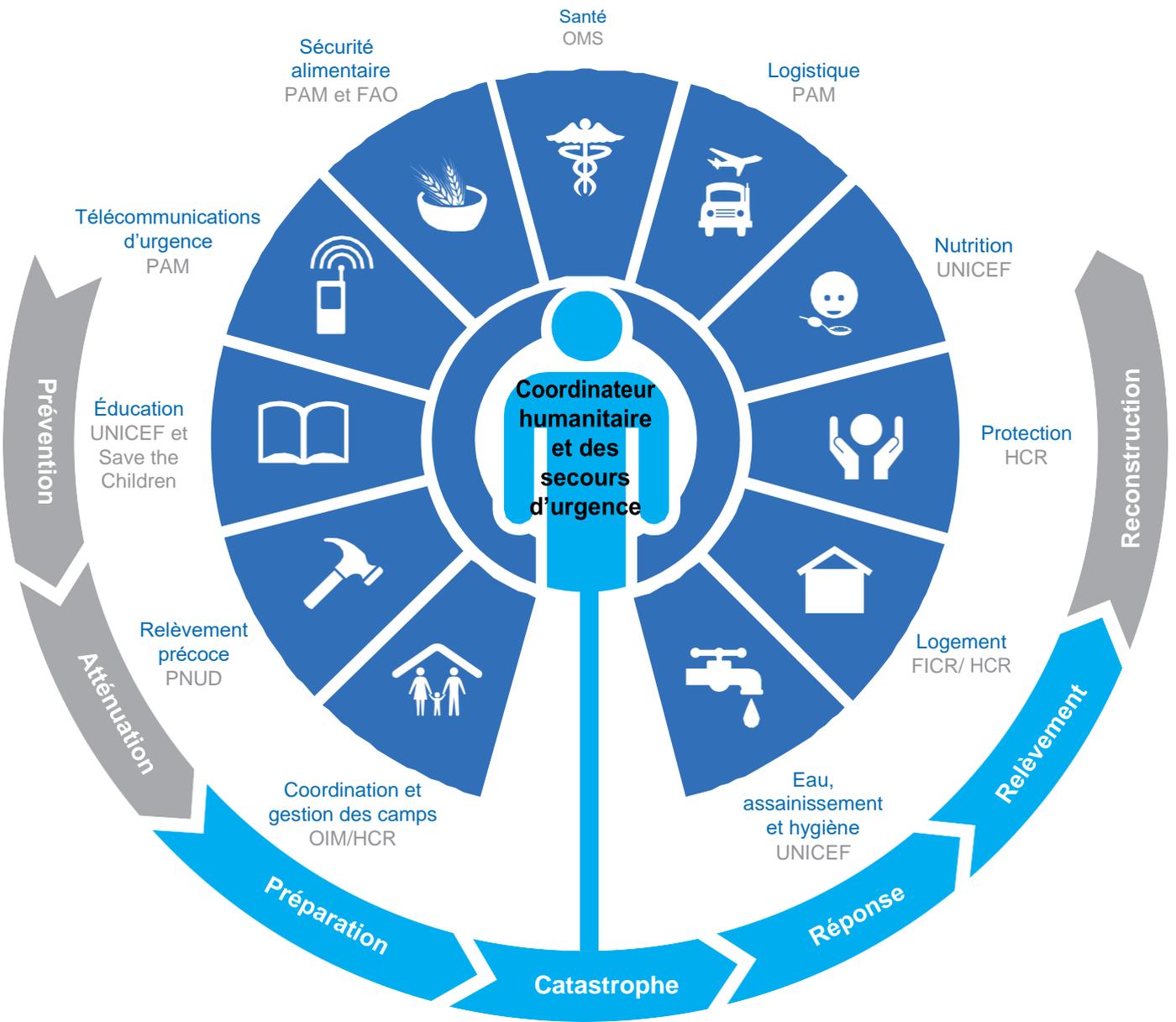


REFUGIARY

MODULE DE RÉFÉRENCE POUR LA
COORDINATION DE
CLUSTER

AU NIVEAU NATIONAL RÉVISÉ EN
JUILLET 2015

IASC
Inter-Agency Standing Committee



Coordination de cluster et de secteur	6
Activation de cluster	9
Fonctions de cluster	12
Rôle des clusters dans la préparation	14
Dispositifs de gestion de cluster	17
Partage du leadership	20
Engagements minimums relatifs à la participation aux clusters	23
Coordination inter-clusters	26
Coordination infranationale	30
Suivi de la coordination de cluster	33
Transition et désactivation d'un cluster	36
Annexe I : clusters de l'IASC et secteurs dirigés par le gouvernement : rôles et responsabilités	43
Annexe II : Approche de l'IASC en matière de préparation de la réponse aux situations d'urgence en résumé 44	
Annexe III : Exemples de leadership partagé	45
Annexe IV : Exemples de coordination inter-clusters et de liens entre clusters	46
Annexe V : Suivi de la performance en matière de coordination de cluster	48
Acronymes et abréviations	50
Références complémentaires	51

Table des matières

- L'approche cluster a été adoptée en 2005, suite à la réalisation d'un examen indépendant de la réponse humanitaire afin d'y combler les lacunes et d'accroître son efficacité à travers la mise en place de partenariats. Elle veille à ce que les réponses internationales aux urgences humanitaires soient prévisibles, responsables et qu'elles possèdent un leadership clair en précisant la répartition du travail entre les organisations ainsi que leurs rôles et responsabilités dans les différents domaines. Son objectif consiste à rendre la communauté humanitaire internationale mieux organisée, plus redevable et plus professionnelle, de sorte qu'elle puisse être un meilleur partenaire pour les personnes affectées, les gouvernements de chaque pays d'accueil, les autorités locales, la société civile locale et les partenaires d'attribution de ressources.
- L'approche cluster ne représente cependant pas la seule solution de coordination humanitaire. Dans certains cas, elle peut coexister avec d'autres formes de coordination nationale ou internationale, et son application doit tenir compte des besoins spécifiques d'un pays et d'un contexte donné. Le recours systématique à une approche cluster dans toutes les situations d'urgence pourrait gaspiller des ressources et entraver les mesures des gouvernements, qui sont principalement responsables de fournir une assistance humanitaire aux populations relevant de leur compétence.
- Ce module a été révisé afin de refléter la mise en œuvre du Programme de transformation de 2011 et comprend des contributions issues du terrain et au niveau mondial. Deux nouveaux chapitres, portant sur les clusters et les secteurs ainsi que sur le rôle des clusters dans la phase de préparation, ont y été ajoutés. Par ailleurs, trois chapitres ont été considérablement mis à jour : Transition et désactivation d'un cluster ; coordination inter-clusters ; et Suivi de la coordination de cluster. Les enseignements acquis et les études de cas assemblés concernant les composantes de ce module seront disponibles à l'adresse suivante : <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters>.

Préparé par : le sous-groupe de travail du Comité permanent interorganisations (IASC) sur l'approche cluster et le groupe des coordinateurs des clusters au niveau mondial.

Approuvé pour la première fois par : le groupe de travail du Comité permanent interorganisations (IASC), le 31 août 2012.

Révision approuvée par : le groupe de travail du Comité permanent interorganisations (IASC), en juillet 2015.

En décembre 2011, les responsables de l'IASC ont convenu, dans le cadre du Programme de transformation de l'IASC, de mettre en place une série de mesures visant à améliorer la réponse humanitaire et se fondant sur la réforme humanitaire de 2005. Les réformes ont pour but de simplifier les processus et les mécanismes, d'améliorer la communication et la collaboration interorganisations et de renforcer la confiance dans l'ensemble du système, depuis la réponse immédiate jusqu'à la planification à long terme. Dans le cadre du Programme de transformation, les responsables du Comité permanent interorganisations se sont engagés à atteindre l'objectif principal lié à la redevabilité envers les populations affectées¹ en veillant à ce que les réponses humanitaires viennent en aide aux personnes dans le besoin, à l'issue de processus de prise de décision et de planification efficaces et en temps opportun.

Coordination de cluster et Programme de transformation de l'IASC

Le programme de transformation de l'IASC a constaté que la mise en place de l'approche cluster était devenue trop axée sur les processus et, dans certaines situations, perçue comme pouvant entraver cette mise en place, plutôt que la rendre possible. Il stipule que les clusters seront démantelés pour devenir des mécanismes de coordination allégés, efficaces et efficaces, axés sur l'obtention de résultats, plutôt que sur les processus. Les clusters spécifiques ne seront activés qu'après une détermination des besoins par le CH et l'EHP. La pertinence de ces derniers sera évaluée sur une base annuelle, afin de s'assurer qu'ils ne restent actifs uniquement dans les cas où ils apportent une valeur ajoutée. Les partenaires humanitaires travailleront main dans la main afin d'améliorer l'efficacité des clusters, et ce, en partageant les responsabilités en matière de leadership au niveau infranational lorsque cela est possible et approprié, en s'engageant dans des activités conjointes, telles que les activités d'évaluation et de planification des mesures d'urgence, et la réaffectation des ressources du niveau national vers le niveau infranational. Les clusters seront gérés de manière professionnelle par des coordinateurs de clusters spécialisés, formés et expérimentés, et leurs réunions porteront sur la stratégie, la planification et les résultats, sans se limiter exclusivement au partage d'informations et à la répartition des fonds. Les réunions seront organisées en fonction des besoins et, le cas échéant, conjointement avec d'autres clusters pour renforcer les synergies inter-clusters et réduire les demandes dans les délais impartis. Des efforts seront également réalisés pour améliorer la coordination inter-clusters dans son ensemble. La gestion des informations sera privilégiée et les ressources seront mises en commun afin d'améliorer la collecte et l'analyse des données sur les progrès accomplis et l'impact des activités des clusters. Les mécanismes de coordination au niveau international, représentant le modèle de coordination le plus approprié, doivent être adaptés au contexte opérationnel et doivent soutenir les efforts de coordination menés à l'échelle nationale².

Utilisation efficace des clusters

Ce module de référence relatif à la coordination de cluster constitue l'un des protocoles du programme de transformation de l'IASC. Il décrit les principaux éléments de la coordination de cluster et a été élaboré à titre d'outil de référence pour les professionnels de l'humanitaire sur le terrain afin de soutenir leur travail et d'améliorer l'efficacité de la réponse humanitaire³. Des enseignements supplémentaires sur les thèmes abordés dans le présent module sont disponibles en ligne⁴.

.....
¹ Le Cadre opérationnel de l'IASC relatif à la redevabilité envers les populations affectées décrit la façon dont les organisations doivent assurer la participation, la mise à disposition d'informations, les retours d'information et le dépôt des plaintes de la part des personnes affectées au niveau national et peut être consulté en ligne à l'adresse suivante : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=89>.

² Voir le document *Operational Guidance for cluster Lead Agencies on Working with National Authorities*, IASC, Juillet 2011.

³ Le Global Protection Cluster est composé d'organes de coordination subsidiaires nommés « domaines de responsabilité » qui peuvent être reproduits sur le terrain en fonction des besoins (en tant que sous-clusters). Ces sous-clusters disposent d'agences chefs de file désignées qui possèdent des responsabilités équivalentes à celles des Agences chefs de file de cluster dans leur domaine de responsabilité. Ainsi, la plupart des orientations présentées dans ce module de référence s'appliquent également aux domaines de responsabilités présents dans le contexte.

⁴ Voir : <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination>.

Section 1

Coordination de
cluster et de secteur

L'objectif premier de l'action humanitaire internationale et le but de la coordination sont de répondre aux besoins des populations affectées à l'aide de moyens fiables, efficaces, inclusifs et en accord avec les principes humanitaires⁵.

Ce module se concentre sur le rôle des **clusters de l'IASC qui sont activés officiellement** dans le cadre des situations d'urgence. Toutefois, un grand nombre de ces principes peut être appliqué afin de soutenir les mécanismes de coordination sectorielle dans les situations d'urgence ou de crise dirigés par les gouvernements. Ce module n'a pas pour objectif d'examiner la coordination du développement ni celle des situations d'urgence en général.

Les clusters de l'IASC et les mécanismes gouvernementaux de coordination sectorielle en cas de crise ou de situation d'urgence peuvent être définis de la manière suivante :

Les clusters de l'IASC sont des clusters activés officiellement⁶ lorsque les mécanismes de coordination existants sont submergés ou restreints dans leur capacité à répondre aux besoins identifiés conformément aux principes humanitaires⁷.

Un cluster activé officiellement possède des caractéristiques et des responsabilités spécifiques.⁸ Il est redevable envers le CH à travers l'Agence chef de file de cluster ainsi qu'envers les autorités nationales et les populations affectées par une crise. Les clusters de l'IASC constituent une solution de coordination temporaire et des efforts doivent être déployés dès que possible pour transférer la coordination aux autorités compétentes.

Les mécanismes de coordination sectorielle dans les situations d'urgence ou de crise, dirigés par le gouvernement, rendent compte aux organes gouvernementaux désignés. La durée de la coordination de secteur en situation d'urgence est définie par les politiques ou les déclarations du gouvernement. L'aide humanitaire internationale peut renforcer les capacités nationales, en s'appuyant sur les principes de l'approche cluster.

Le tableau ci-dessous compare la coordination de cluster dans différents contextes :

MÉCANISME DE COORDINATION	PHASE D'URGENCE	PHASE DE RELÈVEMENT
Les capacités de coordination du gouvernement sont appropriées et non restreintes	Le gouvernement assure le leadership. Les partenaires internationaux peuvent renforcer les capacités de coordination du gouvernement.	Le gouvernement conserve son rôle de leadership. Les structures de coordination humanitaire peuvent faire la transition vers le relèvement et les structures de développement. Les acteurs internationaux se retirent ou soutiennent le relèvement et aident à préparer les crises ultérieures.
Les capacités de coordination du gouvernement sont limitées et restreintes	Les clusters sont activés selon les besoins. Lorsque cela est jugé possible et approprié, le partage du leadership avec les organes gouvernementaux et les ONG partenaires est vivement encouragé.	Les clusters sont désactivés ou transférés aux structures nationales de coordination des situations d'urgence ou de relèvement et de développement, lorsque cela est approprié et possible. La coordination gouvernementale est renforcée, lorsque cela est approprié et possible.

5 Pour obtenir des informations sur la Redevabilité envers les populations affectées, voir : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=89>. Pour obtenir des informations sur les principes humanitaires, voir : https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM_HumPrinciple_English.Pdf; https://ochanet.unocha.org/p/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf; and <http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>.

6 Les clusters doivent être activés conformément aux procédures décrites à la section 2 sur l'activation de cluster.

7 Les mécanismes sont « submergés » lorsque les structures en place ne peuvent plus assurer la gestion en raison de l'ampleur des besoins, du nombre d'acteurs impliqués et que l'adoption d'une approche multisectorielle plus complexe est nécessaire. Un gouvernement est « restreint » lorsqu'il ne peut ou ne veut pas agir (par exemple, s'il est lui-même partie d'un conflit).

8 Voir la section 2 sur l'activation de cluster.

Définition du terme cluster et de la coordination sectorielle dans les situations d'urgence

Cycle de vie des mécanismes de coordination de secteur

La décision d'activer des clusters peut être prise lorsque les capacités de coordination d'un gouvernement sont limitées ou restreintes. Toutefois, des capacités de coordination supplémentaires au niveau international peuvent s'avérer précieuses même lorsqu'un gouvernement est capable de diriger et de coordonner une réponse⁹. Les clusters sont activés dans le cadre d'une réponse aux situations de la communauté internationale, suite à une analyse des besoins humanitaires et des capacités et mécanismes de coordination présents sur le terrain.

.....

Note sur les opérations relatives aux réfugiés et aux « situations mixtes » : *La Note conjointe HCR – OCHA sur la coordination des situations mixtes dans la pratique* clarifie les dispositions en matière de leadership et de coordination dans les situations d'urgence humanitaire ou de catastrophe naturelle complexe, lorsqu'un coordonnateur humanitaire a été nommé et qu'une opération de réfugiés dirigée par le HCR est également en cours. La Note définit les rôles et responsabilités respectifs du représentant du HCR et du CH, ainsi que l'interaction pratique de la coordination de l'IASC et des dispositifs de coordination du HCR en faveur des réfugiés, afin de veiller à ce que la coordination soit rationalisée, complémentaire et synergique¹⁰.

.....

9 Pour obtenir une comparaison entre les rôles et les responsabilités des clusters de l'IASC activés et des secteurs pour la coordination dans les situations d'urgence dirigés par le gouvernement, se reporter à l'annexe I.

10 La Note conjointe peut être consultée à l'adresse : <http://www.humanitarianresponse.info/en/programme-cycle/space/document/joint-unhcr-ocha-note-mixed-situations-coordination-practice>

Section 2

Activation de cluster

Dans le cadre du Programme de transformation de l'IASC, les responsables de l'IASC ont convenu que l'activation des clusters devait être davantage **stratégique, moins systématique et limitée dans le temps.**

Les CH doivent recommander l'activation de clusters uniquement lorsqu'une lacune a été décelée dans un environnement justifiant leur activation. L'activation officielle de clusters peut être difficile lorsque les capacités du gouvernement sont restreintes.¹¹ Dans un tel contexte, il peut être nécessaire de développer différentes techniques de renforcement des capacités de coordination et de réponse, en s'appuyant sur les principes de l'approche cluster.

Pour s'assurer que les clusters poursuivent leurs activités uniquement lorsqu'elles sont strictement nécessaires, des plans de désactivation et de transition doivent être préparés dès que possible après leur activation (voir la section 11). Le renforcement des capacités des partenaires locaux et du gouvernement doit être un objectif dès le commencement.

Critères d'activation des clusters

Les critères d'activation des clusters sont réunis lorsque :

1. Il existe des lacunes en matière de réponse et de coordination en raison d'une forte détérioration ou d'un changement significatif de la situation humanitaire.
2. Les capacités nationales de réponse ou de coordination existantes sont incapables de satisfaire les besoins d'une manière qui respecte les principes humanitaires¹², en raison de l'ampleur des besoins, du nombre d'acteurs qui interviennent, de la nécessité de mettre en œuvre une approche plus complexe multisectorielle, ou d'autres contraintes qui entravent les possibilités de réponse ou la mise en œuvre des principes humanitaires.

Procédure d'activation

La procédure d'activation d'un ou de plusieurs clusters se présente comme suit :

1. Le CR/CH et les Agences chefs de file du cluster, avec l'appui du BCAH, s'entretiennent avec les autorités nationales afin de déterminer les mécanismes de coordination humanitaire existants et leurs capacités respectives.¹³
2. Les Agences chefs de file du cluster au niveau mondial sont informées par leurs représentants de pays et le BCAH de la tenue d'une réunion proposée par l'Équipe de pays des Nations Unies/EHP en vue de discuter de la procédure d'activation, afin qu'ils puissent y être représentés.
3. En accord avec l'Équipe de pays des Nations Unies/EHP, le CR/CH désigne les clusters dont l'activation est préconisée, en se fondant sur l'analyse de la situation et la planification de la préparation de la réponse.¹⁴ Les décisions doivent se baser systématiquement sur les deux critères précédents.
4. Après avoir consulté l'Équipe de pays des Nations Unies/EHP, le CR/CH désigne les Agences chefs de file du cluster sur la base de leurs capacités de coordination et de réponse, leur niveau de présence opérationnelle et leur capacité à se déployer. En principe, le choix des Agences chefs de file du cluster reflète les dispositions prises à l'échelle mondiale, toutefois ceci n'est pas toujours possible et, dans certains cas, d'autres organisations peuvent être mieux placées pour assurer le leadership.¹⁵ Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les agences chefs de file cluster ont été encouragées à envisager de développer un partage clairement défini, accepté et soutenu du leadership de cluster avec les ONG chaque fois que cela est possible. Pour obtenir plus d'informations sur le leadership, se reporter à la section 6.

11 Par exemple, une volonté limitée ou un manque de volonté, ou lorsque les responsables sont parties au conflit.

12 Voir : https://docs.unocha.org/sites/dms/Documents/OOM_HumPrinciple_English.pdf and: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-1067.pdf>.

13 Operational Guidance for cluster Lead Agencies on Working with National Authorities, à l'adresse : http://www.humanitarianresponse.info/system/files/documents/files/IASC%20Guidance%20on%20Working%20with%20National%20Authorities_July2011.pdf.

14 Voir la section 4 sur le rôle des clusters dans la préparation.

15 Le HCR est l'Agence chef de file de cluster du Global Protection Cluster. Toutefois, au niveau du pays, dans un contexte de catastrophe et situations d'urgence humanitaire complexe sans déplacement de populations significatif, les trois institutions chargées de la protection (HCR, UNICEF et HCDH) mèneront d'étroites consultations et, sous la direction générale du CH/CR, conviendront de l'agence qui, parmi les trois, assumera le rôle d'Agence chef de file du cluster pour la protection. En ce qui concerne les clusters de services (Logistique, Télécommunications d'urgence), les Agences chefs de file du cluster au niveau national et mondial se recoupent généralement étant donné que les clusters de services exigent une expertise technique que les autres agences ne sont pas supposées posséder.

5. Après avoir consulté l'EHP, le CR/CH envoie une lettre au Coordinateur des secours d'urgence (CSU) présentant les dispositifs de cluster recommandés, les Agences chefs de file de cluster proposées et expliquant les motifs pour lesquels certains clusters doivent être activés. Si des solutions de coordination non-cluster ont été convenues, ces dernières doivent également figurer dans la lettre.
6. Le CSU transmet la proposition aux responsables de l'IASC pour approbation dans un délai de 24 heures et informe le CR/CH en conséquence. Les responsables de l'IASC peuvent demander au groupe des directeurs des secours d'urgence d'en discuter, si cela s'avère nécessaire.
7. Le CSU confirme par écrit au CR/CH l'approbation de l'activation des clusters recommandés et/ou transmet les retours d'information émis par les responsables de l'IASC.
8. Une fois les propositions concernant les clusters et les chefs de file approuvés, le CR/CH en informe les partenaires concernés.

Un conseiller en relèvement précoce peut être nommé pour aider le CR/CH à intégrer efficacement le relèvement précoce à travers les clusters et à s'assurer que les questions multidisciplinaires, qui ne peuvent pas être abordées par les clusters de manière individuelle, soient traitées par des mécanismes de coordination inter-clusters.

Si les questions thématiques relatives au relèvement précoce, telles que l'emploi d'urgence, l'infrastructure communautaire ou la remise en place des autorités locales, ne sont pas couvertes par les clusters existants ou les mécanismes alternatifs, le CR/CH peut recommander qu'un cluster spécifique soit constitué pour traiter ces thèmes, en plus de l'intégration du relèvement précoce.

Le programme de transformation de l'IASC stipule que les clusters seront gérés de manière professionnelle par des coordinateurs de cluster dédiés, formés et expérimentés et que la gestion des informations sera prioritaire et les ressources mises en commun afin de permettre une collecte et analyse des données concernant les progrès accomplis et les impacts des activités clusters.

Dans le cadre des réponses aux situations d'urgence de niveau 3 de l'IASC, les dirigeants de l'IASC se sont fermement engagés à mettre à disposition (dans un délai de 72 heures) le personnel nécessaire ayant l'ancienneté, l'expérience et les compétences appropriées afin de respecter leur engagement quant à une réponse interinstitutions par le biais du mécanisme de réponse rapide interorganisations (IARRM).¹⁶ L'IARRM est une combinaison des capacités de réponse rapide de chaque institution et ne constitue pas le résultat d'une équipe intégrée autonome. Les membres de l'IASC disposent d'une liste de personnel cadre expérimenté pouvant être déployé rapidement dans le but d'aider l'EHP à définir et mettre en œuvre la réponse humanitaire. Dans le cas d'une situation d'urgence de niveau 3 de l'IASC, les partenaires de ce dernier fournissent des informations sur les mesures de réponse d'urgence déployées afin de pouvoir établir une cartographie globale des capacités mises en œuvre dans le cadre de l'IARRM.

L'IARRM peut appuyer la coordination des clusters, mais aussi leur apporter un soutien plus large. L'activation de l'IARRM n'implique pas l'activation de tous les clusters ni même d'aucun d'entre eux. Le soutien offert par l'intermédiaire de l'IARRM prend en compte le contexte de la réponse, des capacités sur le terrain et des aspects logistiques et d'accès.

Intégration du relèvement précoce

Garantir des capacités d'activation des clusters, y compris dans les réponses aux situations d'urgence de niveau 3 de l'IASC

.....
 16 Les fonctions de l'IARRM sont décrites dans l'un des protocoles relatifs au Programme de transformation de l'IASC, disponible à l'adresse : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pagelocator.aspx?page=content-template-default&bd=87>.

Section 3

Fonctions de cluster

Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les responsables ont constaté que la mise en place de l'approche cluster était devenue trop axée sur les processus et, dans certaines situations, perçue comme pouvant entraver cette mise en place, plutôt que la rendre possible.¹⁷ Ils ont « convenu de la nécessité de réaffirmer et de revenir à l'objectif initial des clusters, en les recentrant sur l'analyse des lacunes stratégiques et opérationnelles, la planification, l'évaluation et les résultats ».¹⁸

Les **six fonctions centrales** d'un cluster au niveau du pays sont les suivantes :

1. Soutenir la prestation des services en :
 - offrant une plateforme qui assure que la prestation des services est guidée en fonction du Plan de réponse humanitaire et des priorités stratégiques ;
 - élaborant des mécanismes pour éliminer le chevauchement des prestations de services.
2. Contribuer à la prise de décision stratégique du CH/de l'EHP en :
 - préparant des évaluations des besoins ainsi que des analyses des lacunes (entre et au sein des clusters, en utilisant des outils de gestion des informations si nécessaire) pour guider l'établissement des priorités ;
 - identifiant et en apportant des solutions aux lacunes, aux obstacles, aux chevauchements et aux questions transversales (émergents) ;
 - établissant des priorités sur la base d'analyses.
3. Planifier et mettre en œuvre des stratégies de cluster en :
 - élaborant des plans, des objectifs et des indicateurs sectoriels qui soutiennent directement la réalisation des objectifs stratégiques de la réponse dans son ensemble ;
 - appliquant et en respectant les standards et les principes directeurs communs ;
 - clarifiant les besoins de financement, les priorités et les contributions des clusters quant à l'ensemble des dispositifs de financement mis en place par le CH dans le cadre de la réponse humanitaire.
4. Suivre et évaluer la performance en :
 - effectuant le suivi des activités et des besoins et en établissant des rapports sur ces derniers ;
 - mesurant les progrès réalisés par rapport à la stratégie de cluster et aux résultats convenus ;
 - recommandant des mesures correctives au besoin.
5. Renforcer les capacités nationales de préparation et de planification des mesures d'urgence (voir la section 4).
6. Soutenir un plaidoyer solide en :
 - déterminant les préoccupations et en contribuant à fournir des informations et des messages clés afin de les intégrer aux messages et aux mesures du CH et de l'EHP ;
 - entreprenant un plaidoyer au nom du cluster, des membres du cluster et des populations affectées.

Des termes de référence (TdR) détaillés concernant les responsabilités et la redevabilité des CH, des EHP, des Agences chefs de file de cluster et des coordinateurs de clusters sont disponibles.

Outre le fait de soutenir les six fonctions centrales du cluster, l'Agence chef de file de cluster désignée joue le rôle de **Fournisseur de dernier recours** (PoLr). Ainsi, lorsque cela est nécessaire et en fonction de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité des financements, le Chef de file de cluster, en sa qualité de fournisseur de dernier recours, doit pouvoir garantir la fourniture des services requis pour combler les principales lacunes identifiées par le cluster et reflétées dans le plan de réponse humanitaire dirigé par le CH.

17 Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire, IASC, Novembre 2006. Au niveau mondial, l'objectif initial de l'approche cluster était de renforcer la préparation et la capacité technique à l'échelle du système pour répondre aux situations d'urgence humanitaire, et de fournir une direction claire et une redevabilité dans les principaux domaines de la réponse humanitaire. Au niveau des pays, elle vise à renforcer les partenariats ainsi que la prévisibilité et la redevabilité de l'action humanitaire internationale, en améliorant l'établissement des priorités et en définissant clairement les rôles et responsabilités des organisations humanitaires.

18 Recommandation 26, Programme de transformation de l'IASC : Chapeau and Compendium of Actions, janvier 2012.

Recentrage des clusters

Se centrer sur les fonctions centrales

Fournisseur de dernier recours

Section 4

Le rôle des clusters dans la préparation

Les autorités nationales sont principalement responsables de la préparation. Toutefois, les CR (et les CH lorsqu'ils sont présents) ont la responsabilité de veiller à ce que le système humanitaire soit en mesure de soutenir les acteurs nationaux et soit équipé pour répondre à une crise. Le CR/CH demandera par conséquent aux Agences chefs de file de cluster d'opérationnaliser la préparation de la réponse aux situations d'urgence (ERP) dans leurs secteurs respectifs ainsi que de réaliser le suivi de sa qualité et de son intégralité.

Lors de la préparation et de la réponse aux situations d'urgence, les acteurs humanitaires internationaux sont tenus de collaborer avec les autorités nationales et de soutenir les capacités du pays dès que cela s'avère possible et approprié.¹⁹

La préparation est un processus continu. Au sens large, elle comprend toute action, mesure ou renforcement des capacités qui est mis en place avant une situation d'urgence afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la rapidité de la réponse et du relèvement dans leur ensemble. Elle permet aux équipes de pays d'être mieux préparées et renforce leur capacité de réponse au cours d'une crise, lorsque les conditions se détériorent ou de nouveaux chocs surviennent. Concrètement, cela exige que les équipes de pays, soutenues par les acteurs régionaux et mondiaux, doivent :

- identifier les éléments clés d'un cycle de programme humanitaire qui nécessitent une préparation préalable ;
- analyser et faire face aux risques prévus pouvant menacer les pays, les populations et les opérations ;
- établir de bonnes relations de travail avec les autorités nationales, accepter leur position de leadership dans les domaines qui leur incombent et tenir pleinement compte de leurs dispositifs de préparation ;
- établir de bonnes relations de travail avec d'autres partenaires dont la coopération sera essentiel dans une réponse.
- renforcer les structures de coordination qui seront utilisées dans le cadre d'une réponse ;
- clarifier les rôles et responsabilités des différents membres de la communauté humanitaire, y compris les responsabilités vis-à-vis des autorités nationales.

L'approche de préparation de la réponse aux situations d'urgence du Comité permanent interorganisations (IASC) offre une approche systématique et cohérente de la préparation aux situations d'urgence qui permet aux acteurs humanitaires de se préparer à une action rapide, efficace et efficiente grâce à trois éléments clés :²⁰ identification des dangers, gestion des risques et suivi des risques ; mesures minimales de préparation (MPA) ; planification d'urgence et mesures de préparation avancées (APA). Pour un bref résumé de l'approche ERP et de chacune de ces composantes, se reporter à l'annexe II.

Au moment de la mise en œuvre de la préparation aux situations d'urgence, les EHP et les clusters au niveau mondial (conformément à leurs responsabilités indiquées ci-après) sont chargés de faire le suivi de la qualité de (i) l'identification des dangers ainsi que de l'analyse et du suivi des risques, (ii) des mesures de préparation de base et (iii) de la planification d'urgence et des mesures de préparation avancées. Ils doivent également déterminer si ces tâches ont été réalisées, diffusées et comprises par les acteurs concernés.

Les Agences chefs de file de cluster sont tenues d'opérationnaliser la préparation de la réponse aux situations d'urgence (ERP) dans leurs secteurs respectifs et de faire le suivi de sa qualité et de son intégralité.

.....

19 Voir le Protocole du programme de transformation : *Common Framework for Preparedness*, à l'adresse : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pagelader.aspx?page=content-template-default&bd=87>.

20 Une explication détaillée de la préparation de la réponse aux situations d'urgence, ainsi qu'un document d'orientation et des modèles, figurent à l'adresse : <http://www.humanitarianresponse.info/emergency-response-preparedness>

Redevabilité en matière de préparation

Qu'est-ce que la préparation ?

Approche de l'IASC en matière de préparation de la réponse aux situations d'urgence

Responsabilités en matière de préparation

Les scénarios suivants indiquent qui est responsable de la préparation et de la mise en œuvre de l'approche ERP aux niveaux national et mondial, dans trois contextes différents :

PAYS DISPOSANT D'UN COORDONNATEUR HUMANITAIRE Des clusters formellement activés sont en place dans ces pays, mais non pas dans tous les contextes, et la présence d'un CH indique qu'ils sont exposés à un risque élevé. Cet environnement opérationnel et la présence d'acteurs humanitaires expérimentés signifient que la préparation aux situations d'urgence devrait être en principe mieux intégrée et développée. Sous la direction du CH, les clusters/secteurs doivent contribuer à la mise en œuvre des trois composantes de l'approche ERP et collaborer avec les structures nationales. Les mesures minimales de préparation doivent être particulièrement bien comprises et élaborées. Les clusters mondiaux doivent suivre la mise en œuvre des actions d'ERP au niveau des pays, et la préparation générale, et soutenir les clusters/secteurs si nécessaire.

PAYS DISPOSANT D'UN COORDONNATEUR RÉSIDENT, PRÉSENTANT UN RISQUE ÉLEVÉ D'ÊTRE CONFRONTÉ À UNE SITUATION D'URGENCE, ET NÉCESSITANT UN SOUTIEN INTERNATIONAL.²¹ Dans ces pays, les clusters n'ont peut-être pas été officiellement activés, mais les mécanismes de coordination sectorielle (comités sectoriels ou tables rondes, groupes thématiques ou de travail) sont susceptibles d'être actifs et en liaison avec leurs homologues gouvernementaux. Lorsque les partenaires de secteur ont moins d'expérience en matière de préparation ou de réponse aux situations d'urgence, les mesures de préparation peuvent s'avérer plus difficiles ou requérir plus de temps pour être mises en œuvre. Les gouvernements peuvent avoir mis au point des dispositifs de préparation, de réponse et de coordination dans certains secteurs et, par conséquent, certains de ces secteurs seront mieux préparés que d'autres. Sous la direction du coordonnateur résident et en étroite coopération avec le Gouvernement, les mécanismes de coordination de secteur devraient aider à rendre opérationnels les éléments pertinents de l'approche ERP. Les clusters mondiaux devraient soutenir de manière proactive les CR et les mécanismes de coordination des secteurs, encourager et soutenir l'opérationnalisation des ERP.

PAYS DISPOSANT D'UN COORDONNATEUR RÉSIDENT, PRÉSENTANT UN FAIBLE RISQUE D'ÊTRE CONFRONTÉS À UNE SITUATION D'URGENCE, ET NÉCESSITANT UN SOUTIEN INTERNATIONAL. Les clusters ne sont pas officiellement constitués et les mécanismes de coordination peuvent ne pas exister ou ne pas être organisés de la même manière que les secteurs de réponse humanitaire classiques. Les gouvernements ont élaboré des mécanismes efficaces de préparation, de réponse et de coordination dans certains secteurs. Le CR et les Agences chefs de file de secteur doivent promouvoir des mesures de coordination et de préparation dans les secteurs pertinents, en utilisant le profil de risque, et aider le gouvernement et les homologues sectoriels à planifier la manière dont ils vont coopérer dans l'éventualité d'une crise. Dans ce contexte, les Agences chefs de file de secteur devraient donner la priorité à la mise en œuvre des mesures minimales de préparation là où des lacunes ont été identifiées. Les clusters mondiaux ne sont pas tenus de fournir une assistance à moins que le CR ne le demande spécifiquement.

.....
²¹ Le groupe des directeurs de secours d'urgence de l'IASC détermine les « risques élevés » en se fondant sur le rapport semestriel de l'IASC intitulé *Early Warning Early Action Report*, le *Global Focus Model* annuel ou le nouvel *Index for Risk Management* (InfoRM).

Section 5

Dispositifs de gestion de cluster

Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les responsables de l'IASC ont convenu que la redevabilité mutuelle serait renforcée au sein et entre le CH, les membres de l'EHP, les coordonnateurs de clusters et les autres partenaires des clusters, en fonction de stratégies claires, concises, assorties de délais et orientées vers les résultats à atteindre. Cette section décrit les rôles respectifs de l'Agence chef de file du cluster, du coordinateur de cluster et de tous les participants aux clusters aux niveaux national et infranational. Pour qu'un cluster puisse s'acquitter de ses principales fonctions, il est important de trouver un équilibre entre la nécessité de procéder à des consultations et celle d'assurer un leadership dans les situations d'urgence. Les décisions clés doivent être légitimées et prises par un nombre raisonnable de partenaires.

La gestion efficace et efficiente des clusters repose sur une responsabilité partagée

Un cluster bien géré est l'un des aboutissements officiels que doivent fournir les Agences chefs de file de cluster.²² Toutefois, le fonctionnement efficient d'un cluster relève de la responsabilité conjointe de l'Agence chef de file de cluster, du coordonnateur de cluster, de l'ensemble des membres d'un cluster, aussi bien à l'échelle nationale qu'infranationale, et des partenaires d'attribution des ressources. Lors d'une situation d'urgence, les clusters sont tenus de coopérer et de soutenir les autorités nationales, mais aussi de renforcer les capacités du pays dès que cela est possible et approprié.

Caractéristiques d'un cluster bien géré

Une gestion efficiente de cluster consiste à :

- Suivre la performance des six fonctions centrales d'un cluster (voir section 3), en s'assurant que les programmes contribuent activement à la réalisation des objectifs stratégiques, en s'appuyant sur de bonnes pratiques observées sur le terrain et sur des références ainsi que sur des standards convenus à l'échelle internationale.
- Créer et maintenir un cluster qui :
 - renforce la coordination sectorielle préexistante en accroissant la prévisibilité et la redevabilité ;
 - consolide la complémentarité des mesures prises par les partenaires en évitant les chevauchements et les lacunes ;
 - plaide en faveur de ressources adéquates et s'assure que les ressources sont allouées conformément aux priorités convenues et d'une manière qui réponde au plan de réponse du cluster ;
 - garantit une intégration efficace et complète des questions transversales pertinentes, notamment l'âge, le genre, l'environnement et le VIH/sida ;
 - établit des liens avec des conseillers spécifiques, le cas échéant, et désigne des points focaux au sein du cluster ;
 - veille à ce que la protection et le relèvement précoce soient pris en compte et intégrés.
- Préserver la flexibilité du cluster face aux changements de l'environnement opérationnel, y compris en ajustant les exigences, les capacités et la participation.
- Faire en sorte que les informations soient efficacement communiquées entre les membres du cluster et à d'autres parties prenantes, et qu'elles soient bien utilisées.
- Participer efficacement aux forums de coordination inter-cluster et coopérer avec les acteurs humanitaires, les homologues gouvernementaux et les autorités concernées (le cas échéant) lors de la planification, de la coordination et de la conduite des opérations.
- Faire preuve de redevabilité à l'égard des populations affectées, en s'assurant que les femmes, les hommes, les filles et les garçons ont des chances égales de participer au cycle du programme, notamment par des mécanismes de retour d'information qui sont inclusifs et consultatifs.

.....
²² Conformément aux Termes de référence des Agences chefs de file de cluster.

Il n'existe pas d'approche unique en matière de gestion des clusters. Parce que les catastrophes (et les clusters) varient en termes d'échelle et de complexité, la gestion des clusters doit être adaptée à la situation et peut devoir changer à mesure que la réponse évolue.

Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les hauts dirigeants de l'IASC ont convenu que « la participation aux clusters devrait être mieux définie et gérée pour améliorer la capacité des clusters à fournir une orientation stratégique, notamment, le cas échéant, en créant de petits « comités directeurs » ou « groupes consultatifs stratégiques » (GSC) regroupant les principaux partenaires opérationnels, complétés par des forums ou mécanismes distincts afin de permettre un échange élargi d'informations pour tous les clusters/partenaires de secteurs ».²³

Les critères d'éligibilité pour prendre part au travail de gestion davantage stratégique d'un cluster sont les suivants :²⁴

1. pertinence sur le plan opérationnel en cas de situation d'urgence ;
2. expertise technique ;
3. capacité avérée à contribuer à apporter une réponse stratégique et un soutien réel ;
4. engagement à favoriser la cohérence.

Souvent présidés par le coordinateur de cluster, les GSC élaborent et ajustent le cadre stratégique, les priorités et le plan de travail des clusters. Les membres d'un GCS doivent être représentatifs de l'ensemble du partenariat au sein d'un cluster, mais ils doivent également être limités pour améliorer l'efficacité et l'efficience. Un GCS doit assurer un flux d'information régulier et bidirectionnel avec l'ensemble des membres du cluster.

Il n'existe pas d'approche unique en matière de gestion des clusters

Groupe stratégique consultatif (GSC)

MEMBRES POTENTIELS D'UN GSC	
NIVEAU NATIONAL	NIVEAU INFRANATIONAL
<ul style="list-style-type: none"> • Coordonnateur de cluster • Représentants (techniques) du gouvernement. • Experts techniques d'ONG nationales. • Experts techniques d'ONG internationales. • Experts techniques du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.²⁵ • Experts techniques des agences des Nations Unies • BCAH (inter-clusters). 	<p>Le GCS au niveau national doit déterminer si une gestion infranationale est nécessaire, en tenant compte du contexte. (voir la section portant sur la coordination infranationale).</p> <p>Sa composition ne doit pas nécessairement refléter celle des clusters au niveau national ; les autorités locales ainsi que les ONG partenaires y sont souvent davantage représentées.</p>
PARTICIPANTS ÉVENTUELS (LE CAS ÉCHÉANT)	
<p>Points focaux infranationaux des clusters.</p> <p>Représentants des donateurs.</p> <p>Points focaux régionaux avec une expertise technique basée au niveau régional.</p> <p>Représentants militaires et autres autorités, le cas échéant.</p>	

Les groupes de travail techniques (GTT) sont de taille réduite, axés sur les tâches à accomplir et limités dans le temps. Ils sont créés en fonction des besoins, par exemple pour convenir de standards minimums et formuler des pratiques techniques appropriées, et sont dissous une fois leur travail terminé. Les GTT sont coordonnés par un point focal ou un conseiller technique et sont composés d'experts techniques compétents.

Groupes de travail technique

23 Récapitulatif final et points d'action, réunion des responsables de l'IASC, 13 décembre 2011, recommandation 29.

24 Voir la section 7 sur les engagements généraux concernant la participation au sein des clusters.

25 Selon le contexte, le CR/les représentants du CR préférer être invités en tant que participants.

Section 6

Partage du leadership

Dans le cadre du Programme de transformation de l'IASC, les Agences chefs de file de cluster ont été encouragées, dans la mesure du possible, à considérer un partage clair, concerté et soutenu du leadership avec les ONG.

Des évaluations et des recherches ont montré que, lorsque les clusters partagent le leadership entre les agences des Nations Unies, les ONG, les organisations internationales et le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge,²⁶ les partenariats, le plaidoyer ainsi que le transfert d'informations ont tendance à s'améliorer. Le partage du leadership produit également un engagement plus fort et une meilleure coordination. Les ONG sont généralement bien implantées dans les zones reculées et où les Nations Unies sont peu ou pas présentes sur le terrain. Elles peuvent offrir une expertise technique, différentes approches en matière de redevabilité envers les populations affectées, une implication à long terme dans la communauté et une connaissance de celle-ci, et un potentiel de leadership.

Les formes partagées de leadership répartissent les responsabilités au niveau mondial, national ou infranational liées aux Agences chefs de file de cluster ou à la coordination de cluster entre deux ou plusieurs agences. Elles définissent clairement les rôles, précisent les obligations liées à la redevabilité et favorisent la compréhension mutuelle.

Lorsque le partage du leadership d'un cluster est envisagé, les points suivants doivent être pris en compte :

1. Des termes de référence ou des protocoles d'accords **doivent** être élaborés pour s'assurer que les parties aient une compréhension commune des rôles, des responsabilités et des obligations liées à la redevabilité. Des exemples de termes de référence sont disponibles en ligne.²⁷ Les acteurs concernés doivent déterminer conjointement le modèle de partage de leadership le plus adapté au contexte dans lequel ils se trouvent. Les termes de référence doivent être rédigés et compris à l'avance, étant donné que les organisations assumant un rôle de leadership partagé devront généralement recruter du personnel à temps plein.
2. Le partage du leadership peut renforcer celui du cluster, mais ne remplace pas les responsabilités et l'obligation liée à la redevabilité de l'Agence chef de file de cluster désignée dans le pays, y compris son rôle de Prestataire de dernier recours.²⁸

Les termes utilisés pour décrire le partage du leadership varient. Les termes « co-animateur », « co-coordonateur », « co-délégué », « co-chef de file », « coordination des sous-clusters », « leadership infranational », « appartenance à un groupe de travail », « présidence d'un groupe de travail » et « agent détaché » sont tous utilisés dans des contextes différents. Étant donné la complexité et la diversité des contextes opérationnels, il convient d'adopter un langage harmonisé ; les Agences chefs de file de cluster mondiaux et les EHP sont encouragées à fournir des orientations au moment d'élaborer les termes de référence sur le leadership partagé au niveau national.

1. Un leadership partagé efficace implique des coûts transactionnels, tant en termes de charge de travail que sur le plan financier. Les partenaires de ressources, le CR/CH et l'EHP doivent s'assurer que le financement n'est pas un obstacle pour les agences qui souhaitent participer au leadership du cluster. Lorsque cela est possible (et lorsque les mécanismes financiers relèvent de son autorité), le CR/CH et l'EHP doivent aider à mobiliser des fonds pour soutenir le leadership partagé de manière transparente ; dans d'autres cas et dans d'autres pays, le soutien des donateurs doit être encouragé.²⁹

26 Sous réserve du mandat des trois différentes composantes du Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge.

27 Plusieurs clusters, dont la CGC et le cluster Éducation, peuvent constituer des sources d'information utiles. Voir : <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/share-leadership>. Se reporter également au catalogue des bonnes pratiques disponible sur le site Internet de l'IASC. Au Sud-Soudan, par exemple, des termes de référence génériques destinés aux co-coordonateurs de clusters d'ONG sont en cours d'élaboration.

28 La définition de 2008 du terme « fournisseur de dernier recours » (POLR) a été révisée par les responsables de l'IASC en décembre 2011 et est désormais libellée comme suit : « Lorsque cela est nécessaire et en fonction de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité des financements, le Chef de file de cluster, en sa qualité de fournisseur de dernier recours, doit pouvoir garantir la fourniture des services requis pour combler les principales lacunes identifiées par le cluster et reflétées dans le plan de réponse humanitaire de l'EHP, dirigé par le CH » (révision soulignée).

29 Le document *The Framework on cluster Coordination Costs and Functions in Humanitarian Emergencies at Country* (Mai 2011)

Partage du leadership

Que signifie le partage du leadership ?

Terminologie relative au leadership partagé

Pour un examen plus approfondi

2. Le partage ne compensera pas la faiblesse du leadership de base. Il est souvent supposé qu'un leadership partagé améliorera la performance de celui-ci en renforçant les capacités. Il incombe à l'Agence chef de file du cluster et à ses partenaires de veiller à ce que le personnel assumant les fonctions de leadership soit suffisamment qualifié.
3. Tous les acteurs concernés doivent avoir la possibilité de se former dans des domaines de compétence qui sont indispensables pour gérer avec succès une structure de leadership partagé.
4. Tous les acteurs ne sont pas disposés ou capables de partager des responsabilités de leadership. Comme pour l'activation des clusters, les décisions de partager le leadership doivent donc être basées sur une évaluation des besoins et des capacités sur le terrain.
5. Bien que des difficultés surgissent dans certains cas, l'un des objectifs de toute réponse est que le gouvernement national s'acquitte de ses responsabilités envers sa population. Les acteurs qui assument des rôles de leadership partagé doivent aider à renforcer les capacités nationales.

Des exemples de leadership partagé figurent en annexe III.

souligne l'importance de donner aux ONG des rôles de leadership dans la coordination, et déclare que « les donateurs exploreront également des mécanismes pour financer directement les ONG pour que celles-ci puissent exercer des fonctions de coordination ».

Section 7

Engagements minimums
relatifs à la participation aux
clusters

Il n'existe pas d'approche unique en matière de gestion des clusters

Sans l'engagement constant des participants au cluster, une coordination planifiée ne peut être réalisée.

Les engagements minimums relatifs à la participation aux clusters au niveau des pays définissent ce que toutes les organisations locales, nationales ou internationales s'engagent à apporter. Ils ne cherchent pas à exclure les organisations ou les autorités nationales de la participation aux clusters.

Les Agences chefs de file de cluster ont la responsabilité réciproque de s'assurer qu'elles dirigent leurs clusters d'une manière qui va au-delà du simple partage d'informations et assure une coordination efficace avec leurs homologues infranationaux.³⁰ La responsabilité des Agences chefs de file de cluster et des Coordinateurs de clusters est de fournir un forum pour l'action humanitaire qui répond aux besoins des populations affectées et soutient les autres niveaux de la réponse stratégique (par exemple, la coordination inter-clusters au niveau national et mondial).

Accord sur les engagements

Tous les partenaires du cluster (y compris les Agences chefs de file de cluster dans leur rôle d'exécutant aux côtés d'autres agences) ont une responsabilité mutuelle partagée pour répondre aux besoins humanitaires des populations affectées en temps opportun.

Les engagements minimums ne sont pas prescriptifs et devraient être adaptés aux besoins et au contexte réels, car les réponses basées sur les clusters varient grandement en termes d'échelle et de complexité. Ils constituent un point de départ et doivent être considérés comme un minimum absolu. Il est conseillé aux clusters nationaux de se baser sur ce document lorsqu'ils élaborent ou mettent à jour leurs Termes de référence et leurs engagements.

Engagements minimums

Les engagements minimums relatifs à la participation aux clusters incluent :

1. Un engagement en faveur des principes humanitaires, des Principes de partenariat³¹, des directives propres aux clusters et des normes de programme internationalement reconnues, notamment la circulaire du Secrétaire général sur les mesures spéciales pour la protection contre l'exploitation et les abus sexuels.
2. Un engagement à intégrer la protection dans la mise en œuvre des programmes (y compris le respect des principes de non-discrimination, de ne pas nuire, etc.).
3. La volonté de participer à des actions qui améliorent spécifiquement la redevabilité envers les populations affectées, conformément aux *Engagements de l'IASC en matière de redevabilité envers les populations affectées*³² et au *Cadre opérationnel correspondant*.
4. Une compréhension avérée des devoirs et des responsabilités associés à l'appartenance au cluster, tels que définis par les termes de référence de l'IASC et les notes d'orientation³³, toute orientation spécifique au cluster et les termes de référence du cluster de pays, le cas échéant.
5. Une participation active dans le cluster et un engagement à participer systématiquement au travail collectif du cluster.

30 L'utilisation des termes « coordinateur de cluster », « Agence chef de file de cluster » et « équipe humanitaire de pays » est conforme à la Note d'orientation sur la *mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle* (« approche cluster ») pour renforcer l'action humanitaire (novembre 2006), à la Joint Letter from cluster Lead Agencies to their Directors/Representatives at Country Level (octobre 2009), et à la Guidance for Humanitarian Country Teams de l'IASC (novembre 2009).

31 Ces principes englobent les valeurs d'égalité, de transparence, d'approche axée sur les résultats, de responsabilité et de complémentarité. Voir : www.globalhumanitarianplatform.org.

32 Ils portent sur le leadership et la gouvernance, la transparence, le retour d'information et le dépôt de plaintes, la participation, ainsi que la conception, le suivi et l'évaluation. Se reporter aux Points d'action révisés, réunion des responsables de l'IASC, 13 décembre 2011.

33 Ceux-ci incluent, sans toutefois s'y limiter, les *Termes de Références génériques pour les chefs de file sectoriels* (« cluster Leads ») au niveau national et l'IASC guidance on particular cross-cutting issues and information management.

6. La capacité et la volonté de contribuer au plan de réponse et aux activités du cluster, qui doivent inclure la coordination inter-clusters.
7. Un engagement à intégrer les principales questions transversales programmatiques (notamment l'âge, le sexe, l'environnement et le VIH/sida).
8. Un engagement d'un membre du personnel cadre concerné à travailler de manière cohérente avec le cluster pour remplir sa mission.
9. Un engagement à travailler en collaboration avec les autres partenaires du cluster pour garantir une utilisation optimale et stratégique des ressources disponibles, et à échanger des informations sur les ressources organisationnelles.
10. La volonté d'assumer des responsabilités de leadership au sein de groupes infranationaux ou de groupes de travail, selon les besoins, sous réserve des capacités et du mandat.
11. Le fait d'entreprendre des activités de plaidoyer et de diffuser des messages de sensibilisation aux communautés affectées, au gouvernement du pays d'accueil, aux donateurs, à l'EHP, aux Agences chefs de file du cluster, aux médias et à d'autres publics.
12. L'assurance que le cluster fournisse une interprétation (dans une langue appropriée) afin que tous les partenaires du cluster puissent participer, y compris les organisations locales (et les autorités nationales et locales le cas échéant)

Section 8

Groupe de coordination
inter-clusters

Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les responsables de l'IASC ont convenu que des efforts seraient entrepris pour améliorer la coordination inter-clusters dans son ensemble. La coordination inter-clusters est essentielle³⁴ pour atteindre les objectifs communs, en évitant les chevauchements et en établissant des priorités pour les domaines où les besoins sont les plus pressants. La coordination inter-clusters se déroule aux niveaux national et infranational, afin de coordonner la mise en œuvre de la réponse à chaque étape du cycle du programme humanitaire.

Le CH et l'EHP (composé de chefs d'agences) fournissent une orientation stratégique globale à la communauté humanitaire en soutien à la réponse nationale. Le CR/CH et l'EHP, soutenus par le BCAH, déterminent la forme et les fonctions de la coordination inter-clusters pendant une crise.

Guidée par l'EHP, la plateforme de coordination inter-clusters, présidée par le BCAH et composée de Coordinateurs de clusters, permet aux clusters de travailler ensemble pour faire progresser la fourniture de l'assistance aux populations affectées de façon efficace et efficiente. Pour cela, les synergies entre les secteurs sont encouragées, les rôles et les responsabilités sont clairement définis, les lacunes éventuelles sont comblées et les chevauchements sont éliminés. La coordination inter-clusters joue un rôle essentiel en facilitant l'élaboration du Plan de Réponse Humanitaire et assure une approche cohérente et coordonnée de la planification et de l'opérationnalisation des objectifs stratégiques partagés.³⁵

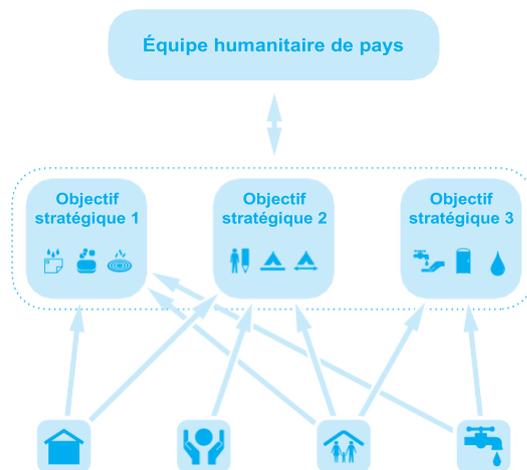
Une réponse efficace et la réalisation des objectifs stratégiques exigent une communication bilatérale continue entre l'EHP et les clusters, le forum de coordination inter-clusters servant de lien essentiel, assurant que l'EHP soit informée des développements opérationnels ayant un impact sur la réponse globale et que les clusters reçoivent une orientation stratégique globale de sa part. Le BCAH soutient cette communication et facilite la coordination inter-clusters en assurant la présidence et en fournissant un soutien direct, des services de facilitation et de secrétariat, comme déterminé par le CR/CH et l'EHP. La participation de la présidence du forum de coordination inter-clusters, le séquençage des réunions de cluster, inter-clusters et de l'EHP, et le partage des notes entre cette dernière et le forum de coordination inter-clusters sont des étapes pratiques clés qui peuvent être mises en œuvre.

Le diagramme ci-dessous illustre la façon dont ces différents liens sont établis.

Équipe humanitaire de pays
Fournit une orientation stratégique par le biais de la formulation d'objectifs stratégiques et d'un soutien opérationnel à leur réalisation. Les Agences chefs de file de cluster garantissent qu'une analyse intersectorielle éclaire les prises de décision de l'EHP.

Objectifs stratégiques
Déterminés par le HCT, les clusters concernés se regroupent pour élaborer des stratégies multisectorielles en vue de la réalisation des objectifs stratégiques et se coordonnent pour mettre en œuvre et suivre leur réalisation.

Inter-clusters
Les clusters travaillent ensemble à travers les composantes du CPH pour atteindre les priorités humanitaires telles que définies par les objectifs stratégiques. En se concentrant sur les questions opérationnelles clés qui ont un impact pour une réponse efficace et efficiente ; les clusters mettent en évidence les questions qui nécessitent un soutien stratégique.



EXEMPLES DE CLUSTERS À TITRE D'ILLUSTRATION

34 Pour les besoins de cette section, les termes « clusters » et « secteurs » sont également pertinents, mais le terme « coordination inter-clusters » sera employé tout au long de cette section.

35 L'objectif stratégique lui-même et le contexte humanitaire détermineront les secteurs qui seront nécessaires à sa réalisation.

Définition et objectif

Rôles et responsabilités

Coordination de la réponse inter-clusters et des questions opérationnelles

La coordination inter-clusters aide les clusters à travailler ensemble pour faciliter la réalisation des objectifs stratégiques du Plan de Réponse Humanitaire de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible.³⁶ Cette coordination entre les clusters permet également d'identifier les principales préoccupations en matière de plaidoyer qui ressortent de la réponse opérationnelle et d'identifier les lacunes en matière de ressources qui ont un impact sur l'exécution opérationnelle. Certains objectifs stratégiques peuvent nécessiter des contributions de la part de tous les clusters ainsi que de groupes plus limités et doivent être déterminés dans le cadre de discussions inter-clusters avec tous les clusters.

Rôle et responsabilités du BCAH pour la coordination inter-clusters

De plus petits groupes de clusters, éventuellement soutenus par des membres de l'EHP, peuvent se réunir pour discuter de stratégies spécifiques et, de manière périodique, pour le suivi de leur réalisation, bien que tous les clusters et l'EHP doivent être au fait des progrès accomplis et des difficultés rencontrées pour assurer, le cas échéant, les liens appropriés dans leur ensemble. Des exemples illustrant ce que cela peut signifier dans la pratique figurent en annexe IV.

Le BCAH fournit des capacités à un niveau approprié pour soutenir et diriger la coordination inter-clusters, comme déterminé par le CH/l'EHP. En travaillant en étroite collaboration avec les Agences chefs de file de cluster, le BCAH :

- soutient et facilite la coordination inter-clusters en lien avec l'EHP, le Plan de Réponse Humanitaire, et à travers tous les clusters, et soutiendra les forums ou mécanismes de coordination inter-clusters comme requis par le CH/EHP ;
- garantit que tous les clusters et autres acteurs opérationnels nationaux et internationaux concernés sont pleinement impliqués dans la planification stratégique, la mise en œuvre et les autres questions clés qui se posent au cours des groupes de travail de coordination inter-clusters ;
- aide les clusters à fournir les composantes du cycle du programme humanitaire (parmi les exemples figurent les évaluations des besoins multisectoriels coordonnés, l'analyse et les recommandations pour l'établissement des priorités, et le Plan de réponse humanitaire) ;
- facilite et soutient la coordination inter-clusters pour planifier et mettre en œuvre les objectifs stratégiques ;
- aide le CH/l'EHP à définir et à mettre en place des mécanismes de coordination appropriés à tous les niveaux, y compris une coordination décentralisée via des clusters ou secteurs infranationaux dans les zones d'importance opérationnelle ;
- soutient les efforts d'intégration de la protection au niveau inter-clusters en étroite collaboration avec le cluster Protection ;
- aide les clusters (selon les besoins) à fournir une réponse impartiale et basée sur les besoins, qui analyse et prend en compte les différents besoins des femmes, des hommes, des filles et des garçons, ainsi que les vulnérabilités et les capacités spécifiques des populations affectées (en ce qui concerne le genre et l'âge, par exemple) ;
- soutient les efforts visant à garantir que la protection, la redevabilité envers les populations affectées et le relèvement précoce servent de fil conducteur à toutes les étapes du cycle du programme humanitaire ;
- informe le CH/l'EHP sur les progrès opérationnels et sur toute question qui pourrait nécessiter sa contribution, son plaidoyer ou tout autre soutien ;

.....
³⁶ Les modalités de la coordination inter-clusters doivent être souples. Dans le cas du cluster protection, les Domaines de responsabilité (ou « sous-clusters ») peuvent avoir besoin d'établir une liaison directe avec d'autres clusters et de s'engager directement dans des forums inter-clusters aux côtés du cluster Protection, les dispositions pour ce faire devant être convenues au niveau national en consultation avec l'Agence chef de file du cluster protection.

- aide les groupes à identifier les enjeux et à élaborer des initiatives de plaidoyer sur des questions stratégiques et opérationnelles ; les porte à l'attention du CH/de l'EHP ;
- soutient le CH/l'EHP et les clusters en facilitant le suivi de la coordination des clusters, notamment : (i) le suivi de la performance des clusters ; et (ii) les examens réguliers par le HCT de l'architecture de la coordination des clusters (voir section 10, Suivi de la coordination de cluster) ;
- appuie les efforts visant à définir des standards, des outils et des services communs (y compris des clusters de services), afin de créer un environnement stratégique et opérationnel favorable aux clusters ;
- soutient les liens entre les mécanismes de coordination de l'aide humanitaire et du développement, en minimisant les chevauchements et en maximisant les synergies ;
- fournit des outils de gestion des informations inter-clusters et une coordination selon les besoins ;
- travaille avec l'EHP et les clusters pour faciliter les affectations de financement humanitaire commun ;

Coordination infranationale

Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les responsables de l'IASC ont convenu qu'il fallait accorder une plus grande attention aux mécanismes de coordination au niveau infranational, qui ne reflètent pas nécessairement ceux du niveau national, mais doivent plutôt être adaptés au contexte spécifique. La coordination infranationale a lieu dans des zones d'une importance opérationnelle particulière lorsque de multiples partenaires interviennent. La coordination infranationale est essentielle lorsque les réponses sont apportées dans des régions éloignées (comme certaines parties du Soudan) ou s'étendent sur un vaste territoire (comme en RDC).

Les opérations humanitaires qui emploient à la fois des clusters nationaux et infranationaux se sont avérées plus efficaces que celles coordonnées par un seul cluster national. Bien que les structures de coordination infranationales puissent varier d'une région à l'autre, elles doivent faciliter la décentralisation de la prise de décision et réduire le temps de réponse. En comparaison avec les mécanismes de coordination nationaux, les mécanismes de coordination infranationaux sont mieux à même :

- de renforcer la redevabilité envers les populations affectées ;
- d'adapter la réponse, y compris les priorités, aux conditions locales ;
- de travailler en étroite collaboration avec les autorités et les partenaires locaux ;
- de soutenir la mise en œuvre en temps réel du Plan de réponse humanitaire et de traiter les questions transversales et multidimensionnelles qui se posent dans le contexte immédiat.

L'évaluation et la planification d'une réponse stratégique s'effectuent également au niveau infranational, en veillant à ce que les besoins, les priorités et les activités de ce niveau soient pris en compte.

La mise en place de clusters infranationaux doit être formalisée dans des Termes de référence (approuvés par l'Agence chef de file de cluster au niveau national). Les termes de référence devraient être formulés en tenant compte des fonctions centrales des clusters et doivent établir des lignes de redevabilité claires entre les clusters nationaux et infranationaux. La coordination inter-clusters au niveau infranational peut nécessiter un soutien dédié. Dans certains cas, une EHP infranationale (composée de représentants des clusters) peut remplacer un forum inter-clusters.³⁷

En fonction des ressources disponibles et du contexte opérationnel, les clusters infranationaux doivent mettre à disposition du personnel pour répondre aux besoins des clusters, y compris pour la coordination et la gestion des informations. Les clusters infranationaux offrent également des possibilités aux partenaires humanitaires et aux autorités nationales de partager le leadership d'un cluster.

Dans certains cas, davantage de capacités et d'ancienneté sont nécessaires au niveau infranational, proche des opérations, comparativement au niveau national ; la pratique a montré que les clusters au niveau du capital n'étaient pas toujours requis.³⁸ À l'instar de tous les clusters, les clusters infranationaux ne doivent être établis que sur la base des besoins opérationnels et doivent être désactivés dès que ces besoins sont satisfaits ou lorsque les capacités de coordination locales sont appropriées. Les clusters infranationaux ne doivent pas nécessairement refléter la structure nationale.

Les clusters au niveau national doivent fournir un soutien et une orientation politique aux clusters infranationaux. De préférence, les réunions nationales doivent avoir lieu après les réunions infranationales et les deux doivent produire un rapport sur les décisions prises qui soit fiable. Les liens entre les clusters infranationaux et nationaux doivent :

- faciliter l'établissement de rapports, le partage d'informations et la collaboration avec les groupes nationaux et autres groupes infranationaux ;

37 Le BCAH dirige et soutient généralement la coordination inter-clusters à tous les niveaux ; il incombe au CH et à l'EHP de déterminer sa forme et sa fonction les plus appropriées.

38 Dans ce cas, les clusters régionaux assument les responsabilités des clusters nationaux.

Importance de la coordination au niveau infranational

Établissement de clusters infranationaux

Relation entre les clusters nationaux et infranationaux

- promouvoir la cohérence de la programmation nationale et la coordination globale ;
- contribuer à suivre les tendances ;
- identifier les préoccupations communes et partagées dans les domaines opérationnels ;
- développer davantage de stratégies de plaidoyer et de programmation en amont.

Suivi de la coordination de cluster

Qu'est-ce que le suivi de la coordination de cluster ?

Le programme de transformation de l'IASC préconise le renforcement de la responsabilité mutuelle entre le CH, les membres de l'EHP, les coordinateurs de cluster et les autres partenaires de cluster. La coordination de cluster vise à renforcer l'organisation de la communauté humanitaire internationale et à la rendre davantage redevable envers les populations affectées.

Cette section aborde le suivi de la coordination de cluster à travers³⁹ :

1. Le suivi de la performance de la coordination de cluster (CCPM) : auto-évaluation de la performance d'un cluster par rapport à ses six fonctions centrales et à sa redevabilité envers les populations affectées.
2. Un examen de l'architecture de la coordination de cluster – un examen dirigé par le HC, entrepris au minimum sur une base annuelle, qui porte sur l'adéquation et la pertinence continues des structures de coordination de cluster.

Le suivi de la coordination de cluster aux niveaux national et infranational nécessaire, pour s'assurer que les clusters soient : des mécanismes de coordination efficaces et efficaces, qu'ils remplissent les fonctions centrales des clusters, qu'ils soutiennent une prestation efficace des services pertinents, qu'ils répondent aux besoins des membres des clusters et qu'ils fassent preuve de redevabilité envers les populations affectées. Les clusters sont limités dans le temps et, dans la mesure du possible, doivent effectuer une transition vers des structures de coordination des situations d'urgence ou de relèvement qui sont dirigées ou soutenues au niveau national. Le suivi permet également de s'assurer que l'architecture de la coordination répond à l'évolution du contexte et des besoins de coordination. Il est important de démontrer la valeur que les structures de coordination apportent, à la fois sur le plan de la redevabilité et pour justifier les coûts engagés.

Pourquoi suivre la coordination de cluster ?

Le suivi de la performance de la coordination de cluster (CCPM) est un exercice d'auto-évaluation. Les clusters évaluent leur performance par rapport aux six fonctions centrales des clusters (voir section 3) et à la redevabilité envers les personnes affectées. Il s'agit d'un processus dirigé par les pays, soutenu au niveau mondial. Il est idéalement réalisé par tous les clusters/secteurs en même temps, mais peut être mis en œuvre sur demande par des clusters de manière individuelle. Un CCPM permet à tous les partenaires et coordinateurs de cluster d'identifier les forces et les faiblesses de la performance ainsi que les axes d'amélioration.

1. Suivi de la performance de cluster

En complément du suivi de la réponse humanitaire, qui mesure l'aide fournie à une population affectée ainsi que les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans le plan de réponse stratégique, le CCPM examine les fonctions des clusters afin de déterminer si elles sont mises en œuvre de manière adéquate pour soutenir la réalisation du plan de réponse stratégique commun. Il combine une description objective de l'organisation du cluster et de ses livrables, avec un retour d'information à travers une enquête réalisée auprès de tous les partenaires sur la façon dont ils sont impliqués, contribuent et utilisent ces fonctions et leurs livrables.

Un CCPM doit idéalement être mis en œuvre **entre trois et six mois après le début d'une situation d'urgence, ou après un épisode critique, et chaque année par la suite.** En cas de crises prolongées, il est recommandé d'établir un CCPM **chaque année.** Des orientations détaillées sur chaque étape d'un CGC sont disponibles à l'annexe V⁴⁰.

39 Note : cette section aborde le suivi de la coordination de cluster, et non le suivi des activités que les clusters réalisent. Pour obtenir des informations sur le suivi des programmes et activités humanitaires, voir le document Humanitarian Response Monitoring Guidance note à l'adresse suivante : <http://www.humanitarianresponse.info/programme-cycle/space/page/monitoring-overview>.

40 Voir également : <http://www.humanitarianresponse.info/en/coordination/clusters/improve-cluster-performance>.

Le programme de transformation du Comité permanent interorganisations indique que l'architecture de la coordination des clusters doit être revue régulièrement pour s'assurer que les structures de coordination de cluster restent « adaptées à l'objectif ». Dans **les nouvelles situations d'urgence**, l'architecture de coordination de cluster doit être revue **immédiatement**⁴¹, puis dans un délai de **trois mois**, comme dans les réponses aux situations d'urgence de niveau 3.⁴² En cas de **crise prolongée**, il devrait être réexaminé immédiatement, puis chaque année.⁴³

Un examen de l'architecture de coordination de cluster est initié et dirigé par le CH/l'EHP, avec le soutien du BCAH. Il évalue si les structures de coordination de cluster continuent d'être appropriées à la lumière des changements du contexte humanitaire et détermine si elles doivent (i) se poursuivre telles quelles, (ii) être élargies, (iii) être rationalisées, ou (iv) faire l'objet d'une transition avec un plan et des indicateurs de désactivation. La section 11 décrit le processus de transition et de désactivation ainsi que la mise en œuvre des examens de l'architecture de coordination de cluster.

Les examens de l'architecture de coordination de cluster peuvent s'inspirer des résultats du CCPM, mais les décisions sur le fait de savoir si un cluster reste « adapté à son objectif » doivent être basées sur une analyse des changements du contexte humanitaire et des capacités de coordination nationales. Le BCAH aide les Coordinateurs résidents/CH à faire en sorte que les examens au niveau des pays soient effectués en temps voulu, et suit la mise en œuvre des examens au niveau mondial.

2. Examen de l'architecture de coordination de cluster

.....

41 Pour s'assurer que l'architecture de coordination de cluster pré-crise reste appropriée dans le nouveau contexte

42 Cette période permet d'aligner l'examen des structures de coordination avec l'examen d'une déclaration de niveau 3 (et d'un leadership habilité), qui a également lieu au bout de trois mois. Voir le Protocole 2, *Humanitarian System-Wide Emergency Activation* (avril 2012) et le Protocole 1, *Empowered Leadership* (avril 2012).

43 33, Programme de transformation de l'IASC : Chapeau and Compendium of Actions (janvier 2012).

Transition et désactivation de cluster

Comme indiqué dans la section 2, un cluster est limité dans le temps. Un cluster est activé lorsqu'il existe des lacunes en matière de réponse et de coordination, et que la capacité nationale de réponse ou de coordination ne peut pas répondre aux besoins d'une manière respectant les principes humanitaires.⁴⁴ Les clusters doivent être désactivés lorsque les lacunes n'existent plus.

La **désactivation de cluster** désigne la fermeture d'un cluster officiellement activé. La désactivation comprend le transfert des fonctions centrales des clusters qui disposent d'un leadership et d'une redevabilité internationale envers d'autres structures, y compris celles qui sont dirigées au niveau national ou axées sur le développement.⁴⁵ Les fonctions peuvent être transférées à des structures de coordination et de réponse existantes ou pré-crise, ou encore à de nouvelles structures.

La **transition de cluster** désigne le processus (et éventuellement les activités) par lequel le transfert de leadership et de redevabilité est planifié et mis en œuvre, entraînant sa désactivation. Un plan est nécessaire pour cartographier les phases de la transition, établir des indicateurs de transition ou de désactivation pour chaque phase et planifier les activités pour les atteindre.

Il est important de revoir régulièrement la pertinence des clusters.⁴⁶ Dans le cadre du programme de transformation de l'IASC, les responsables de l'IASC ont convenu qu'un examen annuel devait être effectué par chaque CH/EHP et qu'un rapport devait être présenté au CSU sur l'état actuel des clusters dans chaque opération nationale, en vue de recommander la poursuite, la désactivation, la réduction d'échelle et/ou le transfert des clusters, le cas échéant.

Lorsque les clusters ne sont pas officiellement activés, il est recommandé de procéder à des examens réguliers des architectures de coordination humanitaire existantes dans le même but.

La désactivation des clusters officiellement activés peut être envisagée lorsqu'au moins une des conditions ayant conduit à son activation ne se présente plus, c'est-à-dire :

1. la situation humanitaire s'améliore, réduisant considérablement les besoins humanitaires et, par conséquent, les lacunes connexes en matière de réponse et de coordination ;
2. les structures nationales acquièrent une capacité suffisante pour coordonner et satisfaire les besoins humanitaires résiduels conformément aux principes humanitaires.

Quatre principes doivent guider et éclairer les processus de transition et de désactivation.

1. **Ils sont initiés et dirigés par le CH, en concertation avec l'EHP, si possible en étroite collaboration avec les autorités nationales et avec le soutien du BCAH.** Les Agences chefs de file de cluster, les partenaires de cluster et les homologues nationaux devraient également être impliqués dans la rédaction et l'approbation de l'examen et de ses recommandations, ainsi que dans la préparation des plans de transition ou de désactivation.
2. **Ils sont fondés sur l'évaluation des capacités nationales,**⁴⁷ notamment :

44 Voir la Section 2 concernant les critères d'activation des clusters.

45 La désactivation peut entraîner le transfert du leadership et des obligations liées à la redevabilité à d'autres mécanismes soutenus par la communauté internationale.

46 Pour connaître la fréquence des examens, voir cette section : Quand l'examen de l'architecture de coordination de cluster a-t-il lieu ? Des examens réguliers doivent également permettre de s'assurer que les clusters s'adaptent à l'évolution de la situation et restent clairs, efficaces, efficients et adaptés à leur objectif.

47 Voir le document Operational Guidance for cluster Lead Agencies on Working with National Authorities, IASC, Juillet 2011.

Que signifient la transition et la désactivation des clusters ?

Comment déterminer le moment de la désactivation ?

Quels sont les critères à remplir pour la désactivation ?

Principes relatifs au processus de transition et de désactivation

- La présence, la structure et les ressources des mécanismes de réponse et de coordination pertinents. Lorsque les clusters sont en mesure de transférer leurs fonctions à leurs homologues nationaux, la transition est plus facile et probablement plus rapide.
- La désactivation peut également être engagée par une déclaration du gouvernement selon laquelle une situation d'urgence est terminée, déplaçant le centre d'intérêt vers les structures de coordination du relèvement et du développement.
- Les fonctions de certains clusters (par exemple, protection ou WASH) sont susceptibles d'être transférées à diverses structures nationales. Les clusters de services (Télécommunications d'urgence, Logistique) peuvent réaliser la transition en facilitant d'abord l'accès aux services commerciaux ou nationaux avant d'être éliminés progressivement.
- Tous les clusters ne doivent pas être désactivés en même temps ; le moment choisi en vue de leur désactivation est lié aux besoins en cours et à la présence ou à l'absence de structures nationales compétentes pour gérer les fonctions en question.

3. **Ils prennent le contexte en compte**, notamment l'ampleur des besoins humanitaires résiduels ou persistants et la faculté des mécanismes ultérieurs à répondre conformément aux principes humanitaires.

- La désactivation dans les cas de crises soudaines peut être plus rapide que dans les situations d'urgence complexes ou prolongées.
- La probabilité de catastrophes, récurrentes ou nouvelles, (et les coûts de clôture et de rétablissement ultérieur) peut l'emporter sur les avantages de la désactivation, en particulier si des investissements ont été faits dans le renforcement des capacités et la préparation.

4. **Ils sont guidés par des objectifs de relèvement précoce et de renforcement de la résilience.** L'intégration des objectifs de relèvement précoce dans les plans de transition et de désactivation garantit que les acteurs humanitaires tiennent compte de la durabilité de leur réponse, prennent des mesures pour renforcer les capacités nationales et locales, mettent l'accent sur la préparation et soutiennent les objectifs de relèvement et de développement à long terme.

- Dans la mesure du possible, les clusters doivent partager leur leadership avec les acteurs nationaux et travailler avec les homologues du pays pour renforcer leur capacité à assumer des rôles de coordination dans la préparation et la réponse humanitaire ainsi que dans le relèvement et le développement. Des précautions doivent être prises pour éviter de transférer le leadership avant que les capacités ne soient en place.

Fusion de clusters

Il y a eu plusieurs exemples de fusion de clusters non liés aux services au niveau national, soit pendant le processus d'activation où il a semblé être rationalisé, efficace et conforme à la capacité disponible dans ce contexte spécifique, soit pendant le processus de transition comme moyen d'éliminer progressivement le système de clusters. Lorsqu'une fusion est envisagée, une attention particulière doit être accordée à la définition des obligations liées à la redevabilité et aux rôles des agences chefs de file dans les pays, et à la manière dont le soutien sera apporté par les clusters mondiaux.

La transition et la désactivation signifient-elles que des fonds ne sont pas nécessaires ?

La désactivation d'un cluster ne signifie pas que le financement humanitaire n'est plus nécessaire. Les activités de transition, y compris le renforcement des capacités, peuvent être incluses dans les budgets pour répondre aux fonctions centrales des clusters. Un financement peut également être nécessaire pour permettre aux autorités nationales et autres de coordonner l'action visant à répondre aux besoins humanitaires résiduels ou continus, ou alors à renforcer la préparation.⁴⁸ Le manque de financement n'est pas une raison pour désactiver un cluster.

.....

⁴⁸ Pour obtenir de plus amples informations sur le financement relatif à la transition, se reporter au document de l'équipe de travail de l'IASC intitulé Humanitarian Financing.

Au cours d'un processus de transition, la ligne de redevabilité relative aux fonctions centrales et aux responsabilités du cluster (comme le fournisseur de dernier recours⁴⁹) doit être clairement articulée. Bien qu'un cluster soit officiellement activé, la redevabilité reste celle de l'Agence chef de file du cluster.⁵⁰ Les plans de transition doivent indiquer la façon dont les obligations liées à la redevabilité seront transférées au gouvernement ou à d'autres mécanismes de coordination en cas de crise.⁵¹

Bien que le CH, l'EHP et les Agences chefs de file de cluster demeurent opérationnels, ils sont responsables de l'élaboration de la préparation et de s'assurer que les mesures de préparation sont exécutées (tel que décrit dans la section 4 sur le rôle des clusters dans la préparation).

Le tableau ci-dessous résume les recommandations relatives à l'examen de l'architecture de la coordination des clusters, à la transition et à la désactivation dans deux contextes différents.⁵²

CONTEXTE	EXAMEN	IMPLICATIONS
1. Situation d'urgence soudaine	Dans un délai de trois mois. Examiner l'architecture de coordination de cluster pour s'assurer qu'elle est adaptée à son objectif.	Le CH/l'EHP doit s'assurer que les clusters ont élaboré les grandes lignes d'une stratégie de transition ou de désactivation 90 jours après l'activation.
2. Crise prolongée	Annuellement. Examiner l'architecture de coordination de cluster pour s'assurer qu'elle est adaptée à son objectif. ⁵³ Procéder plus souvent ainsi si les plans de réponse stratégique sont révisés pour refléter les changements du contexte humanitaire. ⁵⁴ Dans la mesure du possible, examiner avant le début de nouveaux cycles de planification stratégique.	Le CH présente un rapport annuel au CSU portant sur les résultats de l'examen, la justification des structures et tout plan de transition ou de désactivation. Les versions précédentes des plans de transition/désactivation sont mises à jour en fonction de l'examen annuel.

Le BCAH assurera la coordination avec les CH pour garantir des examens de l'architecture de coordination des clusters en temps opportun.

Les bonnes pratiques suggèrent que le HC/HCT, les clusters et les autorités nationales doivent élaborer des stratégies de transition et de désactivation dès le début d'une réponse. Les étapes de transition immédiates peuvent :

1. Impliquer les homologues nationaux et les partenaires de développement dans la coordination et la planification stratégique dès le début.
2. Établir des liens solides entre les organes de coordination de l'aide humanitaire et du développement pour faire en sorte que les méthodes de relèvement soient conformes aux objectifs nationaux de développement et renforcer les capacités nationales de préparation et de réponse.
3. Dans la mesure du possible, introduire des accords de co-leadership avec les autorités nationales concernant les clusters, pendant le processus d'activation ou le plus tôt possible.

.....

49 Le concept de fournisseur de dernier recours stipule que « Lorsque cela est nécessaire et en fonction de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité des financements, le Chef de file de cluster, en sa qualité de Prestataire de dernier recours, doit pouvoir garantir la fourniture des services requis pour combler les principales lacunes identifiées par le cluster et reflétées dans le plan de réponse stratégique de l'EHP, dirigé par le CH »

50 Conformément aux obligations liées à la redevabilité convenues dans les orientations relatives à l'approche cluster et dans les termes de référence des Agences chefs de file de cluster.

51 Ceci sera plus explicite dans les cas où les clusters ont des homologues gouvernementaux évidents (comme dans l'éducation et la santé). D'autres clusters peuvent avoir besoin de travailler avec une gamme de mécanismes gouvernementaux ou issus de la société civile. Les clusters de services peuvent ne pas avoir d'homologues au sens propre, mais peuvent travailler avec le gouvernement ou d'autres structures de coordination pour transférer la fourniture de services ou renforcer la préparation.

52 Voir également IASC Principals, *Transformative Agenda Compendium of Agreed Actions*, N° 33, décembre 2011.

53 IASC Principals, *Transformative Agenda Compendium of Agreed Actions*, N° 33, décembre 2011.

54 Les revues annuelles sont également mentionnées dans la section 10 du suivi de la coordination de cluster.

Comment les obligations liées à la redevabilité changent-elles pendant la transition et la désactivation ?

Quand l'examen de l'architecture de coordination de cluster a-t-il lieu ?

Un examen peut également conduire à l'activation de nouveaux clusters.

Comment se déroule l'examen de l'architecture de coordination de cluster ? Combien de temps cela prend-il ?

Les examens de l'architecture de cluster doivent :

1. être initiés par le CH/l'EHP et soutenus par le BCAH ;
2. impliquer les Agences chefs de file de cluster, les partenaires de cluster et les homologues nationaux ;
3. tenir les clusters mondiaux informés ;
4. être guidés et éclairés par les cinq principes énoncés ci-dessus.

Le CH/l'EHP dispose d'une certaine marge de manœuvre pour décider de la meilleure façon d'effectuer un examen de l'architecture de cluster. Le type et la durée d'une situation d'urgence, ainsi que les premières évaluations des capacités nationales, influenceront sur son ampleur et sa durée. Dans tous les cas, il convient toutefois d'envisager dès le début des plans de transfert clairs et réalisables, et d'y inclure des propositions visant à renforcer les capacités des partenaires locaux. Soutenu par le BCAH, le CSU suit les examens de l'architecture de coordination des clusters au niveau mondial.

Lors de la préparation des plans de transition et de désactivation, un cluster doit :

1. cartographier les dispositifs de préparation et les besoins en matière de réponse et de coordination (sur la base des six fonctions des clusters énumérées dans la section 3 de ce module) ;
2. identifier le gouvernement et les autres mécanismes de coordination et de réponse aptes à assumer le leadership et la redevabilité des fonctions de cluster, en notant que les responsabilités et la redevabilité peuvent être transférées à différents représentants ou institutions et qu'il n'est pas nécessaire de les transférer toutes en même temps ;
3. évaluer la capacité de ces mécanismes à endosser la responsabilité ;
4. déterminer ce qui doit être fait et sur quelle période pour renforcer les capacités, pendant la transition ou pour permettre la désactivation ;
5. évaluer si les critères sont remplis pour la création de nouveaux clusters ;
6. définir la manière dont les Agences chefs de file de cluster et les homologues nationaux sont chargés de la redevabilité des fonctions de cluster pendant la transition et la désactivation, et prendre des mesures pour s'assurer que la redevabilité est préservée ; fixez des indicateurs de référence pour déterminer les phases de transition menant à la désactivation ;
7. proposer un calendrier de transition ou de désactivation ;
8. proposer un calendrier pour les examens relatifs aux clusters supplémentaires, le cas échéant ;
9. décider de la manière dont la préparation sera maintenue ou renforcée après la désactivation (conformément à la section 4) et définir tout rôle continu pour l'Agence chef de file du cluster.

Rôle des clusters mondiaux

Lorsqu'un examen a lieu, les clusters mondiaux soutiennent le processus et partagent leurs enseignements tirés. Ils doivent participer aux examens de la planification et être tenus informés à chaque étape. Le bureau du CH ou le BCAH dans le pays peut demander le soutien de ce dernier à l'échelle mondiale pour s'assurer que l'examen tient compte des enseignements acquis.

Y a-t-il un processus convenu pour officialiser les propositions d'examen de la coordination des clusters ?

Lorsqu'un examen a eu lieu et que les propositions ont été acceptées, il convient de procéder comme suit :

1. Sous la direction du HC et en étroite collaboration avec les autorités nationales, l'EHP note si les clusters doivent (i) se poursuivre tels quels, (ii) être élargis, (iii) être rationalisés, ou (iv) faire l'objet d'une transition, assortis d'un plan et d'indicateurs de référence pour la désactivation.

2. Le CH fournit au CSU et aux autorités du pays un résumé de l'examen et des propositions de changements, des modifications précises ou des transferts de redevabilité, tout rôle continu pour les Agences chefs de file de cluster et la façon dont la préparation sera maintenue dans toute nouvelle structure.
3. Le CSU transmet le résumé aux responsables de l'IASC et le communique au groupe des directeurs de secours d'urgence de l'IASC, aux agences chefs de file de cluster mondial et aux agences co-chefs de file pour approbation, en prévoyant au moins dix jours pour la concertation lorsqu'une réponse rapide n'est pas nécessaire. Les responsables peuvent demander au groupe des directeurs de secours d'urgence de discuter plus en détail des examens au besoin.
4. Une fois l'approbation obtenue, le CH informe les partenaires concernés des dispositions qui ont été convenues.

Annexes

Clusters de l'IASC et secteurs dirigés par le gouvernement : rôles et responsabilités

Approche de l'IASC en matière de préparation de la réponse aux situations d'urgence en résumé

Exemples de leadership partagé

Exemples de coordination inter-clusters et de liens entre clusters

Suivi de la performance en matière de coordination de cluster

Annexe I : Clusters de l'IASCet secteurs dirigés par le gouvernement : rôles et responsabilités

	CLUSTER ACTIVÉ	COORDINATION SECTORIELLE DANS LES SITUATIONS D'URGENCE
Leadership	L'Agence (ou les agences) désignée comme chef de file du cluster dirige et gère le cluster. Dans la mesure du possible, il agit en codirection avec les organes gouvernementaux et les ONG. Des liens étroits doivent être établis avec les organes de coordination du développement pour faire en sorte que les méthodes de relèvement soient conformes aux objectifs nationaux de développement et renforcer les capacités nationales de préparation et de réponse.	Le gouvernement du pays ou une agence nationale désignée dirige le secteur. L'aide humanitaire internationale peut renforcer les capacités nationales, en s'appuyant sur les principes de l'approche cluster.
Redevabilité	Une Agence chef de file de cluster est redevable de sa performance envers le CH et le CSU, ainsi qu'envers les autorités nationales et les populations affectées. La performance est mesurée en termes de besoins satisfaits, de résultats par rapport aux objectifs du plan de réponse stratégique et de respect du droit et des principes humanitaires et nationaux.	Le gouvernement est redevable de la qualité de la réponse et de son action en conformité avec le droit et les principes humanitaires et nationaux.
Fournisseur de dernier recours (POLR)	Lorsque cela est nécessaire et en fonction de l'accès, de la sécurité et de la disponibilité des financements, le Chef de file de cluster, en sa qualité de Prestataire de dernier recours, doit pouvoir garantir la fourniture des services requis pour combler les principales lacunes identifiées par le cluster <u>et reflétées dans le plan de réponse humanitaire de l'EHP, dirigé par le CH</u> (révision de la définition de 2008 soulignée).	Comme indiqué dans la résolution 46/182 de l'Assemblée générale, c'est aux autorités nationales qu'il incombe au premier chef de prendre soin des victimes des catastrophes naturelles et autres situations d'urgence qui se produisent sur leur territoire. ⁵⁵
Durée	Les clusters activés sont temporaires et font l'objet d'un examen régulier (voir les sections 10 et 11).	Long terme ; les structures sont définies par le gouvernement.
Intégration de la protection, des stratégies de relèvement précoce et des questions transversales	L'agence chef de file de cluster est chargée de veiller à ce que la protection, les stratégies de relèvement précoce et les questions transversales soient intégrées dans la programmation.	Les partenaires internationaux peuvent conseiller le gouvernement au sujet de l'intégration. Les partenaires internationaux sont tenus de respecter les principes convenus au niveau international et d'aligner leur programmation sur les politiques, les orientations et les normes nationales.
Ressources humaines pour la coordination	L'agence chef de file de cluster mettra à disposition le personnel nécessaire pour répondre aux besoins, notamment en matière de coordination et de gestion des informations.	Les organes gouvernementaux sont chargés de veiller à ce qu'une capacité de coordination suffisante soit disponible.
Soutien technique	Les membres du cluster compétents ou l'Agence chef de file du cluster dans le pays, ou encore le cluster mondial, peuvent apporter un soutien et des conseils techniques.	Les agences nationales ou le cluster mondial concerné peuvent apporter un soutien technique et des conseils selon les besoins, lorsque les capacités et les ressources le permettent.
Rôle des clusters mondiaux dans la préparation	Les clusters mondiaux ne limitent pas leur soutien aux clusters officiellement activés. Lorsque le risque est élevé, ils peuvent soutenir d'autres structures de coordination et de réponse humanitaire. Le groupe des directeurs des secours d'urgence de l'IASC évalue le risque, en se fondant sur le rapport intitulé Early Warning Early Action Report de l'IASC (voir la section 4). ⁵⁶ Voir : http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/582/70/IMG/NR058270.pdf?OpenElement .	

55 Voir : <http://daccess-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/582/70/IMG/NR058270.pdf?OpenElement>.

56 À l'adresse : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/pageloader.aspx?page=content-subsidi-common-default&sb=14>.

Annexe II : Approche de l'IASC en matière de préparation de la réponse aux situations d'urgence en résumé

L'approche de préparation de la réponse aux situations d'urgence du Comité permanent interorganisations (IASC) offre une approche systématique et cohérente de la préparation aux situations d'urgence qui permet aux acteurs humanitaires de se préparer à une action rapide, efficace et efficiente.

L'approche ERP comporte trois composantes :

1. Identification des dangers, évaluation et suivi des risques

Les dangers sont identifiés et l'analyse les classe selon leur niveau de risque (faible, moyen ou élevé), en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité. Cela génère un profil de risque du pays. L'analyse des risques est généralement effectuée en collaboration avec les autorités du pays, les capacités nationales étant intégrées dans une évaluation d'impact. Cela permet de s'assurer que les efforts de préparation de l'IASC sont pertinents pour les programmes qui visent à aider les acteurs nationaux et locaux à développer leur propre capacité de préparation. Une compréhension commune des risques est en effet la première étape du Cadre commun de préparation de l'IASC/du GNUD/la SIPC.⁵⁷

L'analyse des risques conduit les EHP à l'élaboration et à la révision de plans d'urgence pour les dangers saisonniers présentant un risque à des moments connus, ou pour les dangers statiques comme les tremblements de terre qui constituent un risque à tout moment. D'autres risques, tels que les conflits, lesquels évoluent de manière plus imprévisible, sont suivis et examinés dans le cadre des réunions régulières de l'Équipe de pays des Nations Unies/EHP, permettant ainsi de décider du moment où il convient d'élaborer des plans d'urgence et de mettre en œuvre des mesures de préparation avancées.

2. Mesures de préparation de base (MPA).

Les mesures de préparation de base sont un ensemble d'activités que chaque EHP doit mettre en œuvre afin de définir un niveau minimum de préparation aux situations d'urgence au niveau du pays. Les mesures de préparation de base ne sont pas liées à un risque ou à un scénario particulier et ne nécessitent habituellement pas de ressources supplémentaires importantes pour leur réalisation. Elles exigent plutôt l'engagement des responsables et le dévouement sur une période donnée du personnel pour s'assurer que ces mesures de préparation de base sont non seulement planifiées, mais également mises en œuvre. Les mesures de préparation de base sont réparties dans les catégories suivantes :

- a. Suivi des risques
- b. Coordination et dispositifs de gestion
- c. Dispositifs d'évaluation/de gestion des informations/suivi de la réponse
- d. Capacité opérationnelle et dispositifs pour assurer les secours et la protection

3. Planification des mesures d'urgence et mesures de préparation avancées

Les mesures de préparation avancées (APA) sont conçues pour guider une EHP vers un niveau avancé de préparation pour répondre à un risque spécifique. La liste de contrôle des mesures de préparation avancées est un outil de gestion qui facilite l'enregistrement de l'état des mesures et des points focaux responsables dans les principales catégories d'activités de préparation. Certaines mesures de préparation avancées peuvent nécessiter des ressources supplémentaires sous forme de budgets, de matériel ou de personnel.

Contrairement aux mesures de préparation de base, les mesures de préparation avancées sont liées à des risques spécifiques. Les mesures de préparation avancées doivent être mises en œuvre lorsque l'analyse des risques indique

.....

⁵⁷ Voir : <http://www.humanitarianinfo.org/iasc/downloadDoc.aspx?docID=6676> Le Cadre commun de préparation vise à utiliser de manière cohérente les capacités acquises pour l'action humanitaire afin de contribuer à l'élaboration de la préparation tant au niveau national que local. La formulation de plans nationaux pour ce renforcement des capacités constitue un élément clé.

un « risque modéré », lorsque le suivi des risques révèle qu'une crise est imminente ou lorsqu'il existe un danger potentiel à fort impact pour lequel un avertissement préalable est peu probable, comme un tremblement de terre. Elles se fondent sur les mesures de préparation de base déjà en place, complètent et contribuent à la mise en œuvre des mesures définies dans le plan d'urgence.

Un plan d'urgence (CP) définit la stratégie de réponse initiale et le plan opérationnel qui seront reflétés dans un Appel éclair afin de répondre aux besoins humanitaires critiques pendant les trois ou quatre premières semaines d'une situation d'urgence, dans le cas où un scénario se concrétisait. Le motif pour formuler un plan d'urgence est identique à celui des mesures de préparation avancées – lorsque l'analyse des risques indique un « risque modéré », lorsque le suivi des risques révèle qu'une crise est imminente ou lorsqu'il existe un danger potentiel à fort impact et pour lequel un avertissement est peu probable. Idéalement, un plan d'urgence devrait être élaboré pour chacun de ces risques, bien qu'il soit peu probable que des ressources soient disponibles au niveau du pays pour y parvenir. Une solution de compromis pratique consiste donc à :

- identifier le risque qui représente la difficulté la plus importante en termes de nombre de bénéficiaires, de répartition géographique, de besoins de soutien et de contraintes d'accès ;
- élaborer le scénario lié à ce risque ;
- réaliser un plan pour répondre au besoin qui en résulte ;
- examiner les autres risques afin de vérifier si la capacité générale de faire face au risque le plus important permettra de couvrir ces autres risques ;
- dans le cas contraire, modifier le plan d'urgence existant dans les domaines qui divergent ou – lorsque cela n'est pas possible – élaborer un plan d'urgence distinct.

Un plan d'urgence doit être mis à jour et modifié lorsque des informations plus spécifiques (lieux, impact humanitaire probable, etc.) sont disponibles. Celui-ci doit se transformer de façon cohérente en un appel éclair si une situation d'urgence survient.

Le cluster logistique mondial détache du personnel d'ONG ayant des compétences spécialisées auprès du cluster mondial, d'où il peut être déployé pour servir de Coordinateur de cluster. Ce modèle permet de dispenser des formations, d'assurer une approche cohérente pour chaque déploiement de cluster logistique, de veiller à ce que la gestion des informations et l'établissement des rapports soient traités de manière conséquente, d'appliquer uniformément les enseignements tirés et de faire participer le personnel détaché aux missions de préparation. Il permet également aux ONG, qui ne sont peut-être pas en mesure d'assumer des responsabilités de fournisseur de dernier recours, d'opérer avec autorité sur le terrain, au nom du cluster Logistique, avec le soutien du PAM.

Dans d'autres cas, les responsabilités de leadership sont partagées de façon séquentielle ; une Agence chef de file de cluster passe le relais à une autre de façon planifiée. Le cluster Logement adopte un « leadership progressif » pour les catastrophes naturelles depuis 2006. Dans ce modèle, différentes agences dirigent le cluster pendant les différentes phases de la réponse. Par exemple, un organisme comme la FICR, qui a des compétences dans les situations d'urgence et des capacités de déploiement rapide, dirige les opérations pendant les phases d'urgence et de transition, tandis que des agences comme ONU-Habitat, qui ont des compétences en matière de développement, prennent le relais pendant la phase de relèvement. D'autres enseignements peuvent être obtenus dans le cadre de la CGC du cluster.

Le cluster Éducation est dirigé conjointement par l'UNICEF et Save the Children au niveau mondial et dispose d'un secrétariat commun basé à Genève ainsi que d'une équipe d'intervention rapide dotée de ressources communes. Le dispositif de co-leadership a été officialisé par un protocole d'accord et la supervision du Global cluster est assurée par un groupe de pilotage composé de représentants des deux organisations. Au niveau national, la grande majorité des clusters éducation

Annexe III : Exemples de leadership partagé

sont codirigés par l'UNICEF et Save the Children⁵⁸, le dispositif de co-leadership étant considéré comme une force clé du cluster car il sous-tend la nature collaborative de l'approche cluster.

Annexe IV : Exemples de coordination inter-clusters et de liens entre clusters

A. QUESTIONS RELATIVES À LA RÉPONSE INTER-CLUSTERS	
QUESTION RELATIVE À LA RÉPONSE INTER-CLUSTERS	PRINCIPAUX CLUSTERS POTENTIELLEMENT CONCERNÉS
Malnutrition	Nutrition, WASH, Sécurité alimentaire, Santé
Choléra	Santé, WASH, Logement, CGC
Soutien aux familles d'accueil	Logement, WASH, Protection, CGC et Sécurité alimentaire
Santé mentale et soutien psychosocial	Santé, Protection, Éducation
Stratégies de relèvement précoce – enlèvement des décombres	Logement, Logistique, Protection
Mouvements de populations	CGC, Protection et possibilité de tous les clusters
Programmes de transferts monétaires ⁵⁹	Potentiellement tous les clusters

Certains clusters mondiaux proposent des listes de contrôle pour aider les clusters au niveau national à identifier les problèmes qu'ils doivent clarifier afin d'éviter les lacunes ou les chevauchements.^{60 61}

B. QUESTIONS OPÉRATIONNELLES INTER-CLUSTERS	
QUESTIONS OPÉRATIONNELLES	PRINCIPAUX CLUSTERS POTENTIELLEMENT CONCERNÉS
Promotion de la santé et de l'hygiène : clarté des rôles et des synergies, pas de chevauchement dans le contenu et le travail de proximité.	Santé, Nutrition, WASH.
Planification des distributions, des campagnes de vaccination, en les combinant avec d'autres interventions.	Sécurité alimentaire, Santé, WASH, Nutrition, Logistique.
Accès humanitaire.	Protection et potentiellement tous les clusters.
Liens avec le gouvernement.	Potentiellement tous les clusters.
Programme de transferts monétaires. Convenir de la valeur des allocations en espèces, des taux de rémunération dans le cadre de l'argent contre travail, des liens avec les structures de filet de sécurité.	Potentiellement tous les clusters.

58 Occasionnellement (en fonction des capacités disponibles), le cluster est dirigé par une seule organisation/agence, et dans un ou deux cas, une autre ONG assume le rôle de co-leader.

59 Le terme « programmes de transferts monétaires » désigne les formes d'assistance humanitaire réalisées au moyen d'espèces et de coupons. Dans une perspective inter-clusters, la discussion stratégique et la prise de décision sur la pertinence des transferts monétaires peuvent avoir lieu à ces trois niveaux.

60 Pour en savoir plus sur les matrices inter-clusters pour WASH et CGC, Logement, Santé, Nutrition, Relèvement précoce et Education, voir : <http://www.washcluster.info/drupal/?q=technical-library/intercluster-coordination>.

61 Des formations sur l'intégration du cluster protection sont réalisées en collaboration avec les clusters protection sur le terrain et les clusters mondiaux. Un soutien technique sous forme de listes de contrôle et de plans de travail est également fourni pour des clusters spécifiques tels que le CGC, le Wash, le Logement, la Santé et la Sécurité alimentaire. Pour obtenir davantage d'informations, voir : <http://www.globalprotectioncluster.org/en/areas-of-responsibility/protection-mainstreaming.html>

Services et activités favorisant un environnement propice à une coordination inter-clusters efficace

SERVICES ET ACTIVITÉS INTER-CLUSTERS FAVORISANT UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE	
ÉLÉMENTS FACILITATEURS	SERVICES/ACTIVITÉS INTER-CLUSTERS
Normes et approches communes	Standards minimums Sphere ; mécanismes de retour d'information aux populations affectées ; évaluation des besoins.
Outils de gestion des informations	Base de données sur les questions de base 3W (Qui Quoi Où)/4W (Qui Quoi Quand Où), plateformes web, cartographie, information de marché, suivi. ⁶²
Évaluation des besoins	Évaluations rapides multisectorielles/des clusters.
Suivi de la coordination de cluster	Suivi de la performance de cluster ; examens annuels de la coordination de cluster (de l'architecture).

Améliorer les liens entre les clusters et les EHP à un niveau stratégique

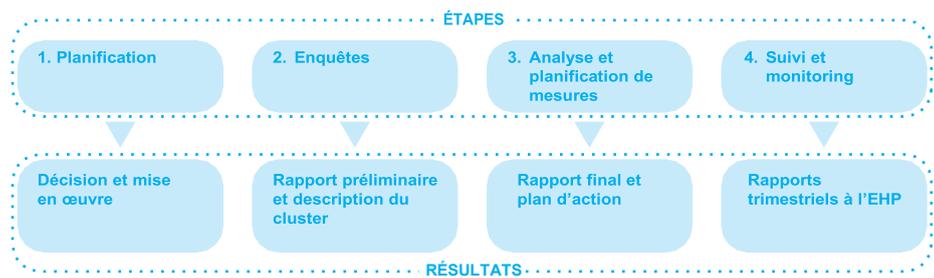
Le tableau ci-dessous énumère les mesures pouvant aider les clusters et les EHP à communiquer et à coopérer efficacement afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

EXEMPLES DE MOYENS PERMETTANT AUX CLUSTERS DE TRAVAILLER PLUS ÉTROITEMENT AVEC LEUR EHP	
Le CH ou son représentant préside les réunions de coordination inter-clusters sur des questions spécifiques	Les coordinateurs de cluster influencent les discussions de l'EHP par l'intermédiaire de leur représentant de l'Agence chef de file de cluster
Le CH consulte les coordinateurs de clusters et les Agences chefs de file de cluster à des intervalles précis, par exemple, lors des réunions mensuelles régulières	Des membres spécifiques de l'EHP sont affectés au soutien de la planification, de la mise en œuvre et du suivi d'objectifs stratégiques spécifiques
Les Coordinateurs de clusters spécifiques assistent aux réunions de l'EHP sur des questions thématiques pour apporter une expertise technique et opérationnelle	Le président du groupe de coordination inter-clusters intervient au niveau de l'EHP, pour assurer le lien entre cette dernière et les clusters
Les réunions de cluster et inter-clusters sont séquencées, ce qui leur permet d'intégrer efficacement les questions à l'ordre du jour des réunions de l'EHP	Le CH assigne des mentors issus de l'EHP pour soutenir les coordinateurs de clusters (en dehors de leurs Agences chefs de file de cluster)
Les réunions de l'EHP et les réunions inter-clusters se communiquent les notes de leurs réunions	Le HC/les membres visitent le terrain et rencontrent les Équipes de coordination inter-clusters infranationales.

62 En soutien aux programmes de transferts monétaires, à la prise de décision et au suivi.

Annexe V : Suivi de la performance en matière de coordination de cluster

Un processus de CCPM comprend quatre étapes et des résultats :



Étape 1 – Planification

- L'EHP se réunit pour discuter de l'objectif et se mettre d'accord sur la mise en œuvre d'une procédure de CCPM. Elle propose également un calendrier de mise en œuvre.
- Le groupe de coordination inter-clusters se réunit pour discuter du processus de CCPM et de ses objectifs. Il décide si les niveaux nationaux ou infranationaux seront les seuls concernés, convient du calendrier et répartit les rôles et les responsabilités dans le cadre du processus.
- Les groupes individuels rencontrent les partenaires pour discuter des objectifs et clarifier les différentes étapes et les processus impliqués.⁶³

Étape 2 – Enquête de CCPM

- Le coordinateur de cluster remplit un questionnaire descriptif sur le cluster (en ligne⁶⁴).
- Le coordinateur de cluster et les partenaires de cluster remplissent chacun un questionnaire de retour d'information distinct (en ligne, 20 à 30 minutes).
- Les clusters mondiaux⁶⁵ utilisent un système automatisé⁶⁶ pour compiler les données d'enquête et réaliser le Rapport descriptif du cluster contenant des informations sur les structures du cluster et sur la disponibilité des principaux résultats liés aux fonctions du cluster, ainsi que le Rapport préliminaire de performance de la coordination du cluster qui comprend une analyse codée par couleur des six fonctions centrales et sur la redevabilité envers les populations affectées (illustrée dans l'extrait ci-dessous). Cette analyse préliminaire de la performance est un aperçu rapide et sert principalement à orienter la discussion avec les partenaires en vue de convenir d'un plan d'action pour renforcer la performance des clusters.

Étape 3 – Analyse du cluster et planification des mesures

- Au cours d'un atelier d'une demi-journée ou d'une journée complète, chaque cluster discute de la description du cluster et des résultats de l'enquête (et de toute question connexe), identifie les facteurs d'atténuation et les explications concernant la performance, et convient des mesures correctives spécifiques qui seront prises, y compris la demande de soutien, comme indiqué. Le rapport sur la performance et le plan d'action sont ensuite finalisés en tenant compte des informations supplémentaires obtenues et sont communiqués aux parties prenantes.

63 Afin de faciliter cette réunion, un modèle de présentation est disponible à l'adresse suivante : <http://clusters.humanitarianresponse.info>.

64 L'outil en ligne a été mentionné comme étant peut-être le moyen le plus efficace permettant de répondre à l'enquête, mais d'autres moyens sont également envisageables si les clusters/coordonateurs souhaitent inclure des questions supplémentaires et/ou utiliser un autre outil. Tant que le format de rapport convenu est respecté, toute autre approche d'enquête est acceptable.

65 Ou le siège du BCAH si un cluster mondial n'a pas encore adopté le système d'enquête.

66 Si d'autres approches sont choisies, il est attendu des clusters dans le pays qu'ils compilent les résultats de l'enquête.

Extrait d'un rapport préliminaire sur la performance de la coordination de cluster :

1. Soutenir la prestation des services	
1.1 Fournir une plate-forme pour s'assurer que la prestation de services est axée sur les priorités stratégiques convenues	Bon
1.2 Élaborer des mécanismes pour éliminer le chevauchement des prestations de services	Insatisfaisant
2. Contribuer à la prise de décision stratégique du CH/l'EHP dans le cadre de la réponse humanitaire	
2.1 Évaluation des besoins et analyse des lacunes (à travers les autres secteurs et au sein du secteur)	Satisfaisant
2.2 Analyse visant à identifier les lacunes, les obstacles, les chevauchements et les questions transversales (émergents) et à apporter des solutions ;	Faible
2.3 Établissement des priorités, fondé sur l'analyse des options de réponse	Satisfaisant

Étape 4 – Suivi et monitoring

- Le Groupe de coordination inter-clusters examine les rapports finaux sur la performance et les plans d'action de la coordination de cluster, et identifie les faiblesses communes à tous les clusters qui doivent être traitées systématiquement.
- Les Rapports sur la performance de la coordination et les Plans d'action sont présentés à l'EHP pour convenir des mesures qui nécessitent leur soutien et aux clusters mondiaux afin d'identifier les besoins de soutien de chaque cluster.
- Chaque cluster assure le suivi de la mise en œuvre de son plan d'action à intervalles réguliers.
- Les clusters communiquent un rapport trimestriel à l'EHP sur les progrès réalisés et les difficultés rencontrées.

Le calendrier d'un exercice de CCPM est déterminé par le CH/l'EHP et approuvé par les clusters. Il peut être de courte durée, toutefois, dans les situations prolongées, une période d'au moins un mois est recommandée. Ce délai offre suffisamment de temps pour planifier, publier et permettre aux partenaires de remplir le questionnaire descriptif du cluster, de compiler le Rapport préliminaire sur la performance de la coordination du cluster, de tenir des discussions sur le cluster, ainsi que d'élaborer et de présenter un Plan d'action convenu.

Acronymes et abréviations

AAP	Redevabilité envers les populations affectées
AoR	Domaines de responsabilité
BCAH	Bureau de coordination des affaires humanitaires des Nations Unies
CEAH	Comité exécutif pour les Affaires humanitaires
CERF	Fonds central pour les interventions d'urgence
CH	Coordinateur humanitaire
CLA	Agence chef de file de cluster
CP	Planification de mesures d'urgence
CPM	Suivi de la performance de cluster
CR	Coordinateur résident
CSU	Coordinateur des secours d'urgence
EHP	Équipe humanitaire de pays
EW	Alerte rapide
FICR	Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge
GI	Gestion des informations
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
GSC	Groupe stratégique consultatif
GTT	Groupe de travail technique
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IARRM	Mécanisme d'intervention rapide interorganisations
IASC	Comité permanent interorganisations
ICCT	Équipes de coordination inter-clusters
MIRA	Évaluation multisectorielle initiale rapide
MPA	Mesures de préparation de base
OIM	Organisation internationale pour les migrations
ONU-Habitat	Programme des Nations Unies pour les établissements humains
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
POLR	Provider of Last Resort
POS	Procédure opérationnelle standard
PRH	Plan de réponse humanitaire
SC	Comité directeur
SGT	Sous-groupe de travail
SMSPS	Santé mentale et soutien psychosocial
TA	Programme de transformation de l'IASC
TdR	Termes de référence
UNCT	Équipe de pays des Nations Unies
UNDAC	Équipe des Nations Unies chargée de l'évaluation et de la coordination en cas de catastrophe
UNDOCO	Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies

Note d'orientation sur la mise en œuvre de l'approche de responsabilité sectorielle pour renforcer l'action humanitaire, novembre 2006.

Framework on Cluster Coordination Costs at the Country Level, mai 2011.

IASC Operational Guidance on Responsibilities of Cluster/Sector Leads and OCHA in Information Management.

Cluster Lead Agencies Joint Letter on Dual Responsibility, novembre 2009.
Termes de Références génériques pour les chefs de file sectoriels (« Cluster Leads ») au niveau national.

Le guide des genres pour les actions humanitaires, IASC, 2006

Directives en vue d'interventions contre la violence basée sur le sexe dans les situations de crise humanitaire, IASC, 2005

IASC Handbook for RCs and HCs on Emergency Preparedness and Response.

Module de référence de l'IASC pour la mise en œuvre du cycle de programme humanitaire.

Note conjointe HCR – OCHA sur la coordination des situations mixtes dans la pratique. Guide de la coordination du cluster Eau, assainissement et hygiène (WASH), janvier 2009.

Manuel pour la protection des déplacés internes, Groupe de travail sectoriel global sur la protection, 2010.

Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'intervention humanitaire

Les normes interagences minimales pour l'intégration d'une perspective de protection, Vision Mondiale, 2012.

La place centrale de la protection dans l'action humanitaire, déclaration des responsables de l'IASC, 17 décembre 2013.

Références complémentaires

