonctionnement d'une installation, personnel partiellement affecté à la supervision d'un projet, etc.
- Coûts indirects – coûts qui ne peuvent être clairement identifiés ou liés à l'unité. Ce sont les frais généraux : gestion organisationnelle, ordinateurs portables, etc.

Par catégorie, les partenaires du cluster doivent dresser la liste des principaux éléments (générateurs de coûts) qui influencent le coût unitaire en ligne avec l'unité de mesure déterminée et les standards de qualité minimums. Le coût unitaire peut être établi par le biais d'un accord (ou du respect) des standards de qualité minimum et sur le coût moyen de chacun de ces générateurs de coûts.

Pour les activités qui génèrent un produit unique tel que la livraison d'une trousse d'hygiène féminine (l'unité), il s'agit d'un processus relativement simple qui énumère les coûts d'approvisionnement et de distribution, les frais de transport et un montant alloué aux frais généraux. La plupart des organisations doivent répartir les lignes budgétaires des projets en cours ou prévus entre différentes unités (par exemple, un projet peut comporter la distribution de trousse d'hygiène féminine ainsi que la gestion de cas qui serait scindée en deux unités distinctes dont le coût serait évalué). Les membres du cluster doivent répartir le coût des frais généraux et autres coûts partagés entre les activités (unités) en utilisant l'une des trois méthodes décrites ci-dessus (principalement basée sur la connaissance de leurs opérations et leur expérience passée).

Lorsque l'unité, dont le coût doit être calculé, est lié à la prestation de services, le processus exige des calculs supplémentaires et un accord concernant les standards de qualité minimums, notamment le temps de personnel nécessaire par unité. Par exemple, pour déterminer le coût unitaire d'une activité telle que l'assistance juridique lorsqu'il a été décidé de traiter une affaire clôturée comme une unité dont le coût doit être calculé, il convient de prendre les décisions suivantes en examinant et analysant les données historiques sur le suivi provenant des partenaires des clusters :

- Nombre moyen de cas qu'un travailleur social peut prendre en charge par mois
- Nombre de mois requis pour qu'un cas soit clos

Cela permet de calculer le nombre total de cas qu'un travailleur social clôturera en moyenne par année : si un travailleur social peut couvrir en moyenne 25 cas par mois et qu'un cas nécessite en moyenne 4 mois de travail avant de pouvoir être clôturé, un travailleur social peut en clôturer 75 par an (soit $25 * 3 = 75$ cas).

¹⁸ L'option 3 est proposée dans la note d'orientation/ fiche-conseil du BCAH. Il est suggéré de rechercher spécifiquement un projet qui utilise les niveaux de rémunération les plus courants, qui répond à des besoins similaires au sein de la population (dans l'exemple de l'assistance juridique, des types de cas similaires car ils prennent en moyenne un temps similaire), et un nombre moyen total de personnes à aider afin de tenir compte des économies d'échelle.

Lorsque le salaire moyen d'un travailleur social de l'aide juridique est inclus dans le calcul, on peut déterminer le coût direct moyen de la contribution des travailleurs sociaux à l'unité (c.-à-d. un cas clos d'assistance juridique).

Les résultats de ces calculs devront être complétés par des générateurs de coûts internes supplémentaires (autres coûts directs, coûts de soutien directs et coûts indirects), à nouveau calculés par unité. À l'instar de l'assistance juridique, les calculs peuvent inclure (tous les chiffres sont des exemples) :

- Coûts directs :
 - Salaire moyen du chef d'équipe (supervise 6 travailleurs sociaux, soit 450 cas clos par an)
 - Matériel pédagogique distribué par cas
- Coûts de soutien directs :
 - Salaire moyen du chef de projet (consacre 50 % de son temps à l'assistance juridique ; supervise 3 chefs d'équipe)
 - Loyer et frais de fonctionnement des installations et nombre de cas traités dans ces dernières (12 travailleurs sociaux y travaillent)
 - Coût des TIC (ordinateur portable et communication) par travailleur social
- Coûts de soutien indirects :
 - Salaire moyen par mois du directeur de pays (consacre 5 % de son temps au projet d'assistance juridique)

Le calcul du coût unitaire de l'assistance juridique se présente comme suit :

Unité = cas d'assistance juridique clos	Nombre moyen de mois requis par cas = 4	Mois	Année	Par cas
COÛTS DIRECTS				
Travailleur social	Salaire moyen	700 USD	8 400 USD	112 USD
	Nombre moyen de cas par travailleur social	25	75	
Chef d'équipe	Salaire moyen	1 500 USD	18 000 USD	40 USD
	Nombre moyen de cas par chef d'équipe (supervise 6 travailleurs sociaux)	150	450	
Matériel pédagogique	1 distribué par cas			2 USD
COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS				
Chef de projet	Salaire moyen	1 500 USD	18 000 USD	6,67 USD
	Estimation du temps consacré à l'assistance juridique	50 %	9 000 USD	
	Nombre moyen de cas par chef de projet (supervise 3 chefs d'équipe)	450	1 350	
Loyer + frais de fonctionnement des installations	Loyer + frais de fonctionnement pour les installations abritant 12 travailleurs sociaux et 2 chefs d'équipe	350 USD	4 200 USD	4,67 USD
	Nombre de cas clôturés dans les installations	300	900	

Coût des TIC par travailleur social	Ordinateur portable + téléphone portable par travailleur social		650 USD	8,67 USD
COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS				
Directeur de pays	Salaire moyen	4 500 USD	54 000 USD	2 USD
	Estimation du temps consacré à l'assistance juridique	5 %	2 700 USD	
	Nombre moyen de cas soutenus indirectement (supervise 1 chef de projet)	450	1 350	
Coût unitaire final				176,01 USD

Les chiffres les plus importants dans le calcul ci-dessus sont les coûts directs puisqu'ils constituent la majorité des générateurs de coûts internes ; toutefois, le calcul des frais généraux moyens – en particulier les frais de gestion – par cas représentatif des différentes organisations dans l'ensemble du cluster est complexe.

Une alternative à la méthode décrite ci-dessus pour calculer le coût de gestion par cas (accord entre les partenaires du cluster sur un nombre standard de cas soutenus, le salaire moyen et le pourcentage de temps passé) serait l'adoption d'un pourcentage standard des frais de gestion ajoutés au coût unitaire (par exemple, les 7 % de frais généraux largement utilisés pourraient être adoptés – les raisons du pourcentage choisi devront être clairement expliquées par unité car certaines activités nécessitent plus de soutien que d'autres). Il en découle les calculs suivants :

Unité = cas d'assistance juridique clos	Nombre moyen de mois requis par cas = 4	Mois	Année	Par cas
COÛTS DIRECTS				
Travailleur social	Salaire moyen	700 USD	8 400 USD	112 USD
	Nombre moyen de cas par travailleur social	25	75	
Chef d'équipe	Salaire moyen	1 500 USD	18 000 USD	40 USD
	Nombre moyen de cas par chef d'équipe (supervise 6 travailleurs sociaux)	150	450	
Matériel pédagogique	1 distribué par cas			2 USD
COÛTS DE SOUTIEN DIRECTS				
Coût des TIC par travailleur social	Ordinateur portable + téléphone portable par travailleur social		650 USD	8,67 USD
Coût unitaire total avant frais généraux				162,67 USD
COÛTS DE SOUTIEN INDIRECTS				
Gestion organisationnelle + coûts des installations	Pourcentage convenu de frais généraux par unité – 7 %			11,39 USD
Coût unitaire final				174,05 USD

Une fois que pour chacune des catégories d'activités (et donc des unités) un coût a été déterminé et convenu, les chiffres les plus importants pour les calculs ultérieurs sont établis.

Pour que le cluster protection et les organisations puissent utiliser les chiffres de manière adéquate, il est impératif de tenir un registre détaillé de la manière dont chaque chiffre dans les calculs décrits ci-dessus a été atteint. C'est particulièrement utile pour les organisations lorsqu'elles discutent des propositions de projets avec les donateurs, ce qui permet d'expliquer en détail comment les budgets sont établis et la manière dont le budget est lié aux produits et résultats d'un projet. Pour les clusters protection, les calculs peuvent servir de point de référence pour les contingences potentielles et les allocations de fonds communs, les itérations futures du CPH, et peuvent être utilisés pour faire des calculs de coût-efficacité à l'échelle du cluster – en plus du processus de planification du PRH.

Étape 3 : établir une fourchette de coûts

Pour les besoins de la planification, des facteurs contextuels peuvent également influencer le coût réel de la mise en œuvre des activités. Par exemple, le coût de la mise en œuvre d'activités dans une région éloignée sera probablement plus élevé que le coût de la mise en œuvre d'une activité dans une région facilement accessible. C'est pourquoi les clusters peuvent établir une fourchette de coûts pour chaque unité, c'est-à-dire une valeur minimale et maximale. Là encore, les chiffres antérieurs et ceux de la planification s'avèrent instructifs à cet égard.

Si l'impact des facteurs contextuels sur le coût unitaire (et donc la variance du coût unitaire) peut donner l'impression que la méthodologie est inadéquate pour la planification à l'échelle nationale, le fait de reconnaître explicitement que la mise en œuvre ne pourra pas toujours suivre le coût unitaire convenu au niveau du cluster constitue également une occasion pour mieux communiquer les demandes budgétaires, renforcer la planification financière, tout en améliorant la transparence.

Pour ce faire, il est proposé d'adopter un système de pondération pouvant être utilisé à la fois par le cluster protection et les organisations. Par exemple, les coûts de sécurité et de logistique pour la mise en œuvre d'une activité dans un district isolé et peu sûr sont plus élevés que dans un district proche d'une capitale. Pour tenir compte de cette divergence, le coût unitaire utilisé pour la planification dans ce domaine pourrait être pondéré de 1,25 (c'est-à-dire multiplié par un facteur de 1,25). Ainsi, sur la base de l'exemple ci-dessus, l'assistance juridique par cas clos coûterait $176,01 \text{ USD} * 1,25 = 220,01 \text{ USD}$ par unité dans le district isolé et peu sûr. Lorsque des informations suffisamment détaillées sur les personnes dans le besoin sont disponibles ou estimées (par unité et par district), cela peut améliorer considérablement la précision de la planification et de la budgétisation du PRH. Le cluster protection peut fournir un tableau basé sur des données probantes de facteurs susceptibles d'influencer la pondération du coût unitaire, améliorant ainsi la transparence dans le processus de planification (et fournissant ainsi une fourchette de coûts).

Pour les partenaires du cluster, d'autres facteurs peuvent également influencer leur budgétisation au niveau du projet et entraîner ainsi un écart par rapport au coût unitaire convenu du cluster. Par exemple, une petite organisation pourrait opérer à un coût légèrement inférieur à celui d'une grande organisation tout en maintenant les mêmes standards de qualité minimums – l'organisation peut proposer de mettre en œuvre une activité avec une pondération de 0,9 du coût unitaire. Étant donné que la relation de financement est entre l'organisation et le donateur (qui doit connaître le coût unitaire et les calculs qui y conduisent), la plus petite organisation doit communiquer au donateur les raisons pour lesquelles elle serait en mesure de mettre en œuvre en dessous du coût unitaire convenu.

Étape 4 : coût unitaire moyen de la planification stratégique du PRH

En se concentrant sur le niveau de planification stratégique, plutôt qu'au niveau de l'activité/unité individuelle, cette étape améliore la précision et peaufine le calcul du budget global du PRH. Afin de faciliter les calculs et d'établir une distinction claire entre les niveaux d'activité/unité individuelle, ce point de décision est inclus dans une étape séparée.

Comme il a été souligné précédemment, il peut exister des différences de coût unitaire entre les zones sûres et non sûres ou entre les zones rurales et urbaines. Ceci devient pertinent lorsque les évaluations ont montré que les populations les plus vulnérables ou ayant le plus besoin d'interventions relevant de la protection sont présentes dans des zones où un facteur de pondération plus élevé serait appliqué. Lorsque le cluster protection décide de cibler principalement les populations de ces zones, le coût unitaire moyen de l'activité dans le PRH accroît et affecte ainsi le budget global de ce dernier. Il convient d'en tenir compte lors de la détermination du budget global.

Les calculs pour cette étape dépendent de données précises sur l'environnement opérationnel et d'une estimation basée sur des données probantes du nombre total de personnes ayant besoin de différents types d'activités de protection dans les différentes zones du pays. Pour calculer adéquatement le coût unitaire moyen du PRH, un tableau comportant les coûts unitaires pondérés pour chaque zone administrative (au niveau de détail le plus élevé possible tout en maintenant une approche réaliste) et le nombre total d'unités à mettre en œuvre (ciblées)¹⁹ pour chaque zone administrative doit être établi.²⁰ Lorsque ce tableau est achevé, il présentera les informations suivantes :

Assistance juridique (coût unitaire d'un cas clos = 174,05 USD)	Pondération du coût unitaire (contexte)	Coût par unité dans la région	Personnes dans le besoin (PDB)	Objectif de mise en œuvre du PRH – unités	Coût total de l'objectif par région
Région A (urbaine & sûre)	1	174,05 USD	4 000	4 000	696 200 USD
Région B (rurale, montagneuse et peu sûre)	1,15	200,16 USD	5 000	3 000	600 472,50 USD
Région C (rurale et peu sûre)	1,1	191,46 USD	8 000	5 000	957 275 USD
Région D (rurale et peu sûre)	1,1	191,46 USD	11 000	5 000	957 275 USD
Région E (rurale et sûre)	1,05	182,75 USD	6 000	4 000	731 010 USD
Total			34 000	21 000	3 942 232,50 USD
Coût unitaire moyen de la planification stratégique du PRH	(=3 942 232,50 / 21 000)				187,73 USD

Ce coût unitaire moyen de planification stratégique du PRH est particulièrement utile pour donner une indication du coût unitaire dans la situation particulière du pays au cours de l'élaboration du PRH.

Lorsque le processus ci-dessus est achevé pour chacune des activités, le budget global pour le PRH du cluster protection peut être déterminé.

¹⁹ Bien que le fait d'établir des objectifs de mise en œuvre n'entre pas dans le champ d'application du présent document, il demeure un élément essentiel de la détermination des coûts des PRH. Lors des consultations, les clusters protection utilisant le calcul des coûts unitaires ont en général recours à une combinaison de deux méthodes ou à l'une d'elles : 1) s'appuyer sur la capacité de mise en œuvre constatée l'année précédente et prévue pour l'année en cours ou 2) des objectifs ambitieux tenant compte du nombre de personnes ayant besoin d'une activité particulière.

²⁰ Souvent, le BCAH – en tant que principal responsable général du processus de planification du PRH – fournit des tableaux de planification à ce niveau de détail, pouvant être adaptés aux fins spécifiques du cluster protection.

Le processus consultatif et délibératif par méthodologie des générateurs de coûts permet d'obtenir le coût unitaire le plus détaillé et le plus contextualisé possible, ainsi que le budget du PRH. Les avantages déclarés de l'approche du calcul des coûts unitaires sont davantage marqués lorsque ce processus exigeant en main-d'œuvre est mené. Les bénéfices pour le cluster protection sont internes en termes de collaboration dans le cadre de planification, de respect des standards, de planification stratégique basée sur des données probantes, etc. Ils sont également externes dans la mesure où ils améliorent la transparence et la redevabilité, la professionnalisation des processus de planification, et éventuellement la mobilisation des ressources.

Toutefois, la méthodologie présente également un certain nombre d'inconvénients : 1) la granularité des données nécessaires pour effectuer les calculs est très élevée, tant sur la programmation que sur les risques/violations en matière de protection, et parfois impossible à atteindre dans la pratique, 2) puisque l'approche vise à atteindre un niveau de détail élevé par l'intégration d'un grand nombre de variables, il existe un risque de superposition d'hypothèses différentes, ce qui peut avoir pour résultat une marge d'erreur importante alors que l'on a l'impression que l'exactitude absolue est atteinte, 3) l'approche exige un investissement en temps considérable de la part de l'équipe de coordination et du personnel des partenaires du cluster, ainsi qu'une certaine disposition à la diffusion des informations financières potentiellement sensibles, et 4) certains éléments de l'approche n'ont pas été testés sur le terrain et gagneraient à être affinés, notamment l'intégration des frais généraux et des frais de gestion.

Lorsque les partenaires du cluster sont bien informés du processus et des avantages pour les organisations et le secteur dans son ensemble, ainsi que pour les populations affectées, le processus consultatif et délibératif par méthodologie des générateurs de coûts est alors une approche réaliste pour établir un PRH. La méthodologie tirerait également profit d'une plus grande normalisation dans l'ensemble du secteur de la protection : une harmonisation mondiale des unités de mesure et des indicateurs standards pour certaines activités, ainsi que des standards minimums de qualité, permettrait de simplifier et faciliter considérablement ce processus.

4. RECOMMANDATIONS

Cette section propose des recommandations pour améliorer le travail des clusters protection en ce qui concerne le calcul des coûts unitaires et les processus associés.

- Le GPC doit prendre en considération la décision selon laquelle un système de suivi de la protection – dirigé par le cluster – constitue un élément nécessaire de chaque cluster en tant qu'activité de protection « fondamentale ». Le plaidoyer au niveau mondial auprès des donateurs et des organisations clés, en particulier l'organisation chef de file de cluster, est utile à cet égard (notamment parce qu'il est lié aux objectifs déclarés de la Note interne du HCR pour les représentants du HCR sur le leadership en matière de protection dans les situations d'urgence complexes). Si la mise en place standardisée d'un système de suivi pour la protection n'est pas réalisable, un effort concerté doit être fait pour 1) faciliter l'harmonisation des indicateurs d'évaluation entre tous les membres du cluster, 2) intégrer un certain nombre d'indicateurs clés dans les évaluations spécifiques de non-protection (c'est-à-dire, les enquêtes nutritionnelles), et 3) tenter de collecter une base de référence d'informations relatives à la protection en utilisant les mêmes indicateurs dans les évaluations multisectorielles centralisées avec une couverture nationale dans toute la mesure du possible. Cela a également l'avantage de garantir que les populations non déplacées soient prises en compte.
- De même, le GPC peut plaider pour que les clusters protection au niveau des pays soient soutenus de manière cohérente par un système de communication inter-agences avec les communautés, implanté par les Agences chefs de file du cluster.
- Dans les accords nationaux sur le calcul des coûts unitaires, la méthodologie à mettre en place constitue une tâche de coordination et de gestion des informations assez ardue. À la lumière de la quantité de calculs, il souligne à nouveau la nécessité pour chaque cluster protection d'avoir une solide capacité de gestion des informations en place.

- Au cours des consultations, diverses approches de conception et de calcul des coûts des PRH ont été identifiées au sein des clusters protection et entre eux, ce qui a pour effet de compliquer la communication en dehors du cluster protection en ce qui concerne l'approche stratégique et les PRH du secteur de la protection, pouvant avoir des répercussions négatives sur le financement pour ce dernier. Le GPC et ses domaines de responsabilité au niveau mondial pour convenir d'une approche privilégiée dans le cadre de l'élaboration du PRH et travailler vers une harmonisation de la terminologie et des processus pour améliorer la prévisibilité et les moyens de communication sur la planification stratégique du secteur.
 - Fournir des orientations pratiques détaillées concernant la planification de la réponse afin d'assurer l'harmonisation dans l'ensemble du secteur, les éléments de ce document peuvent être adaptés et – lorsque des approches sont convenues au niveau mondial – remaniés dans un guide pratique pour les clusters protection et domaines de responsabilité.
 - Élaborer et adopter un modèle pour les clusters protection au niveau national, y compris les domaines de responsabilité, pour élaborer un plan de réponse détaillé annuel pour le cluster protection. Cela permet d'assurer la cohérence dans la fixation des objectifs et la communication vers l'extérieur. Ce document propose une première proposition.
 - Convenir de directives en interne au sein des Agences chef de file du cluster pour adopter des indicateurs convenus par le cluster dans les accords de partenariat au niveau national (pour les opérations du HCR, les indicateurs du cluster doivent être inclus dans les APP).
 - Le GT sur la gestion des informations relatives à la protection doit être chargé d'élaborer une méthodologie standardisée avec des critères adaptables au contexte pour établir l'ABH en chiffre des Personnes dans le besoin (PDB).
- Conformément à la Politique du Comité permanent interinstitutions sur la protection dans le cadre de l'action humanitaire, le GPC doit envisager d'engager un processus de consultations en vue d'élaborer des standards minimums de protection similaires aux Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire, axées sur les éléments d'activité de protection spécialisés de la protection dans l'action humanitaire. Les consultations ont permis de déterminer les avantages des Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire sur les processus de planification stratégique, y compris le calcul des coûts unitaires en raison de l'établissement de standards de qualité minimums convenus à l'échelle du secteur.